



# ŠŮM

O chybách v lidském úsudku

DANIEL  
KAHNEMAN

NOSITEL NOBELOVY CENY ZA EKONOMII

OLIVIER SIBONY  
CASS R. SUNSTEIN

OD AUTORA BESTSELLERU  
*Myšlení, rychlé a pomalé*

# ŠUM

# ŠUM

O chybách v lidském úsudku

DANIEL KAHNEMAN

OLIVIER SIBONY

CASS R. SUNSTEIN

Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein  
ŠUM

*O chybách v lidském úsudku*

Copyright © 2021 by Daniel Kahneman, Olivier Sibony, and Cass R. Sunstein.  
All rights reserved.

Cover design © HarperCollinsPublishers 2021

Jacket images © Shutterstock

Podle anglického originálu *Noise: A Flaw in Human Judgment* vydalo v edici Pod povrchem 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 Eva Nevrlá

Odpovědná redaktorka Vladimíra Škorpíková

Jazyková redaktorka Vendula Kusá

Šéfredaktor Marek Vlha

Odborná spolupráce Petr Koubský

Grafická úprava David Dvořák

Sazba Stará škola ([staraskola.net](http://staraskola.net))

Obálka Julian Humphries, Pavel Junk

Fotografie Daniela Kahnemana Jon Roemer

Fotografie Casse R. Sunsteina Phil Farnworth

Jazyková korektura Vilém Kmuniček

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2021

[melvil.cz](http://melvil.cz)

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

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

Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

ISBN 978-80-7555-148-1

# Obsah

Úvod: Dva typy chyb v úsudku .....	7
<b>I. Kde všude najdeme šum .....</b>	<b>15</b>
1. Šum v udílení trestů .....	17
2. Šum v organizacích .....	26
3. Jednorázová rozhodnutí .....	36
<b>II. Mysl jako měřicí přístroj .....</b>	<b>41</b>
4. Věc úsudku .....	44
5. Měření chyby .....	54
6. Analýza šumu .....	67
7. Situační šum .....	77
8. Jak skupiny zesilují šum .....	90
<b>III. Šum v prediktivních úsudcích .....</b>	<b>101</b>
9. Úsudky a modely .....	104
10. Pravidla a eliminace šumu .....	115
11. Objektivní nevědomost .....	127
12. V údolí normálnosti .....	136
<b>IV. Jak vzniká šum .....</b>	<b>145</b>
13. Heuristiky, zkreslení a šum .....	146
14. Operace porovnávání .....	160
15. Škály .....	170

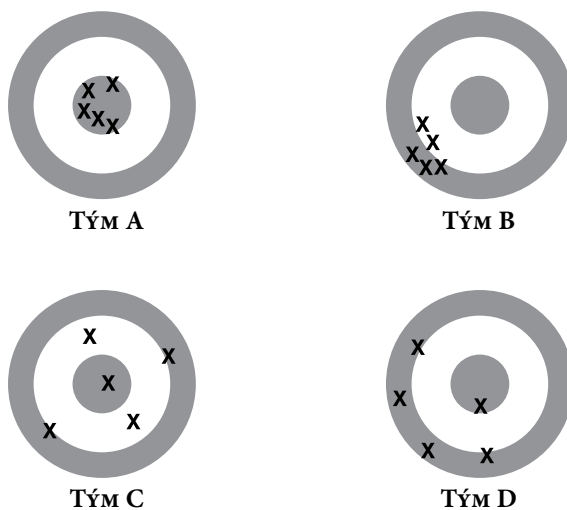
16. Vzorce . . . . .	182
17. Zdroje šumu. . . . .	191
<b>V. Zlepšení úsudků . . . . .</b>	<b>201</b>
18. Kvalitnější posuzovatelé pro kvalitnější úsudky . . . . .	205
19. Odstranění zkreslení a rozhodovací hygiena . . . . .	215
20. Pořadí informací ve forenzních vědách . . . . .	223
21. Selekce a agregace v prognózování . . . . .	235
22. Směrnice v lékařství . . . . .	248
23. Škály a hodnocení zaměstnanců . . . . .	260
24. Strukturování úsudku při přijímání zaměstnanců . . . . .	272
25. Protokol dílčích hodnocení . . . . .	283
<b>VI. Optimální šum . . . . .</b>	<b>294</b>
26. Cena za redukcí šumu . . . . .	298
27. Lidská důstojnost . . . . .	306
28. Pravidla, nebo zásady? . . . . .	316
Shrnutí a závěr: Začneme brát šum vážně. . . . .	327
Epilog: Méně zašuměný svět . . . . .	341
Příloha A: Jak provádět audit šumu . . . . .	342
Příloha B: Kontrolní seznam pro pozorovatele rozhodnutí . . . . .	347
Příloha C: Korekce předpovědí . . . . .	351
Poznámky. . . . .	355
Poděkování. . . . .	399
Rejstřík. . . . .	401
O autorech. . . . .	406

## ÚVOD

# Dva typy chyb v úsudku

Představte si skupinu kamarádů, kteří přišli na střelnici. Ve střelbě na terč soutěží ve čtyřech týmech po pěti. Všichni používají stejnou pušku a každý má jednu ránu. Na obrázku č. 1 vidíte jejich výsledky.

V ideálním světě by každá rána zasáhla střed terče.



