

Rozšiřte své možnosti

Otestujte předpoklady realitou

Získejte odstup před rozhodnutím

Připravte se na omyly

5

UVAŽUJTE O OPAKU

1.

Nepsaným zákonem kapitálového trhu je to, že zisky korporací musí rok za rokem neustále růst. Pro hlavní firemní manažery, kterým se tento požadavek nedaří naplnit, se může zdát koupě jiné firmy jednoduchým způsobem, jak růst vykázat. Ale taková zkratka může být opravdu hodně drahá. Průměrná cena koupené společnosti je o 41 procent vyšší než její skutečná hodnota. To znamená, že firma, která je na burze ohodnocena na 100 milionů dolarů, by byla k dalšímu prodeji nabídnuta za 141 milionů dolarů. Pokud to přeložíme do srozumitelnější podoby, generální ředitel kupující společnosti v podstatě říká: „Vaši společnost jsem schopný řídit minimálně o 41 procent lépe než vy.“

Asi si dokážete představit, že takové sebevědomí často není opodstatněné. Warren Buffett jednou řekl: „V minulosti jsem sledoval, kolik ziskuchtivých manažerů bylo zjevně fascinováno pohádkou o políbení žáby, ze které se stane princezna. Draze zaplatili za právo políbit korporátní ropuchu s očekáváním, že se magicky promění.“ Buffett pokračoval: „Viděl jsem hodně polibků, ale jenom málo zázraků.“

Mathew Hayward a Donald Hambrick, profesoři z ekonomické školy, tento fenomén řešili. Proč generální manažeři uskutečňují drahé nákupy, které se málokdy vyplatí? Odhadovali, že odpověď by mohla vycházet spíš z přirozených lidských

omytlů než ze špatných finančních kalkulací. Napadla je teorie, že nakupující generální manažeři jsou sváděni na scestí vlastní arogancí.

Pýcha předchází pád. Přehnané sebevědomí vede k zaslouženému trestu. V řecké mytologii je arogantní hrdina často ponížen. Ikaros neuposlechl radu nelítat příliš blízko slunci, až mu roztavilo vosková křídla a zřítíl se. (V americkém způsobu podnikání je arogance postihována méně bolestivě. Kdyby byl Ikaros generálním ředitelem banky, odešel by se zlatým padákem v hodnotě deseti miliónů dolarů.)

Hayward a Hambrick se domnívali, že arogance šéfů velkých firem – jejich víra, že dokážou zázraky – vede k nákupům za přemrštěné ceny. Svoji teorii ověřovali analyzováním větších nákupů (sto milionů dolarů a více) na burze, za dobu posledních dvou let. Jejich výzkumný vzorek zahrnoval 106 uskutečněných obchodních operací. Chtěli zjistit, jestli nebyla cena transakcí ovlivněna třemi konkrétními faktory. Každý z nich měl potenciál k inflaci ega generálního manažera:

1. Chvála v médiích
2. Dobrý výkon v posledním období (což může generální manažer interpretovat jako důkaz vlastní geniality)
3. Pocit vlastní důležitosti (což bylo měřeno rozdílem mezi platem generálního ředitele a druhé nejlépe placené osoby ve firmě – generální ředitel si může myslet, že čtyřnásobně vyšší plat je zasloužený)

Domněnky Haywarda a Hambricka se ve všech ohledech potvrdily. Čím silnější uvedené faktory byly, tím silnější byla tendence generálních manažerů zaplatit vyšší částku.

Jedním příkladem je propoččet, že za každý příznivý článek ve vlivném tisku vzrostla cena nákupu o 4,8 procenta. To je skoro pět milionů dolarů za sto milionovou akvizici! Kvůli jednomu lichotivému článku! Další článek by cenu navýšil o dalších 4,8 milionů dolarů.

