

# ALCHYMIE

kouzlo  
*značky*

a podivuhodná  
*věda*  
úspěchu



marketingových  
*nápadů,*

které  
nedávají  
*smysl*

Jan Melvil  
publishing

# RORY SUTHERLAND

Rory Sutherland

ALCHYMIE

*Kouzlo značky a podivuhodná věda úspěchu marketingových nápadů,  
které nedávají smysl*

Copyright © 2019 by Roderick Sutherland. All rights reserved.

Podle anglického originálu *Alchemy: The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life* vydalo v edici *Žádná velká věda* nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2021. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad Lenka Lichtenberg

Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková

Jazyková redaktorka Zuzana Kačerová

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Lenka Čížková

Odborná spolupráce Ondřej Volný, Kateřina Ráčková

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Obálka Pavel Junk

Fotografie autora George Gottlieb

Jazyková korektura Vilém Kmuníček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2021

melvil.cz

Chyby a připomínky: [melvil.cz/chyby](http://melvil.cz/chyby)

Recenze a pochvaly: [melvil.cz/alchymie](http://melvil.cz/alchymie), [libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)

Knihla vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-134-4

## OBSAH

<b>RORYHO ALCHYMICKÉ ZÁKONY</b>	<b>7</b>
<b>PŘEDMLUVA: JAK KONKUROVAT COCA-COLE</b>	<b>9</b>
<b>ÚVOD: JAK ROZLUŠTIT KÓD</b>	<b>15</b>
<b>ČÁST PRVNÍ: O UŽÍVÁNÍ A ZNEUŽÍVÁNÍ ROZUMU</b>	<b>67</b>
<b>ČÁST DRUHÁ: ALCHYMIKŮV PŘÍBĚH (ANEBO PROČ MAGIE PŘEŽÍVÁ DODNES)</b>	<b>157</b>
<b>ČÁST TŘETÍ: SIGNALIZACE</b>	<b>189</b>
<b>ČÁST ČTVRTÁ: NEVĚDOMÉ HACKOVÁNÍ: SIGNALIZACE SOBĚ SAMÉMU</b>	<b>241</b>
<b>ČÁST PÁTÁ: SATISFAKCE (SATISFYING)</b>	<b>275</b>
<b>ČÁST ŠESTÁ: PSYCHOFYZIKA</b>	<b>303</b>
<b>ČÁST SEDMÁ: JAK SE STÁT ALCHYMIKEM</b>	<b>351</b>
<b>ZÁVĚR: O TOM, PROČ BÝT O NĚCO MĚNĚ LOGICKÝ</b>	<b>379</b>
<b>POZNÁMKY</b>	<b>397</b>
<b>SEZNAM ILUSTRACÍ</b>	<b>399</b>

## ***RORYHO ALCHYMICKÉ ZÁKONY***

- 1.** Opakem dobrého nápadu je třeba také dobrý nápad.
- 2.** Nespokojte se s průměrností.
- 3.** Nevyplatí se být logický, jsou-li logičtí všichni ostatní.
- 4.** Kvalita naší pozornosti ovlivňuje kvalitu našeho prožitku.
- 5.** Květina je jednoduše plevel s rozpočtem na reklamu.
- 6.** Logika má jednu nevýhodu, zabíjí magii.
- 7.** Správný odhad, který lze potvrdit pozorováním, je také vědecký. To samé platí o shodě šťastných náhod.
- 8.** Zkoumejte vše, co neladí s vaší intuicí, protože nikdo jiný to neudělá.
- 9.** Racionální řešení problémů připomíná golfovou hru s jedinou holí.
- 10.** Nebojte se být triviální.
- 11.** Kdyby existovalo logické řešení daného problému, už bychom ho znali.

## PŘEDMLUVA: JAK KONKUROVAT COCA-COLE

**P**ředstavte si, že sedíte v zasedačce velké nadnárodní společnosti, která vyrábí nápoje, a dostanete za úkol přijít na trh s novým výrobkem. Ten má konkurovat druhému nejoblíbenějšímu nealkoholickému nápoji na světě – Coca-Cole.\*

Co řeknete? Jak na to budete reagovat? Nebudu-li ve školilobé náladě, začnu asi nějak takto: „Musíme vyrobit nápoj, který chutná lépe než cola, stojí méně než cola a bude se prodávat v opravdu velkých lahvích, aby zákazníci měli pocit, že se jim nákup vyplatí.“ Nikdo by určitě nepřišel s návrhem: „Co takhle zkusit prodávat velmi drahý a nechutný nápoj v malé plechovce?“ A přesně to jedna společnost udělala. Vytvořila značku nealkoholických nápojů, která se stala skutečným konkurentem Coca-coly. Tím nápojem byl Red Bull.

Když tvrdím, že Red Bull je „nechutný“, není to pouze můj subjektivní dojem.\*\* Stejný názor sdílí značná část veřejnosti. Než se Red Bull prosadil v zemích mimo Thajsko, odkud pochází, říkalo se, že držitel licence oslovil marketingovou agenturu, aby zjistila, jak budou spotřebitelé ve světě reagovat na jeho chuť. Agentura zaměřená na testování příchutí

---

\* Hned po vodě.