Obrázek č. 1: Čtyři týmy

Týmu A se to téměř podařilo. Své rány trefili do těsné blízkosti středu a dosáhli téměř perfektního výsledku.

Výsledky týmu B nazýváme *zkreslené*, neboť jejich rány cílily systematicky mimo střed.\* Z obrázku je patrná konzistentnost zkreslení neboli *biasu*, což umožňuje určitou predikci. Kdyby teď měl střílet další člen tohoto týmu, tipneme si, že rána půjde do podobného místa jako prvních pět. Konzistentnost zkreslení nám také okamžitě vnukne nějaké přirozené vysvětlení: možná měla jejich puška ohnutou hlaveň.

Výsledky týmu C nazýváme *zašuměné*, protože je v nich široký rozptyl. Nevidíme tu žádné výrazné zkreslení, rány jsou rozmístěny rovnoměrně kolem středu. Kdyby teď měl znovu střílet člen tohoto týmu, netušili bychom, kam jeho rána půjde. Navíc nás ani nenapadá zajímavá domněnka, která by výsledky týmu vysvětlila. Pouze je nám jasné, že jeho členové mají špatnou mušku. Nevíme však, proč jsou jejich rány tak zašuměné.

Výsledky týmu D jsou zároveň zkreslené i zašuměné. Podobně jako v případě týmu B mířili jeho členové systematicky mimo cíl a stejně jako u týmu C jsou jejich rány značně rozptýlené.

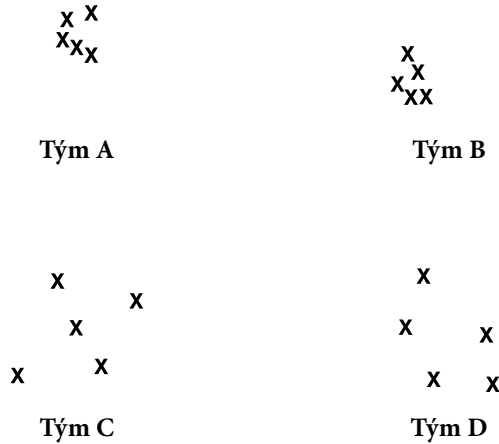
Tato kniha však není o střelbě na terč. Naším tématem jsou chyby lidského úsudku. Zkreslení a šum – tedy systematické odchylky a náhodný rozptyl v našich soudech – představují různé složky těchto chyb. Rozdíl mezi nimi dobře ilustrují střelecké terče.

Střelba na cíl poskytuje příhodnou metaforu, jak může v lidském úsudku docházet k chybám, a to zejména v různých rozhodnutích, která lidé činí jménem organizací. V těchto situacích nacházíme dva základní typy chyb znázorněné na obrázku č. 1. Některé úsudky jsou zkreslené, neboť systematicky cílí do podobného místa mimo střed terče. Jiné úsudky jsou zašuměné, neboť lidé, kteří by měli v určitých situacích usuzovat stejně, umísťují své úsudky do velmi rozmanitých částí terče. Mnohé organizace jsou pak ve svém rozhodování bohužel zatíženy jak zkreslením, tak šumem.

---

\* Pozn. red.: Při překladu termínu *bias* jsme se rozhodli použít v populárně naučné literatuře zaužívaný termín *zkreslení*. Protože je anglický termín *bias* všeobecně známý a v české literatuře též hojně frekventovaný, užíváme ho ze stylistických důvodů synonymně k termínu zkreslení. Z pohledu matematické a statistické terminologie by byly přesným překladem *biasu* do češtiny termíny *výchylka*, *vychýlení* a *odchylka* – ty v textu z důvodu konzistentnosti v tomto významu nepoužíváme.





Obrázek č. 2: Pohled na zadní stranu terčů

Podstatný rozdíl mezi zkreslením a šumem ilustruje obrázek č. 2. Tak by to vypadalo, kdybyste se na střelnici podívali na terče pouze ze *zadní* strany. Neviděli byste tedy umístění středu terče, na nějž střelci mířili.

Při pohledu na zadní strany terčů nedokážete určit, zda je blíže středu tým A, nebo tým B. Na první pohled však je jasné, že týmy C a D jsou zašuměné, kdežto týmy A a B nikoli. Rozptyl jejich ran dokážete posoudit stejně dobře jako na obrázku č. 1. Šum má tedy tu obecnou vlastnost, že ho můžete rozpoznat a změřit, aniž byste cokoli věděli o cíli (objektivně správném úsudku) nebo o zkreslení.

Tato obecná vlastnost šumu je pro účely naší knihy podstatná, protože v běžném životě docházíme k mnoha závěrům na základě úsudků, pro které neznáme správnou odpověď a často ji ani znát nemůžeme. Stanoví-li například lékaři u stejného pacienta odlišnou diagnózu, můžeme jejich rozporné názory zkoumat, aniž bychom věděli, co pacienta skutečně trápí. Když filmoví producenti odhadují trh pro připravovaný film, můžeme studovat variabilitu jejich odpovědí, aniž bychom věděli, kolik film nakonec vydělal, nebo zda se vůbec natočil. Abychom mohli určit, do jaké míry se úsudky o stejné věci liší, nemusíme vědět, kdo má pravdu. Pro změření šumu nám stačí prozkoumat zadní stranu terče.