Autoři studie napsali: „Zdá se, že generální manažeři, kteří za nákup utratili enormně vysoké částky..., uvěřili článkům, které o nich byly napsány.“ (Možná se vám vybaví jedna píseň Maca Davise: „Pane, je těžké být skromný / když jsem v každém ohledu dokonalý. / Nemůžu se dočkat pohledu do zrcadla / vypadám čím dál lépe, každý den.“)

Z těchto informací si podnikatelé mohou vzít jednu důležitou lekci: Pokud chcete výhodně prodat firmu, zavolejte osobě umístěné na obálce známého časopisu.

HAYWARD A HAMBRICK OBJEVILI proti aroganci protilátku: nesouhlas.

Zjistili, že generální manažeři zaplatili nižší cenu, pokud kolem sebe měli lidi, kteří byli schopni oponovat jejich názorům. Jako třeba nezávislý předseda správní rady nebo členové rad, které nebyly přímo na generálního manažera jeho firmu navázány. Bohužel, nezávislá stanoviska při rozhodování nezaznívají pokaždé. Vzpomínáte na bývalého šéfa firmy Quaker, který tvrdil, že uvnitř firmy se nenašel nikdo, kdo by se vyslovil proti nákupu společnosti Snapple?

Aby dělali správná rozhodnutí, měli by mít generální manažeři odvahu vyhledávat nesouhlas. Alfred Sloan, dlouhodobý generální manažer a předseda správní rady General Motors, přerušil jedno z probíhajících jednání otázkou: „Pánové, chápu správně, že se na tomto rozhodnutí naprosto shodneme?“ Všichni členové rady souhlasně přikyvovali. Sloan pokračoval: „V tom případě navrhuji, abychom diskuzi odložili na příští setkání. Získáme tím čas pro hledání nesouhlasu a prostor k hlubšímu pochopení tématu, o němž zde máme rozhodnout.“

Jistěže jen málo z nás uvízne v bublině moci tak hluboce jako generální manažeři. Úroveň naší arogance je naštěstí menší. Přesto s nimi máme něco společného: sklon upřednostňovat své vlastní názory. Naše „bublina“ se nenachází v zasedací místnosti; je v našem mozku. Tendence k potvrzení předsudků nás vede k hledání informací, které podporují naše vnitřní přesvědčení.

Představte si, že ve vašem okolí byla otevřena nová restaurace. Je zaměřena na vaši oblíbenou národní kuchyni. Z této nečekané zprávy jste nadšení a plní naděje. Když se rozhodnete najít internetové recenze, ve výsledcích se zobrazí několik

pozitivních (čtyři z pěti hvězdiček) a několik negativních reakcí (dvě hvězdičky). Které recenze si přečtete nejdřív?

Je téměř jisté, že si nejdřív přečtete pozitivní reakce. Hluboce uvnitř si totiž přejete, aby ta restaurace byla dobrá. Nedávná metaanalýza psychologické literatury ilustruje, jak zásadní dopad tato tendence má. Při revizi zhruba stovky studií s více než osmi tisíci respondentů vědci zjistili, že existuje více než dvojnásobně vyšší pravděpodobnost, že si své názory budeme potvrzovat, než že je budeme vyvracet. (Vědecky řečeno, je pravděpodobné, že si přečtete dvakrát více pochvalných než kritických recenzí.)

Metastudie dále zjistila, že potvrzení předsudků bývá silnější v oblastech, které jsou nabitě emocemi. Ať už jde o náboženství, politiku nebo podvědomé tendence věřit v to nebo ono. (Jako v poznámce Uptonu Sinclaira: „Je těžké vysvětlit určitou problematiku člověku, jehož výše platu je přímo spjatá s potřebou nám nerozumět.“) Potvrzení předsudků je posíleno rovněž v případě, když jsme do určité záležitosti investovali velké množství času a energie.

V předchozí části knihy jsme zjistili, jak je důležité rozšířit naše možnosti, abychom se vyhnuli jejich úzkému vymezení. V následující části knihy budeme pátrat po tom, jak nabízené možnosti co nejlépe *posoudit*.