\*\* Já sám konzumuji tento nápoj ve velkém.

## ALCHYMIE

sycených nápojů ještě nikdy u žádného vzorku nezaznamenala tak negativní reakce.

Nepříliš nadšený respondent může při testování nových nápojů reagovat váhavě: „Není to můj šálek kávy“, „Je to trochu moc přeslazené“, „Chutná to jako limonáda pro děti“ nebo tak něco. V případě Red Bullu však lidé reagovali téměř rozhořčeně. „Takové chcánky bych nepil, ani kdybyste mi za to zaplatili,“ stěžoval si jeden respondent. Přesto však nikdo nemůže popřít, že tento nápoj zaznamenal obrovský úspěch. Zisk z šesti miliard prodaných plechovek ročně firmě dokonce umožňuje sponzorovat tým Formule 1.

## KDY SE DÁ VYUŽÍT MAGIE

**T**ato kniha stojí na jednoduchém předpokladu: zatímco moderní svět se k tomuto druhu nelogična obrací zády, ve skutečnosti je to někdy nesmírně účinné. Kromě bezpochyby cenných výdobytků vědy a logiky existují stovky zdánlivě iracionálních řešení lidských problémů, které čekají, až je někdo objeví; až se někdo odváží vystoupit ze zajetých kolejí logiky.

Redukcionistická logika prokázala svou spolehlivost ve fyzice, a proto se domníváme, že ji lze uplatňovat všude, dokonce i ve spletité problematice lidských vztahů. Převládající schémata rozhodování jsou v zásadě založená na jednoduché logice, málokdy na magii. V tabulkách pro zázraky nezbyvá místo. Co když takový přístup není správný? Co když ve své touze po jistotě, kterou skýtají fyzikální zákony, příliš vnucujeme stejnou důslednost a jistotu také oblastem, kde nemají co dělat?

Například práce a dovolená. Osmašedesát procent Američanů by si k dosavadním dvěma týdnům dovolené zaplatilo dva týdny navíc. Přijali by čtyřprocentní snížení platu výměnou za dvojnásobnou délku dovolené.

A co kdyby se délka dovolené prodloužila všem *zdarma*? Co kdybychom zjistili, že delší čas odpočinku americké ekonomice prospívá, protože lidé na dovolené utrácejí peníze a jsou po návratu produktivnější? Třeba budou lidé, kteří si každoročně dopřejí delší dovolenou, schopni pracovat do vyššího věku, místo aby odjeli na důchod hrát golf na Floridu, jakmile

## ALCHYMIIE

si to budou moci dovolit? Možná jim půjde práce lépe od ruky, když budou dostatečně odpočatí a inspirovaní ze svých cest i volnočasových aktivit. Kromě toho je dnes díky moderním technologiím na mnoha pracovních pozicích v podstatě jedno, odkud pracujete, jestli sedíte v kancelářské kóji v Boise v Idaho nebo na pláži na Barbadosu.

Pro tyto zázračné výsledky existuje velké množství přesvědčivých důkazů: Francouzi jsou v těch vzácných okamžicích, kdy si právě neužívají dovolenou, neuvěřitelně pracovití a německá ekonomika šlape, navzdory šesti týdnům volna ročně. V Americe se nad tímto zázračným řešením zdráháme zamyslet, a už vůbec nevidíme prostor ho vyzkoušet. V logickém světě levé mozkové hemisféry je produktivita práce přímo úměrná odpracovaným hodinám a dvojnásobně dlouhá dovolená musí nutně odpovídat čtyřprocentnímu snížení platu.

Při technokratickém uvažování přistupujeme k ekonomice jako ke stroji: když ho na delší dobu vyřadíme z provozu, budeme z něj mít menší užitek. Ekonomika ale není stroj, jedná se o velmi složitý systém. Stroje nevytvářejí prostor pro zázraky, složité systémy ano.

**V technickém světě není prostor pro magii.**

**V psychologickém ano.**

Oddanost prosté logice vyplenila magično a stvořila svět úhledných ekonomických modelů, podnikatelských záměrů a omezených technologických koncepcí, které navozují blaženě uklidňující pocit moci nad složitým světem. Takové modely jsou většinou užitečné, někdy se ale ukážou jako nepřesné a zavádějící. Občas dokonce jako vyloženě nebezpečné.

Neměli bychom zapomínat, že naše potřeba logična a jistoty nepřináší jen výhody, ale také nás něco stojí. Snaha o to,



aby naše metodologie působila na oko vědecky, nám zabraňuje zvažovat jiná, méně logická, magičtější řešení, která mohou být levná, snadno realizovatelná a efektivní. Legendární „efekt motýlích křídel“ skutečně existuje, ale my lovu motýlů příliš času nevěnujeme. Za poslední dobu jsem si tohoto jevu všiml hned několikrát:

1. Webová stránka nabídne jednu možnost platby navíc, čímž zvýší prodej o tři sta milionů dolarů ročně.
2. Letecká společnost změní způsob prezentace svých letů a nyní prodává prémiová místa k sezení za osm milionů liber ročně.
3. Softwarová firma udělá zdánlivě bezvýznamnou změnu v provozu call centra, čímž si zajistí obchod za několik milionů liber.
4. Vydavatel přidá čtyři banální slova do prodejního skriptu pro operátory v call centrech a zdvojnásobí konverzní poměr prodeje.
5. Stánek s rychlým občerstvením zvýší odbyt zboží tím, že jeho cenu ... zvýší.