Chceme-li správně chápat chyby v lidském úsudku, musíme rozumět jak zkreslení, tak šumu. Jak brzy zjistíme, někdy způsobuje větší problémy právě šum. Ve veřejných diskusích o chybách lidského úsudku i v organizacích na

celém světě se však šumu dostává pozornosti jen zřídkakdy. Aktuálně je hlavní hvězdou zkresení. Šum hraje vedlejší roli a většinou zůstává stranou pozornosti. Tématu biasů se věnují tisíce odborných článků a desítky populárněvědeckých knih. Jen málokteré z nich se přitom o problematice šumu v úsudku vůbec zmíní. Touto knihou bychom chtěli nastolit rovnováhu.

Ve světě kolem nás bývá množství šumu v úsudcích skandálně veliké. Uvedme si pár příkladů alarmujícího množství šumu v situacích, kdy na přesnosti úsudku opravdu záleží:

- *Lékařství je zašuměné.* Různí lékaři přiřknou stejnému pacientovi různé diagnózy: rakovinu kůže, rakovinu prsu, srdeční chorobu, tuberkulózu, zápal plic nebo depresi. K obzvláště velkému názorovému rozptylu dochází v psychiatrii, kde pochopitelně hraje důležitou roli subjektivní úsudek. Ale šum najdeme i v lékařských oborech, ve kterých bychom ho nečekali, například ve vyhodnocování rentgenových snímků.
- *Rozhodnutí o svěření dětí do pěstounské péče jsou zašuměná.* K povinností sociálních pracovníků patří vyhodnotit, zda dítěti nehrozí zneužívání, a pokud ano, zda bude vhodné umístit je do pěstounské péče. Systém je zašuměný, neboť někteří sociální pracovníci by totéž dítě poslali do pěstounské péče, jiní nikoli. Takové rozhodnutí má obrovský vliv. Po letech se u mnoha dětí, které bohužel narazily na přísného sociálního pracovníka a byly svěřeny do pěstounské péče, projevila vyšší míra delikvence, tito mladí lidé dosahovali nižších příjmů a dívky vykazovaly vyšší míru porodnosti v nezletilém věku.
- *Prognózy jsou zašuměné.* Profesionální prognostici předkládají velmi rozdílné předpovědi: o pravděpodobném prodeji nových produktů, pravděpodobném růstu míry nezaměstnanosti, pravděpodobnosti bankrotů u společností v potížích – prakticky o všem. A nejenže se rozcházejí v názoru mezi sebou navzájem, často odporují i sami sobě. Když například měli titíž softwaroví vývojáři ve dvou různých dnech odhadnout dobu potřebnou k dokončení určitého úkolu, lišil se počet individuálně odhadovaných hodin v průměru o sedmdesát jedna procent.
- *Posuzování žádostí o politický azyl je zašuměné.* Zda bude žadatel o azyl povolen vstup do Spojených států, je do značné míry loterie. Ze studie případů uchazečů, kteří byli náhodně přiděleni různým soudcům, se zjistilo, že jeden soudce povolil vstup pěti procentům

žadatelů, kdežto jiný vyhověl osmaosmdesáti procentům žadatelů. Název studie situaci dobře vystihl: „Uprchlíká ruleta.“ (Poznáme ještě hodně podobných rulet.)

- *Personální rozhodnutí v organizacích jsou zašuměná.* Pracovníci provádějící pohovory s uchazeči o zaměstnání často hodnotí stejné kandidáty velmi odlišně. Také hodnocení výkonu stávajících zaměstnanců mívají velký rozptyl a více než na skutečném výkonu daného pracovníka záleží na osobě hodnotitele.
- *Rozhodnutí o propuštění na kauci jsou zašuměná.* Zda je obžalovaný po předběžném líčení propuštěn na kauci, nebo zda čeká na výsledek soudního procesu ve vazbě, záleží ve značné míře na úvaze dotyčného soudce. Někteří soudci jsou v této věci shovívavější, jiní přísnější. Soudci se také výrazně liší v hodnocení toho, zda u obžalovaného připadá v úvahu vyšší riziko útěku nebo opětovného porušení zákona ze strany obžalovaného.
- *Forenzní vědy jsou zašuměné.* Skálopevně věříme v neomylnost identifikace na základě otisků prstů. Ve skutečnosti se však někdy posudky expertů neshodují na tom, zda určitý otisk sejmутý na místě činu odpovídá otisku obžalovaného, či nikoli. A nejenže spolu navzájem nesouhlasí: stejný specialista, který posuzuje tentýž otisk, rozhodne při příští příležitosti jinak. Podobná variabilita byla dokumentována i v dalších forenzních oborech, dokonce i při analýze DNA.
- *Rozhodnutí o patentech jsou zašuměná.* Autoři uznávané studie o přidělování patentů dospěli k závěru: „Rozhodnutí o přidělení či zamítnutí patentu vykazuje významnou korelaci s náhodnou okolností, kterému pracovníkovi byla žádost přidělena k posouzení.“ Z pohledu rovnosti a spravedlnosti je to bezpochyby problematické.

Všechny uvedené situace tvoří jen špičku obrovského ledovce. Ať se podíváte na jakékoli rozhodnutí, pravděpodobně v něm najdete šum. Chceme-li zdokonalit kvalitu lidského úsudku, musíme překonat jak zkeslení, tak šum.