Víme, že tendence k potvrzení předsudků budou naše hodnocení překrucovat. Pokud se kloníme k určitému názoru, je pravděpodobné, že zaměříme reflektor pozornosti na fakta, která jsou mu nakloněna. Jak se můžeme naučit tyto tendence překonávat a otestovat své předpoklady realitou?

Prvním krokem je následovat bývalého generálního manažera General Motors a rozvinout natolik silnou vnitřní disciplínu, abychom byli schopni uvažovat o opačném. Budování disciplíny začíná u schopnosti nacházet konstruktivní nesouhlas.

NESOUHLAS JE NEDÍLNOU SOUČÁSTÍ většiny právních systémů. Soudcové a poroty se nikdy neocitnou v informační bublině typické pro generální manažery. Jsou neustále nuceni zvažovat dva protikladné názory.

Justiční systém není jediný, kde je vyvážený postup běžný. Katolická církev při rozhodování o svatořečení po mnohá století využívala „ďáblova advokáta“. Ďáblův advokát byl v církvi označován za *promotor fidei* – „promotora víry“ – a jeho funkce spočívala v tom, že stál v *opozici proti* svatořečení.

Jan Pavel II. tuto funkci v roce 1983 zrušil, čímž ukončil její čtyřsetletou tradici. Od té doby jsou svatí kanonizováni asi dvacetkrát rychlejším tempem, což mluví samo za sebe.

Kolik z nás vědomě vyhledává lidi, kteří s našimi rozhodnutími nesouhlasí? Ďáblova advokáta samozřejmě nepotřebujeme při každém rozhodnutí („*Důrazně protestuji* proti tomu, aby sis ty kalhoty koupil!“), ale v případě důležitých rozhodnutí si dlužíme jistou míru zdravé skepse. Pokud máme doma teenagery, můžou pro nás být v tomto směru zajímavým zdrojem. Ale podobně skeptickým rozhovorům se většinou radši vyhýbáme, místo abychom je uvítali. To ovšem poukazuje na krátkozraké myšlení. Je pochopitelné, že se chceme vyhnout chvilkové nepříjemnosti, ale nakonec je to vždy lepší než následná bolest ze špatného rozhodnutí.

Jak zajistit, aby v našem pracovním prostředí zazněla nesouhlasná stanoviska? Někteří používají způsoby podobné ďáblu advokátovi. Pentagon používal „vražednou komisi“, složenou ze zkušených důstojníků, která měla pravomoc zrušit špatně naplánované mise. Když Disney vypouštěl hity jako *Lví král* nebo *Kráska a zvíře*, využíval tým jeho vedoucích manažerů *Gong Show*, která umožňovala lidem představit návrhy na nové filmy nebo nové atrakce – a manažerům jejich prezentaci rychle ukončit, pokud je nezažala.

Zaplatit si ďáblova advokáta, který by se ve zkosnatělé organizaci vyjadřoval kriticky, je celkem lákavý nápad. Ale taková pozice může být časem zlehčována nebo poskytně všem ostatním výmluvu, aby se neprojevovali kriticky. („Vím, že Ďáblův advokát tuto dohodu důkladně prozkoumá, a proto se tím nemusím zabývat.“)

Formální pozice není to nejdůležitější. Důležitější je vnímat kritiku jako prospěšnou věc. *Promotor fidei* má katolickou církev v hluboké úctě, jenom se snaží

zastávat opačná stanoviska. (Kdo by s radostí argumentoval *proti* někomu, jehož život je tak obdivuhodný, že si zaslouhuje být zařazen mezi kandidáty na svatořečení?)