Všechny tyto změny by ekonomům připadaly nelogické. A přesto všechny slavily úspěch. A všechny, až na první jmenovanou, navrhlo specializované oddělení reklamní agentury Ogilvy. Založil jsem ho právě proto, aby pátralo po neintuitivních řešeních problémů. Zjistili jsme, že problémy mají téměř vždy celou řadu zdánlivě iracionálních řešení, která čekají na svůj objev, ale nikdo je nehledá. Všichni usilovně směřují pátrání tam, kam je vede logika. K našemu zklamání jsme bohužel zjistili, že úspěch tohoto přístupu nezaručuje opakovaný byznys. Vyčlenit rozpočet na magické řešení není pro firmy, nebo dokonce pro vládu snadné, protože podnikatelský záměr musí vypadat logicky.

## ALCHYMIE

Logika je skutečně nejlepší způsob, jak dobře argumentovat, ale pro úspěch v životě už tak užitečným nástrojem není. Podnikatelé jsou na tom mnohem lépe, protože *nemusejí* dělat jen věci, které dávají vedení smysl. Steve Jobs, James Dyson, Elon Musk, Peter Thiel a jim podobní nám mohou připadat jako naprostí cvoci. Henry Ford byl známý tím, že nesnášel účetní, a v jeho automobilce nebyl za celou dobu jeho vedení nikdy proveden audit.

Pokud trváte na logice, musíte zaplatit skrytou daň: zabíjíte magii. A moderní svět, přeplněný ekonomy, technokraty, manažery, analytiky, tabulkovými šílenci a tvůrci algoritmů, je čím dál méně přívětivým místem pro praktikování magie nebo experimentování s ní. V této knize se vám pokusím připomenout, že i magie by měla mít v našem životě místo. Nikdy není pozdě objevit svého vnitřního alchymistu.

## ÚVOD: JAK ROZLUŠTIT KÓD

**P**ři psaní této knihy se dívám na dva monitory, na jednom z nich vidím nejnovější výsledky testů od mých kolegů. Prováděli je s cílem zjistit, jak získávat finanční prostředky pro našeho klienta – dobročinnou organizaci efektivněji.

Dobrovolníci z dobročinné organizace vhodí jednou za rok do milionů poštovních schránek předtištěné obálky a za pár týdnů se vrátí, aby od lidí vybrali příspěvky. Letos byla v obálkách žádost o pomoc lidem z oblastí postižených hurikánem. Obálky se ovšem vzájemně lišily: sto tisíc obálek obsahovalo informaci, že obálky roznášeli dobrovolníci, sto tisíc žádalo potenciální dárce o vyplnění dotazníku, za což měl být jejich příspěvek navýšen o pětadvacetiprocentní daňovou asignaci, sto tisíc bylo v obálkách z kvalitnějšího papíru a sto tisíc bylo v obchodní tašce (v obálce s klopou na kratší straně).\*

---

\* Pozn. red.: Daňová asignace je způsob veřejného financování neziskového sektoru. Daňoví poplatníci mohou díky tomuto nástroji rozhodovat o tom, jak bude s částí jejich daně z příjmu nakládáno. Určitou část této daně mohou poskytnout veřejně prospěšné organizaci, církvi nebo občanskému spolku na základě vlastního výběru. Průkopníky daňové asignace byly vlády Itálie a Španělska (pro podporu církvím), tento aparát je typický pro země střední a východní Evropy. V České republice byl návrh zákona na daňovou asignaci zamítnut v roce 2001 a následně i v roce 2005.

## ALCHYMIIE

Ekonom by při pohledu na výsledky tohoto experimentu okamžitě prohlásil, že už se snad všichni totálně zbláznili. Logicky by je měla motivovat pouze změna připomínající, že ke každé darované libře jim stát přidá dalších pětadvacet pencí. Zbylé tři varianty s kvalitnějším papírem, netradičním tvarem obálky a informací, že obálky doručují dobrovolníci, by mu připadaly jako irelevantní a bez racionálního opodstatnění.

Ale výsledky mluví jinak. „Racionálně působící“ obálka ve skutečnosti *snižuje* darovanou částku o více než třicet procent ve srovnání s kontrolním vzorkem. Zbylé tři úpravy naopak zvyšují darovanou částku o více než deset procent. S kvalitnějším papírem navíc výrazně roste i počet významných darů nad sto liber. Doufám, že po přečtení této knihy už budete vědět, proč tyto na první pohled bláznivé výsledky dávají jistý, podivný smysl.