Tato kniha se skládá ze šesti částí. V první části si podrobněji vysvětlíme rozdíl mezi šumem a zkeslením. Ukážeme si, že se šum týká jak organizací veřejné sféry, tak sféry soukromé, a někdy v opravdu neuvěřitelné míře. Problém si popíšeme na příkladu rozhodování ve dvou oblastech. V první jde o rozsudky trestních soudů (tedy veřejného sektoru). Druhý příklad je z oblasti pojišťovnictví (tím nahlédneme do soukromého sektoru). Na první pohled jde o dvě zcela odlišné oblasti, ale z hlediska šumu

mají mnoho společného. Ukážeme si to pomocí takzvaného auditu šumu, kterým lze změřit, jak moc se profesionálové při posuzování stejných případů v rámci dané organizace liší.

V druhé části knihy budeme zkoumat charakter lidského úsudku a způsoby, jak měřit jeho přesnost a chybu. Úsudky podléhají jak zkreslení, tak šumu. Popíšeme zarážející ekvivalenci v rolích těchto dvou typů chyby. Vysvětlíme situační šum, což je variabilita v úsudcích o stejném případě stejné osoby (nebo skupiny) při různých příležitostech. Překvapivé množství situačního šumu vzniká při skupinových diskusích v důsledku zdánlivě nepodstatných faktorů, například toho, kdo promluví jako první.

Ve třetí části se blíže zaměříme na prediktivní úsudek, což je typ poměrně rozsáhle prozkoumaného úsudku. Probereme klíčové výhody, které mají při stanovení prognóz pravidla, vzorce a algoritmy (oproti člověku). V rozporu se všeobecně zažitým názorem nejde ani tak o jejich sofistikovanost jako o fakt, že negenerují šum. Podíváme se na konečnou hranici kvality prediktivního úsudku – objektivní nevědomost ohledně budoucnosti – a jak právě v kombinaci se šumem omezuje kvalitu předpovědi. Nakonec se budeme zabývat otázkou, kterou si už v té době položí asi každý z vás: Je-li šum tak všeobecně rozšířený, proč jsem si ho už dávno nevšiml?

Ve čtvrté části obrátíme pozornost k psychologickým aspektům. Vysvětlíme si ústřední příčiny šumu. Patří k nim interpersonální rozdíly vznikající v důsledku řady faktorů, například osobnostního a kognitivního stylu, individuální rozdíly v posuzování významu různých okolností a také odlišné způsoby, jak lidé využívají stejné hodnotící škály. Vysvětlíme si, proč si lidé šumu nevšimají a proč často nebyvají překvapeni událostmi nebo úsudky, které nebylo možno předvídat.

V páté části se budeme zabývat praktickou otázkou, jak bychom mohli svůj úsudek zlepšit a vyvarovat se chyb. (Čtenáři, které zajímají především praktické možnosti omezení šumu, mohou přeskočit úvahy o prediktivním úsudku a psychologických aspektech ve třetí a čtvrté části a přejít rovnou k páté části knihy.) Probereme opatření zaměřená na snížení šumu ve zdravotnictví, byznysu, vzdělávání, státní správě a v dalších oblastech. Seznámíme vás s řadou metod snižujících šum, které souhrnně nazýváme *rozhodovací hygiena*. Popíšeme pět případových studií z oblastí, kde je šum v úsudku nejlépe dokumentován a kde existují silné snahy o jeho eliminaci. Poučné jsou i odlišné výsledky těchto iniciativ. Případové studie pocházejí z oblastí lékařství (nespolehlivé diagnózy), osobního hodnocení pracovníků, forenzní vědy, přijímání nových zaměstnanců a obecně

předpovídání. V závěru této části navrhneme systém zvaný *protokol dílčích hodnocení*, obecně použitelnou metodu, která zahrnuje několik klíčových prvků rozhodovací hygieny. Jejím cílem je dosahovat méně zašuměných a spolehlivějších úsudků.

Jaká je správná míra šumu v úsudku? Na otázku se pokusíme odpovědět v šesté části. Možná bychom intuitivně řekli, že správná úroveň je nulová, ale není tomu tak vždy. V některých oblastech není reálné se šumu úplně vyvarovat. V dalších oblastech by to zase bylo extrémně nákladné. A jinde by eliminace šumu zničila důležité konkurenční hodnoty. Snaha eliminovat šum by například mohla podkopat morálku, neboť by v lidech vzbudila pocit, že jsou pouhými kolečky v soukolí. Také použití algoritmů jako součásti eliminace šumu vzbuzuje určité námitky, některým z nich se budeme věnovat. Současnou úroveň šumu však považujeme za nepřijatelnou. Apelujeme jak na státní, tak na soukromé organizace, aby prováděly audit šumu a podnikaly seriózní kroky s cílem jeho snížení. Pokud to udělají, podaří se jim odstranit mnohé případy nespravedlnosti a s tím související náklady v řadě různých oblastí.

Abychom tento cíl podpořili, uvádíme vždy na konci jednotlivých kapitol příklady, jak se k danému tématu vyjadřovat v běžném životě, například mezi známými nebo kolegy. Jejich znění si můžete přizpůsobit situaci či oblasti, které jsou pro vás důležité, ať se jedná o vaše zdraví, bezpečnost, vzdělání, peníze, zaměstnání, zábavu či cokoli jiného. Pochopit problém šumu v úsudku a snažit se ho vyřešit je běh na dlouhou trať, který vyžaduje kolektivní úsilí. Každý z nás má příležitost k tomuto úsilí přispět. Tuto knihu jsme napsali v naději, že takových příležitostí dokážeme využít.