Existují mnohé způsoby, jak si opozice vážit. V některých organizacích může vedoucí manažer přidělit úkol několika lidem, aby připravili argumenty proti důležitému strategickému rozhodnutí. (Jak by to dopadlo, kdyby Quaker vyčlenil tým, který by s nákupem společnosti Snapple nesouhlasil?) To je nepochybně moudrý nápad. Členové týmu jsou v roli „ochránců organizace“ a je jim dovoleno, aby byli skeptičtí. Další alternativou je vyhledávat již existující nesouhlas namísto vytváření umělých funkcí. Pokud jste nenarazili na odpor proti rozhodnutí, které hodláte učinit, je pravděpodobné, že jste nehledali dost dobře. Je možné vytvořit bezpečné prostředí, kde by kritici mohli vyjádřit své znepokojení?

NEVÝHODOU HLEDÁNÍ NESOUHLASU je nebezpečí, že se zvrhne v politikaření. Roger Martin, děkan Rotmanovy obchodní školy a autor knihy *The Opposable Mind* a dalších skvěle hodnocených knih z oblasti byznysu, tvrdí, že si mu lidé často stěžují na to, že jejich mítinky se většinou zvrhnou v „zákopovou válku“. Podle jeho názoru je to největší překážka pro vytvoření efektivní strategie.

Martin je přesvědčený, že překonání tohoto problému je lehčí, než by se zpočátku mohlo zdát. Řešením je postup, na který přišel, když na počátku své kariéry improvizoval ve složité situaci.

V polovině devadesátých let pracoval – jako čerstvý absolvent ekonomie – pro konzultační firmu Monitor Group. Jedním z jejich klientů byla torontská společnost Inmet Mining, jejíž vrchní management debatoval o osudu Copper Range. Jednalo se o ztrátový důl na měď v severní části Michiganu. Copper Range, který byl ve dnech své slávy jedním z největších měděných dolů v USA, byl čím dál více prodělečný. O jeho složité situaci se mělo diskutovat na mítinku v Rhinelandu ve Wisconsinu. Manažeri dolu tam museli cestovat tři hodiny autem a nejvyšší představitelé společnosti přiletěli až z Toronta. Sešli se v zasedací místnosti jednoho hotelu poblíž letiště.

Atmosféra byla napjatá. Finanční ředitel Inmetu Richard Ross vystoupil s tím, že nejlepším řešením bude důl uzavřít. Řekl přímo: „Ceny kovů klesají, nevyplatí se nám to. Už jsme do dolu investovali hodně peněz a vypadá to, že se nám nikdy nevrátí. Nakonec všichni pochopí, že z hlíny diamant nevybrousíme.“

Jenže uzavření dolu by mělo tvrdé důsledky. Copper Range zaměstnávala přes tisíc lidí a byla to jediná větší firma v regionu. Dopad na místní ekonomiku by byl devastující. Zastavení provozu by vrhlo negativní světlo na reputaci manažerského týmu Inmetu, protože důl koupili teprve nedávno a byli ochotni do něj investovat. Co by si asi pomysleli akcionáři, pokud by důl tak brzo zavřeli?

Existovalo několik řešení, která by k uzavření dolu nevedla. Jedna z alternativ byla uzavřít dosud fungující vysokou pec a převážet rudu do Kanady, kde mohla být zpracována v modernější tavírně. Další možností bylo doplnit ubývající zdroje rudy expanzí na sever – do oblasti, kde existovaly předpoklady pro objevení nových ložisek měděné rudy.

Čím více se diskutovalo, tím více se obě strany blokovaly ve svých stanoviscích: manažeři Inmetu se přikláněli k uzavření dolu a manažeři dolu jim oponovali. Všichni se navzájem překřikovali. Martin popisuje tuto fázi „diskuze“ jako chaotickou směsicí jednostranných deklarací a stanovisek.

Finanční ředitel Ross si pamatuje, že po několika vyčerpávajících hodinách jednání byl pocit frustrace všudypřítomný: *Existuje spousta věcí, které bychom měli probrat. Co s tím uděláme?*

„Bylo jasné, že jednání nikam nevede,“ řekl Martin. V bezvýhodné situaci znenadání dostal nápad.