### **Lidská mysl ke svému fungování nepotřebuje logiku stejně jako kůň neběhá na benzin.**

Jak si takové výsledky vysvětlit? Možná, že se do obálek s klopou na kratší straně lépe vkládají bankovky a šeky. Vložit šek na sto liber do kvalitní obálky je zřejmě přijatelnější, než ho vsunout do obálky z laciného papíru. Úsilí vynaložené na osobní doručení obálek dobrovolníky vyvolává potřebu laskavost opětovat: vážíme si vašeho času a práce. Třeba zmínka o pětadvacetiprocentním „bonusu“ k darované částce vede lidi k tomu, aby dávali méně. A co je ještě podivnější, snižuje i počet lidí ochotných přispět. Budu k vám upřímný, nemám ponětí, proč tomu tak je.

Věc se má tak: Logicky uvažujícímu člověku by testování těchto tří proměnných připadalo zbytečné, a přesto právě ony slavily úspěch. Představují důležitou metaforu k tématu této

knihy: připustíme-li, aby světu vládli logicky uvažující lidé, budeme objevovat pouze logické věci. Ve skutečném životě však není většina věcí logická, ale psycho-logická.

Lidské jednání má nejčastěji dva důvody: zdánlivě logický důvod a skutečný důvod. Pracuji v reklamním průmyslu a marketingu už třicet let. Říkám lidem, že mou profesí je vydělávat peníze, budovat obchodní značky a řešit problémy firm.\* Nemohu říci, že by mě to nebavilo, ale popravdě, dělám to hlavně proto, že jsem zvědavý.

Moderní konzumní způsob života je nejlépe financovaný společenskovědní experiment na světě, Galapágy lidského podivínství. Ale co je důležitější, reklamní agentura je jedním z mála zbývajících bezpečných přístavů pro podivíny a excentriky ve světě podnikání a státní správy. V reklamních agenturách se naštěstí nekonformní názory stále ještě široce přijímají nebo alespoň tolerují. Můžete pokládat pitomé otázky, navrhovat blbosti, a stejně vás povýší. Hodnotu této svobody si vůbec neuvědomujeme. K chytrým odpovědím nás totiž často dovedou právě hloupé otázky.

---

\* Pozn. red.: Obchodní značka (anglicky brand, tedy značka) označuje v oblasti obchodu a marketingu značku konkrétních výrobků, služeb, organizace nebo jednotlivce. Rozumí se jí nejen logo a vizuální prezentace, ale především to, jak ji zákazníci pocitově vnímají, jak se se společnostmi, jejichmi hodnotami a vizemi ztotožňují. Značka sjednocuje zásady a hodnoty výrobce, usnadňuje identifikaci zboží nebo služeb a zvučnosti značky často odpovídá určitá kvalita. Pro firmy představuje známost značky velkou konkurenční výhodu, díky níž mohou stanovit např. vyšší ceny. V českém prostředí se běžně používají anglické výrazy brand a branding, v našem překladu se budeme držet zavedeného termínu značka, příp. obchodní značka.

Kdybyste v korporátu zničehonic položili otázku: „Proč si lidé čistí zuby?“, koukali by na vás jako na šílence, a to nebezpečného. Pro čištění zubů skutečně existuje prokazatelný a logický důvod: čistíme si je, abychom je měli zdravé, nedělaly se nám kazy a aby nám neshnily. Proti tomu se nedá nic namítnout. Jak se dozvíte v této knize, já si nemyslím, že to je skutečný důvod. Kdyby to byla pravda, proč by mělo pětadevadesát procent zubních past mátovou příchutí?

### **Lidské chování je záhadou. Naučte se ho dekódovat.**

Myslím si, že značná část lidského chování připomíná šifrovanou nápovědu v křížovkách. Vždy máme po ruce nějaký přijatelný význam, ale hlouběji pod povrchem se skrývá další.

5. *řádek vodorovně*: vysokou spatřil jsem v lese, řev přicházel zprava, ale něco ubylo a něco přibylo (4)

Tomu, kdo nezná šifrované křížovky, může správná odpověď „zvěř“ připadat šílená, protože na první pohled není v nápovědě žádná zmínka o zvířeti. Nápověda v jednoduché křížovce by zněla asi takto: „Lesní přežvýkavci (4)“. Pro křížovkářského zasvěcence je ale řešení takové tajenky relativně snadné, protože předpokládá, že nic není tak, jak se na první pohled zdá. „Povrchní význam“ nápovědy svádí k tomu, chápat slovo „vysoká“ jako přídavné jméno, nikoliv jako „podstatné jméno“. Když čteme „řev“ zprava, vznikne slovo „veř“. Ubyl háček a přibylo písmeno „z“.

Budete-li číst nápovědu doslova, její význam nepochopíte. Lidské chování je často šifrované právě takovým způsobem. Na jedné straně máme oficiálně proklamovaný, racionální důvod, proč věci děláme, na druhé straně se pak skrývá šifrovaný význam. Šifrované křížovky vyžadují schopnost rozlišovat doslovné a vedlejší významy, což je nezbytné také pro luštění lidského chování.