## ČÁST I

# Kde všude najdeme šum

Rozhodně není v pořádku, když podobní obžalovaní ze stejného trestného činu odcházejí od soudu s diametrálně odlišným trestem – jeden například dostane pět let odnětí svobody, druhý vyvázne s podmínkou. A přesto u mnoha soudních stání k podobným situacím dochází. Jistě, justiční systém je postižen také systematickým zkreslením. My se však v první kapitole zaměříme na šum v úsudcích soudců. Ukážeme si, co se stane, když na problém upozorní jeden slavný soudce, a protože mu připadá skandální, zahájí křížovou výpravu za jeho odstranění, která svým způsobem změní svět (ale ani tak to nestačí). Naše vyprávění se bude týkat Spojených států, ale jsme si jisti, že podobné příběhy se dějí i ve většině jiných zemí. Domníváme se, že v některých zemích je problém šumu dokonce horší než ve Spojených státech. Na příkladu udílení trestů chceme mimo jiné ukázat, že šum může zapříčinit velkou nespravedlnost.

Oblast rozsudků o trestných činech je už ze své podstaty velice dramatická, ale nezapomínáme ani na soukromý sektor, kde je také hodně ve hře. Ukážeme si to v druhé kapitole na příkladu velké pojišťovací společnosti. Pojistitelé mají za úkol stanovit potenciálním klientům výši pojistného, likvidátoři škod zase posuzují výši pojistného plnění. Možná vám tyto úkoly připadají jednoduché a mechanické; pracovníci pojišťovny by měli v určitém případě vždy přijít se zhruba stejnou částkou. Provedli jsme pečlivě strukturovaný experiment, takzvaný audit šumu, abychom hypotézuověřili. Výsledky nás překvapily. Ale co je důležitější, překvapily a vyděsily i vedení společnosti. Zjistili jsme, že jen samotný rozsah šumu

v úsudku zaměstnanců stojí společnost značné finanční prostředky. Tímto příkladem chceme poukázat na fakt, že šum může způsobit i nemalé ekonomické ztráty.

V obou příkladech jsme vycházeli ze studií zahrnujících velký počet osob, které prováděly velký počet podobných rozhodnutí. V mnoha životních situacích se však nejedná o opakovaná rozhodnutí, ale o rozhodnutí jednorázová: například jak přistoupit k jedinečné obchodní příležitosti, zda uvést na trh nový produkt, jak postupovat v situaci náhlé pandemie nebo zda přijmout člověka, který neodpovídá standardnímu zaměstnaneckému profilu. Může se i v takových rozhodnutích projevit šum? Možná nás předešlý text svádí k úvaze, že nikoli. Koneckonců šum je nežádoucí variabilita, tak jak by mohla variabilita nastat u jednorázového rozhodnutí? Ve třetí kapitole se pokusíme na tuto otázku odpovědět. Váš úsudek totiž představuje i ve zdánlivě jedinečné situaci jen jednu z obrovské množiny možností. A také zde najdeme spoustu šumu.

Úvodní tři kapitoly prostupuje myšlenka, kterou lze shrnout do jediné věty a která vystihuje klíčové téma knihy: *Kdekoli se objeví úsudek, tam se objeví i šum – a ve větší míře, než byste čekali*. Pojdme tedy zjistit, kde všude na nás šum číhá.



## KAPITOLA 1

# Šum v udílení trestů

Představme si, že byl někdo odsouzen za spáchání trestného činu – krádeže v obchodě, držení heroinu, přepadení nebo ozbrojenou loupež. Jaký asi dostal trest?

Odpověď by neměla záviset na tom, kterému soudci případ náhodou přidělili, jestli bylo v den rozsudku venku teplo, nebo zima anebo zda místní fotbalový klub předchozího dne vyhrál. Asi by nás pobouřilo, kdyby tři obvinění ze stejného trestného činu dostali radikálně odlišný trest – jeden podmínku, druhý dva roky odnětí svobody, a třetí dokonce deset let. Přesto k takovým skandálními situacím v mnoha zemích dochází – a nejen v daleké minulosti, ale i v dnešní době.

Na celém světě mívali soudci v rozhodování o výši trestu tradičně značnou volnost.\* V řadě zemí odborníci tuto volnost oslavovali jako projev spravedlnosti a lidskosti. Prosazovali, aby výše trestu vycházela z řady faktorů zahrnujících nejen trestný čin samotný, ale i charakter pachatele a okolnosti případu. „Tresty na míru“ patřily k běžné a uznávané praxi. Kdyby byli soudci omezeni striktnějšími pravidly, zacházelo by se s pachatelem nehumánním způsobem; nebyli by bráni jako jedinci s nárokem na posouzení konkrétních okolností svého případu. Podle mnohých si samotná idea „řádného právního procesu“ žádá i možnost svobodného uvažování soudce.

---

\* Pozn. red.: V českém soudním systému tomu tak není.

V sedmdesátých letech minulého století začalo všeobecné nadšení ze svobodného úsudku soudců ochabovat, a to z prostého důvodu: objevily se překvapivé důkazy o šumu v jejich rozhodování. V roce 1973 na problém veřejně poukázal známý soudce Marvin Frankel. Než se stal soudcem, působil jako advokát vášnivě obhajující svobodu slova a lidská práva. Kromě jiného pomáhal založit organizaci pro lidská práva Lawyers Committee for Human Rights (dnes známou jako Human Rights First).