Zadal všem zúčastněným úkol: Přestaňme se hádat o tom, kdo má pravdu, a místo toho se zabývejme jednou možností po druhé a ptejme se sami sebe: *Jaká fakta by musela platit, aby právě toto řešení bylo to správné?*

Dodal, že existují důkazy, které by nás přiměly změnit názor. Pojďme se bavit o tom, jak by taková fakta měla vypadat.

Ross později prohlásil, že po tomto apelu se „všem rozsvítilo“. Účastníci přepnuli z konfrontačního na analytické myšlení a začali o každé z možností racionálně diskutovat.

Poté, co byli vyzváni k upřesnění podmínek, za nichž by mělo smysl nechat důl otevřený, se manažeři Inmetu rozhovořili o cílech, kterých bylo potřeba dosáhnout, aby se důl stal výdělečným. Když se měli zamyslet nad scénářem, při němž by zastavení provozu bylo nejlepším řešením, manažeři dolu se shodli na tom, že pokud ceny mědi neporostou, udržení dolu v chodu bude neúnosné.

Atmosféra diskuze se radikálně změnila. V místnosti bylo pořád cítit napětí, ale jednalo se spíš o produktivní tlak. Martin proměnil nepřátele ve spolupracovníky.

„Bylo to doslova magické,“ řekl Martin a pokračoval: „Na konci dne se všichni shodli na kritériích, která by musela platit, aby se jedna z pěti možností stála nejlepším řešením.“

Po skončení mítinku začaly obě strany sbírat fakta, na kterých se shodli, že budou pro nalezení správného rozhodnutí nezbytná. Například poslali měděnou rudu ke zpracování do Kanady, ale zjistili, že je to finančně nákladnější, než kdokoli předpokládal.

Zkoumali možnost rozšíření dolu, ale i tady narazili doslova do zdi. Objevili nečekané konstrukční omezení, které jim znemožnilo provrtat skálu, aby se k rudné žíle dostali. John Sanders, tehdejší generální manažer dolu, prohlásil: „Starý a nový důl jsou jako dvě podzemní nákupní střediska, která spolu sousedí. Najednou ale zjistíte, že mezi oběma supermarkety existuje jenom jediný průchod o velikosti dveří a že veškerý provoz by musel těmito malými dvířky projít. To prostě není proveditelné.“

Do příštího setkání dospěli k jedinému závěru: Žádné schůdné řešení pro udržení dolu v provozu neexistuje. Dokonce i Sanders o tom byl přesvědčený. Vystoupil před shromážděním a uzavření dolu podpořil.

MARTIN TVRDÍ, ŽE OTÁZKA „Jaká fakta by musela platit?“ se stala nejdůležitější součástí jeho pracovní strategie. Asi není těžké uhadnout proč. Hledání kri-

tických informací se může jevit jako negativní přístup. Snažíme se najít skulinku v argumentech – jak našich, tak jiných lidí. Ale Martinova otázka tomu dodává něco konstruktivního: *Co když je právě ta nejméně oblíbená možnost to nejlepší řešení? Jaká fakta by nás o tom mohla přesvědčit?*

Martin dále říká: „Pokud si myslíte, že určitý přístup k problému je špatný, a někdo se zeptá, jestli je to podle vás dobrá volba, jednoduše odpovíte „není“ a začnete svůj názor obhajovat. Ale pokud se někdo zeptá, co by muselo platit, aby vámi navržený přístup fungoval, tak se váš myšlenkový rámec změní. . . . I tak nepatrný posun vám poskytne možnost získat nadhled nad svým přesvědčením a prostor pro zjištění něčeho nového.“

Tato technika je obzvláště účinná v organizacích, kde jsou nesouhlasná stanoviska potlačována; kde jsou lidé obviňováni z toho, že nejsou „týmoví hráči“. Martinova otázka pomáhá tomu, abychom kritiku vnímali jako možnost k hlubšímu řešení problému.*

Martinova metoda je efektivní, protože umožňuje lidem oponovat, aniž by dostali nálepkou věčných kritiků. Ale nejde jenom o to, že se otevřeme kritickým názorům. Jeho metoda nás nutí představit si podmínky, za kterých bychom byli sami schopni změnit názor – aniž bychom měli pocit, že jsme nakonec prohráli.