## **Chceš se vyhnout hloupým chybám? Nauč se být trochu pošetilý.**

Většina lidí se v pracovní době snaží vypadat inteligentně; posledních padesát let to znamenalo tvářit se fundovaně. Když se svých kolegů zeptáte, proč k něčemu došlo, dostane se vám pravděpodobně znějící odpovědi, která působí inteligentně, racionálně nebo vědecky, ale může i nemusí být správná. Problém spočívá v tom, že skutečný život není konvenční vědou. Nástroje, které se skvěle osvědčily při navrhování Boeingu 747, nebudou tak dobře fungovat v případě návrhu zákaznické zkušenosti nebo daňového systému. Lidé nejsou ani v nejmenším tak předvídatelní jako uhlíková vlákna nebo slitiny, a neměli bychom si namlouvat opak.

Otec moderní ekonomie Adam Smith si tohoto problému všiml už na konci devatenáctého století,\* ekonomové však jeho poznatky nadále přehlížejí. Chcete-li vypadat jako vědec, musíte si vypěstovat zdání jistoty. Touha po jistotě ale zcela pomíjí povahu zkoumaného problému, jako kdyby se jednalo o jednoduchý fyzikální, nikoliv psychologický problém. Zmocňuje se nás pokušení předstírat, že svět má mnohem logičtější povahu, než tomu ve skutečnosti je.

---

\* Možná, že si ho byl vědom již otec současné sociologie Ibn Chaldún ve čtrnáctém století.

## SEZNAMTE SE S PSYCHO-LOGIKOU

**T**ato kniha je záměrnou provokací a jen čistou náhodou také filozofickým dílem. Zabývá se tím, jak se lidé rozhodují a proč se jejich rozhodnutí liší od toho, co je považováno za „racionální“. Způsob našeho rozhodování nazývám „psycho-logikou“, aby se nedala zaměnit s umělou koncepcí „logiky“ a „rationality“. Od logiky, kterou jsme se učili na střední škole v matematice nebo v základech ekonomie, se dramaticky liší. Není sice optimální, ale je užitečná.

Logika stojí za úspěchy inženýrů nebo matematiků, psycho-logika však udělala z našeho druhu nejúspěšnější odnož primátů, která dokázala přežít a prospívat až do dnešního dne. Tato alternativní logika vychází z paralelního operačního systému lidské mysli. Často ho využíváme podvědomě a je mnohem mocnější a rozšířenější, než si myslíme. Něco jako gravitace, síla, které si nikdo nevšiml, dokud ji někdo nepojmenoval.

Zvolil jsem termín psycho-logika, protože je neutrální a neobsahuje žádné hodnocení. Iracionální chování se obvykle označuje za „emocionální“, jako by bylo ďábelským dvojčetem logiky. Když chcete někomu vynadat, že se chová jako idiot, řeknete: „Nechal ses příliš unést svými emocemi.“ Kdybyste vešli do zasedačky a oznámili, že jste zamítli fúzi podniků z „emocionálních důvodů“, asi by vám ukázali dveře. Prožívání emocí má své důvody, dobré důvody, ale nedokážeme je vyjádřit slovy.



Sociální psycholog Robert Zion kdysi označil kognitivní psychologii za „sociální psychologii zbavenou všech zajímavých proměnných“. Chtěl tím říci, že lidé jsou velice společenský živočišný druh (což znamená, že zkoumání lidského chování nebo rozhodování pomocí uměle vytvořených experimentů bez sociálního kontextu nedává smysl). V reálném světě je sociální kontext zcela zásadní. Antropolog Pierre Bourdieu například vyzoroval, že obdarovávání druhých je považováno za bohubou činnost téměř ve všech lidských kulturách, ale stačí drobná změna kontextu, a z daru se může lehce stát urážka. Vrátit dárek někomu, kdo vás obdaroval, se například považuje za jednu z nejhorších urážek. Podle ekonomické teorie dává smysl poskytnout lidem peníze za to, že vykonají něco, co se vám líbí – je to totiž motivační prostředek. To ovšem neznamená, že byste měli svému partnerovi platit za sex.\*

Alchymie v názvu této knihy odkazuje na vědu, která odhaluje, v čem se ekonomové mýlí. Kouzlo alchymisty nespočívá v porozumění univerzálním zákonům, ale v odhalování celé řady situací, v nichž tyto zákony neplatí. Neopírá se o logiku, nýbrž o neméně důležitou schopnost rozpoznat, kdy a jak ji odložit stranou. Proto je dnes alchymie cennější než kdykoliv předtím.

Všechno, co dává smysl, nemusí nutně fungovat, a všechno, co funguje, nemusí nutně dávat smysl. V pravém horním rohu tabulky na následující straně se nacházejí skutečně významné pokroky, které můžeme připsat na vrub vědě a jichž jsme dosáhli díky pokrokům v lidském vnímání a psychologii. V ostatních kvadrantech se řešení neobejde bez „nestandardního“ lidského vnímání a emocí.

---

\* Jednou jsem s tím sám experimentoval – nabídku na sex jsem dostal po třech měsících. Takže ekonomický přístup možná funguje, ale poněkud pomalu.