Urputného a bojovného Frankela začal na novém působišti pobuřovat rozsah šumu v udílení trestů. O situaci v trestním soudním systému napsal knihu *Criminal Sentences: Law Without Order* (Udílení trestů: Právo bez řádu). V úvodu svou motivaci popisuje:

*Je-li pachatel odsouzen za spáchání loupeže ve federální bance, může dostat trest v maximální výši dvacet pět let. To tedy znamená jakoukoli délku trestu mezi žádným a pětadvaceti lety. Brzy jsem si uvědomil, že výsledná délka trestu nezáleží ani tak na konkrétním případě či pachateli, jako na konkrétním soudci, to jest na jeho individuálních názorech, zálibách či zkreslení v úsudku. Stejný pachatel ve stejném případě tedy může dostat výrazně odlišný trest v závislosti na tom, kterému soudci případ přidělili.*

Frankel v knize neuvádí žádné statistické analýzy. Popisuje ale řadu případů z praxe, které dokládají nespravedlivé rozdíly v přístupu k pachatelům velmi podobných trestných činů. Dva různé muže s doposud čistým trestním rejstříkem usvědčili z proplacení falešného šeku, v jednom případě šlo o částku 58,40 dolaru, ve druhém o 35,20 dolaru. Prvního muže odsoudili k výkonu trestu ve vězení na patnáct *let*, druhého na třicet *dní*. Za zpronevěru podobného rozsahu byl jeden člověk odsouzen na sto sedmáct *dní* vězení, druhý na dvacet *let*. Na mnoha dalších případech Frankel dokládá „téměř naprosto nekontrolovanou a paušální moc“ federálních soudců, která má za následek „každodenní svévolné projevy krutosti“, jež považuje ve „vládě práva, nikoli člověka“ za nepřijatelné.

Frankel se obrátil na Kongres, aby ze své moci tuto „diskriminaci“, jak nazval svévolnou krutost soudců, ukončil. Termínem „diskriminace“ měl na mysli především šum, tedy nevysvětlitelné rozdíly ve výši udělovaných trestů. Zároveň ho ale znepokojovalo také zkreslení v podobě rozdílných trestů na bázi rasových a socioekonomických odlišností. Chtěl ze soudnictví odstranit jak šum, tak zkreslení a naléhal, aby byly rozdíly v posuzování

pachatelů trestných činů povoleny pouze v případech „odůvodněných relevantními testy formulovanými a aplikovanými s dostatečnou objektivitou, aby se zajistilo, že výsledky budou něčím víc než jen idiosynkratickým výnosem konkrétního soudce či jiného činovníka“. (Termín *idiosynkratický výnos* je poněkud neurčitý; Frankel zde měl na mysli osobní rozhodnutí z moci úřední.) Frankel však nezůstal jen u toho. Navrhoval zredukovat šum v rozsudcích pomocí „podrobného profilu či kontrolního seznamu faktorů, který by zahrnoval, kdekoli by to bylo možné, určitou formu matematického nebo jiného objektivního ohodnocení“.

Vzhledem k tomu, že knihu napsal počátkem sedmdesátých let minulého století, nepostoupil ve svých požadavcích tak daleko, aby prosazoval „náhradu lidí stroji“, jak to nazval. Kupodivu se ale dostal velice blízko. Domníval se, že „právní řád by měl obsahovat soubor objektivních a plošně uplatňovaných pravidel, která by byla pro soudce i všechny ostatní účastníky soudního řízení závazná“. Výslovně obhajoval používání „počítačů, které by mohly pomoci vnést do procesu udílení trestů řád“. Také doporučil vytvoření speciální komise pro stanovení výše trestů.

Frankelova kniha se zařadila mezi nejvlivnější díla v celých dějinách trestního práva – nejen ve Spojených státech, ale po celém světě. Přestože postrádala více objektivních analýz, byla převratná a působivá. Řada odborníků se ihned pustila do systematického zkoumání úrovně šumu v udílení trestů.

V roce 1974 inicioval jednu z prvních rozsáhlých studií sám soudce Frankel. Padesát soudců z různých okrsků mělo stanovit výši trestu pro pachatele hypotetických případů, k nimž dostali stejnou souhrnnou zprávu. Základní zjištění studie zněla, že mezi hodnoceními „běžně nedocházelo k žádnému konsenzu“ a že rozdíly ve výši trestů byly „ohromující“. V závislosti na soudci tak například dealer heroinu dostal trest odnětí svobody od jednoho až do deseti let. Tresty pro bankovního lupiče se pohybovaly v rozmezí pěti až osmnácti let. V identickém případě vydírání se tresty různých soudců lišily od monstrózních pětadvaceti let vězení a pokuty šedesát pět tisíc dolarů po pouhé tři roky vězení bez pokuty. Snad nejlíp překvapí, že v šestnácti z dvaceti případů nebyli soudci jednotní ani v tom, zda pachatel má jít do vězení, či nikoli.