2.

Všichni jsme v hledání protiargumentů dobří v případě, kdy se nám někdo snaží prodat nějaký produkt. Když se obchodník začne rozplývat nad „životní nabídkou“, zvedneme ochranný štít a začneme používat neúprosnou logiku, která jeho přehnaná tvrzení analyzuje. Problém nastává, když vnitřně *tak trochu chceme, aby nám tu*

* Další technikou pro oponenty, o které budeme mluvit později, je zažehnutí zápalné šňůry po vzoru Davida Lee Rotha. Zápalná šňůra upřesňuje podmínky, za kterých by měl tým rozhodnutí znovu zvážit. Pokud nejste o správnosti nějakého řešení přesvědčeni, ale nemůžete vzniklou situaci změnit, přimějte své kolegy, aby zažehli zápalnou šňůru. (Pokud se stane věc X nebo Y, tak danou věc znovu zvážíme.) To by mohli přijmout, protože většina lidí podceňuje šance, že k takové situaci opravdu dojde. Umožníte jim, aby mohli své rozhodnutí v pozdější době přehodnotit, aniž byste se stavěli do pozice typu: „Já jsem vám to říkal.“

věc prodali. Představme si, že jsme na večeři v restauraci a číšník k nám přistoupí s táčem, na kterém je obrovský čokoládový dort. Začínají se nám sbíhat sliny, až se nakonec zeptáme: „Chutná dobře?“ To není známka nejpevnějšího postoje.

Někdy máme pocit, že vyhledáváme informace, ale ve skutečnosti jenom hledáme záminku, proč něco udělat. Třeba volání bývalým zaměstnavatelům, pokud chceme někoho nového zaměstnat. Někdy to děláme jenom proto, abychom sami sebe ujistili o již vytvořeném názoru. Zjišťování referencí od bývalého zaměstnavatele může být jenom poslední „kontrolou“, kterou podstoupíme. (Představte si, že bychom si koupili nemovitost jenom proto, že na prodejce existovala tři *skvělá* doporučení.)

V některých organizacích se lidé, zodpovědní za přijímání nových zaměstnanců chovají v otázce referencí prozřetelněji. Někteří se ptají na kontakty, které nejsou v životopise kandidáta o práci uvedeny. Takto získané kontakty často přinesou neutrálnější informace. Jiní pokládají při referenčních hovorech netradiční typy otázek. Místo toho, aby požádali o *zhodnocení* kandidáta (Byl Johnův výkon výborný nebo přímo skvělý? Budte prosím upřímní.), spoléhají na zjišťování věcnějších informací. Například Ray Rothrock, pracující pro známou investiční společnost Venrock, je přesvědčený, že jedna z nejlepších otázek, kterou pro hodnocení podnikatelů objevil, zní: „Kolik měl tento obchodník v posledních letech sekretářek?“ Pokud dostanete odpověď, že pět, je pravděpodobné, že se jedná o někoho problémového.

Stejná strategie získávání konkrétnějších informací byla uvedena v brilantním článku „Jak být šťastným, zdravým a morálním člověkem v nešťastné, nezdravé a amorální profesi“, který byl publikován v roce 1999 americkým soudcem Patrick J. Schiltzem. Schiltz ve svém článku naléhá na studenty práva, aby pokládali tvrdé a nepříjemné otázky ještě předtím, než přijmou práci právníka ve velké nadnárodní firmě:

Každá velká firma tvrdí, že je jiná než ostatní. Každá velká firma odmítá tvrzení, že by vykořisťovala své zaměstnance. Každá velká firma trvá na tom, že i když její právní zástupci pracují tvrdě, tak vedou vyrovnaný život. Téměř vždy lžou. Jinak to být nemůže. Obědy zdarma zkrátka nenabízejí...