## ALCHYMIE



Možná, že vám připadá zvláštní zmínka o jízdním kole. Naučit se jezdit na kole není nic těžkého, a přesto fyzikové dosud přesně nechápou, jak vlastně kolo funguje. Vážně. Kolo nevzniklo plánovaně, nýbrž na základě metody pokus–omyl.

## NĚKTERÉ VĚCI NESTRČÍTE DO MYČKY, JINÉ NEPOBERETE ROZUMEM

**N**abídnou vám jednoduchou (ale poněkud drahou) vychytávku pro váš životní styl. Pokud chcete mít všechno nádobí vhodné do myčky, jednoduše s ním zacházejte tak, jako by bylo. Zhruba po roce bude nevhodné nádobí buď zničené, nebo nepoužitelné. Hurá! Všechno přeživší nádobí bude zaručeně vhodné do myčky! Berte to jako jistou formu darwinismu kuchyňského nádobí.

Podrobíte-li všechny problémy světa logické analýze, ty, které lze snadno vyřešit pomocí logiky, rychle zmizí, ale na ty zbylé je z nějakého důvodu logika krátká. Do druhé kategorie spadají politické, podnikatelské, zahraničněpolitické, a mám vážné podezření, že i manželské problémy.

Středověk s velkým počtem alchymistů a mizivým množstvím vědců už dávno skončil. Teď je tomu přesně naopak; lidi, kteří umějí využívat konvenční, deduktivní logiku, potkáte na každém kroku a obvykle mají plné ruce práce s aplikováním nějaké teorie za účelem určitého vylepšení. Většinou se jim to daří. Rozhodně bych nechtěl, aby konceptuální umělec dělal například dopravního dispečera. Bohužel se dnes stal z logiky takový fetiš, že si ani neuvědomujeme, kdy selhává.

Úspěch Brexitu a zvolení Donalda Trumpa prezidentem Spojených států v roce 2016 byly běžně přičítány bezradnému a emocionálnímu chování podprůměrně vzdělaných voličů. Ale stejně tak dobře lze tvrdit, že kampaň za setrvání Británie v EU (remain) a neúspěšnou kandidaturu Clintonové můžeme

připsat na vrub bezradnému, racionálnímu chování nadprůměrně vzdělaných poradců, kteří promrhali své obrovské přirozené vlohy. V určitý moment se britským občanům dostalo varování, že „hlas pro odchod z EU možná povede ke zvýšení mzdových nákladů“. Varování zaznělo z úst velice bystrého obchodníka,\* který byl tak okouzlen modely ekonomické efektivity, že si vůbec neuvědomil, že většina voličů „zvysovávání mzdových nákladů“ pochopí jako „zvysování mezd“.

A co je nejpřekvapivější, každyčkový argument pro setrvání v EU se odvolával na logiku ekonomiky, přestože EU je zjevně politickým projektem, pročez působil spíš chamtivě než zásadově, zejména když většina hlasitých obhájců setrvání pocházela ze společenské třídy, která na globalizaci parádně vydělala. Winston Churchill nás také neposílal bojovat v druhé světové válce za „přístup ke klíčovým exportním trhům“.

**Větší množství dat nám umožňuje lépe se rozhodovat.  
Až na to, že to neplatí vždycky.**

Na druhém břehu Atlantiku právě probíhala prezidentská kampaň Hillary Clintonové pod vedením stratéga Robbyho Mooka, který měl takové zalíbení v datech a matematických modelech, že odmítal pracovat s čímkoliv jiným. Vysmál se Billu Clintonovi, který navrhoval zaměřit kampaň na bílou pracovní třídu ze Středozápadu, a hlasem „dědy Simpsona“ si z bývalého prezidenta\*\* utahoval, přičemž smetl ze stolu všechny další podněty se samolibým prohlášením: „Moje data jsou v rozporu s vašimi anekdotami.“

---

\* Bývalý předseda představenstva Marks & Spencer Stuart Rose.

\*\* Ať už si o Billu Clintonovi myslíte cokoliv, jeho politická dráha dokazuje, že má instinkt politického génia.

Nakonec měly anekdoty přece jen pravdu, protože data byla očividně chybná. Clintonová ani jednou během své kampaně nenavštívila Wisconsin, protože mylně usoudila, že tam má vítězství v kapse. Někteří členové jejího týmu se domnívali, že by se tam měla ukázat alespoň v posledních dnech před volbami, data ji však poslala do Arizony. Jsem Brit – Arizonu jsem navštívil jen čtyřikrát nebo pětkrát, Wisconsin dvakrát. Ale dokonce i mně tohle rozhodnutí připadá podivné. Nic z toho, co jsem ve Wisconsinu viděl, nenaznačovalo, že by tento stát nemohl zvolit Donalda Trumpa, jehož politika měla vždy silně excentrický nádech.