Na studii navázala řada dalších a všechny dospěly k podobně šokujícím závěrům o úrovni šumu v rozsudcích. Například v roce 1977 realizovali William Austin a Thomas Williams studii, do níž zapojili čtyřicet sedm soudců. Soudci měli posoudit pět stejných případů, které se týkaly méně

závažných trestných činů. V popisu každého případu byly veškeré informace, které soudci obvykle pro stanovení rozsudku potřebují – obvinění, svědectví, předchozí záznamy v trestním rejstříku pachatele, jeho sociální prostředí a související důkazy. Hlavním zjištěním studie byla „významná rozdílnost“. Například u stejného případu vloupání se doporučená výše trestu pohybovala od pěti let vězení po pouhých třicet dnů (spolu s pokutou sto dolarů). V případě držení marihuany doporučovali někteří soudci trest vězení, jiní pouze podmíněčný trest.

Do mnohem rozsáhlejší studie uskutečněné v roce 1981 se zapojilo dvě stě osm federálních soudců, kteří posuzovali šestnáct identických hypotetických případů. Závěry studie rovněž překvapily:

*V pouhých třech případech ze šestnácti panovala mezi soudci jednohlasná shoda, zda by se měl pachateli udělit trest vězení. A i když se soudci shodli na trestu odnětí svobody, existovaly výrazné rozdíly v doporučené délce trestu. Například v případě podvodu, kde průměrná délka navrhaných trestů činila osm a půl roku, požadoval dokonce doživotí. V jiném případě činila průměrná délka trestu 1,1 roku, ale nejdelší doporučený trest byl patnáct let.*

Uvedené studie vycházely z přísně řízených experimentů a jistě poskytují zajímavé informace. Uvědomme si však, že v porovnání s reálnou justicí téměř určitě vykazují nižší rozsah šumu. V běžných podmínkách působí na soudce mnohem víc informací, než kolik jich dostali k dispozici účastníci studií. Některé z nich jsou samozřejmě relevantní, ale jiné nikoli. Jde o řadu drobných a zdánlivě nepodstatných informací a faktorů, které mohou zapříčinit naprosto odlišný výsledek. Například se zjistilo, že soudci častěji povolují podmíněčné propuštění na počátku pracovního dne a po polední pauze než bezprostředně před obědem. Je-li soudce hladový, bývá přísnější.

Ve studii tisíců rozsudků soudů pro mladistvé se zjistilo, že když o víkendu místní fotbalový tým prohrál zápas, udělovali soudci v pondělí tvrdší tresty (a v nižší míře i po celý zbytek týdne). Zvýšenou nelítostnost soudců odskákali ve zvýšené míře obžalovaní černé pleti. I v jiné studii, která analyzovala jeden a půl milionu soudních rozhodnutí během tří desetiletí, se potvrdilo, že soudci jsou ve dnech následujících po prohře místního fotbalového týmu přísnější než ve dnech následujících po výhře.

Ve Francii provedli vědci studii šesti milionů rozsudků vynesených v průběhu dvanácti let. Zjistili, že probíhal-li soud shodou okolností v den

narozenin pachatele, vynesl soudce mírnější trest. (Domníváme se, že soudci bývají shovívavější i v den svých vlastních narozenin, ale pokud je nám známo, tuto hypotézu ještě nikdo neověřoval.) Rozhodnutí soudce může ovlivnit i něco tak nesouvisejícího jako venkovní teplota. Ze studie dvou set sedmi tisíců rozhodnutí amerických imigračních soudů v průběhu čtyř let vyplynul značný vliv denní teploty na vynesená rozhodnutí: je-li venku teplo, mají žadatelé o azyl menší šanci. Pokud jste byli v rodné zemi obětí politické perzekuce a žádáte někde o azyl, měli byste doufat, nebo se dokonce modlit, aby se váš případ projednával za nepříznivého počasí.

## SNAHY O SNÍŽENÍ ŠUMU V UDÍLENÍ TRESTŮ

Počátkem sedmdesátých let minulého století se s argumenty soudce Frankela a podporujícími poznatky z provedených studií seznámil tehdejší vlivný člen amerického senátu Edward M. Kennedy, bratr zavražděného prezidenta Johna F. Kennedyho. Skutečný stav věcí v trestní justici Kennedyho upřímně vyděsil. Již v roce 1975 navrhl příslušnou reformu legislativy, ale nepodařilo se ji prosadit. Kennedy to nicméně nevzdal. Každý další rok znovu neúnavně poukazoval na důkazy a tlačil na uzákonění příslušné legislativy. V roce 1984 konečně uspěl. Na základě důkazů o neospravedlnitelných rozdílech v soudních rozhodnutích Kongres schválil Zákon o reformě udílení trestů (*Sentencing Reform Act, SRA*).

Nový zákon měl zredukovat šum v soudním systému pomocí snížení „neomezené pravomoci, kterou právo poskytuje soudcům a jiným zodpovědným orgánům při udílení a realizaci trestů“. Konkrétně Kongres zmiňoval „neospravedlnitelně velké“ rozdíly ve výši trestů a uváděl například zjištění, že v oblasti New Yorku se tresty za shodné případy pohybují v rozpětí od tří až do dvaceti let odnětí svobody. Přesně jak soudce Frankel navrhoval, na základě zákona vznikla komise pro udílení trestů (United States Sentencing Commission), jejímž hlavním úkolem bylo vydat směrnice, které budou pro soudce závazné a určí rozmezí trestů pro konkrétní typ trestných činů.