Závislost na datech může vést k opomíjení důležitých faktů, která nezapadají do zvoleného modelu. Když Trump během kampaně plnil sportovní stadiony, zatímco Clintonová dokázala přilákat jen nepočtené obecnstvo, o něčem to vypovídalo. Nesmíme zapomínat, že největší porce dat pochází z jednoho a téhož místa: z minulosti. Nový styl kampaně, jedna nevyzpytatelná proměnná nebo událost typu „černá labuť“ může vyvolat zmatek i v tom nejpřesnějším modelu. Porazené strany v obou zmíněných kampaních si nikdy nepřipustily, že by příčinou jejich neúspěchu mohla být právě důvěra v logiku, svalovaly vinu na kohokoliv jiného od „Rusů“ až po „Facebook“. Možná v tom určitou roli sehrály i tyto faktory, ale nikdo se neobtěžoval popřemýšlet, zda za propadem jasných favoritů nestojí přílišná závislost na matematických modelech rozhodování.

Z teoretického hlediska nemůžete být logičtí stoprocentně, ale v praxi to jde. Přesto se nám nechce věřit, že by logické řešení mohlo selhat. Dává přece smysl, jak by tedy mohlo být špatné?

Problémy, které nelze vyřešit pomocí logiky, totiž od inteligentních, logicky smýšlejících lidí vyžadují, aby si připustili, že se mohou mýlit. Jejich mysl ale nezřídka vzdoruje jakékoliv

## ALCHYMIIE

změně, nejspíš proto, že je jejich postavení hluboce spjaté s jejich rozumovými schopnostmi. Vysoce vzdělaní lidé logiku nejen *používají*, stala se součástí jejich identity. Když jsem jednomu ekonomovi řekl, že prodej výrobků lze často podpořit zvýšením jejich ceny, nereagoval překvapeně, ale vztekla. Jako kdybych urazil jeho psa nebo oblíbený fotbalový tým.

Představte si, že by nebylo možné získat dobře placené místo nebo politickou funkci, pokud byste nefandili baseballovému klubu New York Yankees nebo fotbalovému klubu Chelsea. Takovou předpojatost bychom považovali za absurdní; a přesto stojí oddaní fanoušci logiky u kormidla téměř všude. Behaviorální vědec a nositel Nobelovy ceny Richard Thaler řekl: „Vládu USA zpravidla tvoří právníci, kteří si tu a tam nechávají poradit od ekonomů. Ostatní uchazeči o práci poradce se ani nemusejí hlásit.“

Bez demonstrativní oddanosti logice dnes neseženete pracovní místo. Náš vzdělávací systém logicky smýšlející lidi protlačuje, volíme si je do mocenských pozic a každý den se setkáváme s jejich názory v novinách. Naši obchodní poradci, účetní, političtí činitelé a odborníci z think tanků jsou vybíráni a oceňováni za své působivé myšlenkové pochody.\*

---

\* Pozn. red.: Think tank nebo také think factory je instituce, společnost nebo výzkumná skupina z oblasti politiky nebo ekonomiky. Think tanky se zabývají výzkumem či analýzou politiky a působí jako síťové struktury na pomezí výzkumu a vzdělání, politiky, podnikání a nevládního sektoru. Jako mosty překlenují akademickou oblast a politiku a slouží jako informační zdroj a zásobárna nápadů v oblasti veřejné správy. Think tanky jsou financovány pomocí externích zdrojů, zejména státních institucí, vlád, soukromých nadací a mezinárodních organizací.

Tato kniha se nesnaží útočit na všechny uživatele zdravé logiky a rozumu, ale na nebezpečný druh přeceňování logiky, který vyžaduje přesvědčivé zdůvodnění každého řešení ještě předtím, než se o něj vůbec pokusíme. I kdyby vám tato kniha nedala nic jiného, doufám, že si díky ní občas dopřejete nějaký ten lehce přihlouplý nápad. A tu a tam i nějaký ten neúspěch. *Nemyslete* jako ekonomové. Existuje řada problémů, na něž logika nestačí a které zůstanou nevyřešeny, i když se do nich pustí aspiranti na Světové ekonomické fórum v Davosu.\*

### **Racionalita není vrcholný vývojový stupeň, protože činí člověka slabým.**

A protože jste rozumní lidé, tak mě teď budete za tohle tvrzení nenávidět. Ani mně samému není dobře, když to říkám. Myslím si, že Donald Trump je přes všechny své chyby schopen vyřešit řadu problémů, které racionální Hillary Clintonová jednoduše nedokázala ani pojmenovat. Nepatřím mezi jeho obdivovatele, ale on je lídr z úplně jiného těsta. Oba kandidáti například chtěli přesunout výrobu zpět do Spojených států. Hillary přišla s logickým řešením: trojstrannou obchodní dohodou s Mexikem a Kanadou. Donald Trump prostě řekl: „Postavíme zeď a Mexičané ji budou muset zaplatit.“

„Ale on tu zeď stejně nikdy nepostaví,“ řeknete si. A já s vámi musím souhlasit. Považuji za velice nepravděpodobné, že ta zeď kdy bude stát, a ještě nepravděpodobnější, že za ni nešťastní Mexičané dobrovolně zaplatí. Podívejme se na to takto. Aby dosáhl svých obchodních cílů, nepotřebuje

---

\* Bizarní mezinárodní pijatika, kam se z nějakého důvodu sjíždějí nejinteligentnější lidé z celého světa, aby společně strávili část ledna na půl cesty do hor.

## ALCHYMIE

postavit zeď, potřebuje, aby lidé věřili, že to možná udělá. Stejně tak nemusí odstoupit od Severoamerické dohody o volném obchodu, stačí, když to nadhodí jako možnost. Iracionální lidé jsou mnohem mocnější než racionální, protože jejich hrozby jsou mnohem přesvědčivější.

Dobrych třicet let převládal mezi ekonomy názor, že žádný americký výrobce aut necítí vůči zaměstnancům ve své zemi jakoukoliv patriotickou povinnost. Kdybyste s něčím takovým přišli na zasedání jejich představenstva, považovali by vás za dinosaura. Víra v nespoutaný volný trh byla na obou stranách amerického politického spektra natolik pevná, že se při přesunu výroby do zámoří nikdo nezamýšlel nad možností ztráty vládní podpory nebo přízně veřejnosti. Trumpovi stačilo jen naznačit, že tato domněnka už možná neplatí. Nepotřebuje žádná cla (nebo zdi), stačí, když jimi pohrozí.\*

Být tak trochu potrhlý je dobrá vyjednávací strategie. Být racionální znamená být předvídatelný, a předvídatelnost vás činí slabými. Hillary přemýšlí jako ekonomka, zatímco Donald je herní teoretik a jediným tweetem dokáže dosáhnout toho, co by Clintonové zabralo čtyři roky kongresových soubojů. Tomu říkám alchymie – můžete to nenávidět, ale funguje to.

Někteří vědci jsou přesvědčeni, že roboticky řízená auta nebudou fungovat, dokud se nenaučí být iracionální. Zastaví-li takové auto, kdykoliv se před ním objeví chodec, přechody pro chodce ztratí smysl a nedisciplinovaní chodci si budou moci vykračovat po silnici, jak se jim zlíbí, protože roboticky řízené auto bude muset k velké nelibosti pasažérů okamžitě

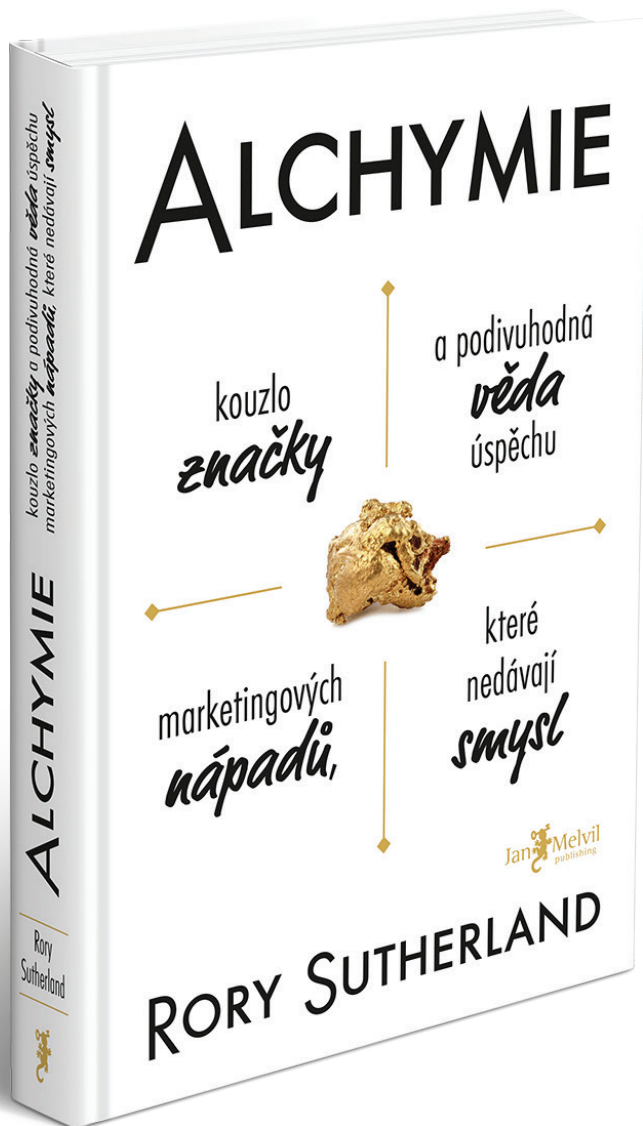
---

\* Hillary si takové výhrůžky nemohla dovolit, všichni by okamžitě poznali, že to nemyslí vážně. Trump je dostatečný blázen na to, aby mu to prošlo.



zastavit. Aby k tomu nedocházelo, robotická auta se budou muset naučit „agresivní jízdě“, tu a tam někomu schválně nezastavit a pohladit ho blatníkem.

**Jste-li naprosto čitelní, lidé vás budou mít na háku.**



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy  
za skvělou cenu na  
[www.melvil.cz](http://www.melvil.cz)