Během následujícího roku komise takové směrnice skutečně vytvořila. Vycházela přitom z průměrné výše trestů z analýzy deseti tisíc skutečných případů. Soudce nejvyššího soudu Stephen Breyer, který se práce v komisi intenzivně účastnil, obhajoval použití předchozích zkušeností z praxe tím, že poukázal na obtížně řešitelné spory uvnitř komise: „Proč komise pro

jednotlivé trestní oblasti nestanovila racionální výše trestů místo toho, aby jen zprůměrovala minulé výsledky? Odpověď je jednoduchá: nedokázali jsme to. Nedokázali jsme to, protože v každé věci existovaly vždy naprosto protichůdné argumenty a názory. [...] Zkuste si sepsat všechny možné zločiny a seřadte je podle závažnosti. [...] Pak požádejte o totéž pár přátel a zjistěte, jestli se vaše výsledky shodují. Jsem si naprosto jistý, že se shodovat nebudou.“

Podle směrnic musejí soudci při udílení trestu zvažovat dva faktory: trestný čin samotný a předchozí trestní záznamy obžalovaného. Konkrétní trestný čin se podle závažnosti zařadí do jedné ze čtyřiceti tří úrovní. Trestní záznamy obžalovaného zahrnují v zásadě počet a závažnost předchozích činů, za které byl odsouzen. Jakmile se takto zkombinuje trestný čin s trestními záznamy obžalovaného, poskytnou směrnice poměrně úzké rozpětí trestu, kdy jeho horní hranice může převýšit dolní maximálně o šest měsíců nebo o dvacet pět procent. Na základě přitěžujících nebo naopak polehčujících okolností se mohou soudci od stanoveného rozpětí odchýlit, ale tyto odchylky pak musejí být schopni odůvodnit odvolacímu soudu.

Je potřeba si uvědomit, že i když jsou směrnice závazné, nestanovují výši trestů zcela jednoznačně. Nezašly ve sjednocení výše trestů ani tak daleko, jak si představoval soudce Frankel. Poskytují soudcům značný manévrovací prostor. Nicméně i tak řada následných studií, které využívaly různé hodnotící metody a zahrnovaly různá období, dospěla ke stejnému závěru: Směrnice snížily šum. Odborněji řečeno „snížily čistou odchylku v udělovaných trestech, kterou lze připsat náhodné okolnosti přidělení konkrétního soudce“.

Podrobnou studii si nechala vypracovat i komise samotná. Porovnávaly se v ní tresty za případy bankovních loupeží, distribuce kokainu, distribuce heroinu a finančních zpronevěr za rok 1985 (předtím, než směrnice vstoupily v platnost) s obdobnými tresty udělenými v období od 19. ledna 1989 do 30. září 1990. Studie se zaměřila na srovnatelné pachatele z hlediska faktorů, které byly podle směrnic relevantní. U všech trestných činů byly během druhého období odchylky mezi rozsudky jednotlivých soudců mnohem menší.

Podle výsledků jiné studie činil očekávaný rozdíl ve výši trestu mezi různými soudci v období 1986–1987 sedmnáct procent neboli 4,9 měsíce. V období 1988–1993 tento údaj klesl na jedenáct procent neboli 3,9 měsíce. I další nezávislá studie, která se týkala odlišného časového období, došla k podobnému závěru o úspěšném vlivu nového zákona na snížení

variability ve vynášených rozsudcích, definované jako rozdíl v průměrných výších trestů mezi soudci rozhodujícími podobné případy.

Přes tato zjištění se na směrnice snesla smršť kritiky. Někteří lidé a také řada soudců se domnívali, že některé tresty jsou příliš vysoké, což je ale otázkou zkreslení, nikoli šumu. Z našeho hlediska je zajímavější jiná námitka, která vzešla také od mnoha soudců – totiž že směrnice jsou hluboce nespravedlivé, protože soudci neumožňují vzít adekvátně v úvahu konkrétní okolnosti případu. Cenou za snížení šumu bylo nepříjemně mechanické rozhodování soudců. Profesorka práva na Yaleově univerzitě Kate Stithová a federální soudce Jose Cabranes napsali, že „právo nepotřebuje slepotu, ale naopak důkladný vhled a spravedlnost“, které „mohou nastat pouze na základě posouzení, jež bude brát v úvahu veškerou složitost jednotlivých případů“.

Podobné námitky vedly k napadání směrnic, některé výhrady měly legislativní základ, jiné politický. Tyto snahy se setkaly s úspěchem teprve v roce 2005, kdy Nejvyšší soud z důvodů zcela nesouvisejících s odbornou debatou, kterou zde shrnujeme, směrnice v podstatě zrušil. Rozhodnutím nejvyššího soudu směrnice nabyly pouze charakter doporučení. O situaci dobře vypovídá fakt, že podle průzkumu byla většina federálních soudců s rozhodnutím nejvyššího soudu velice spokojená. Sedmdesát procent dotázaných soudců dávalo přednost režimu doporučení, pouze tři procenta dotázaných považovala za vhodnější mandatorní režim.

Jaký vliv mělo rozhodnutí o změně směrnic z povinného nařízení na doporučení? Otázku zkoumala profesorka práva z Harvardovy univerzity Crystal Yangová, a to nikoli formou experimentu či studie, ale prostřednictvím analýzy rozsáhlých dat o skutečných trestních rozsudcích, která se týkala téměř čtyř set tisíc obžalovaných. Podle jejích zjištění se po roce 2005 průměrné rozdíly mezi výnosy soudců významně zvýšily. V době závaznosti směrnic platilo, že obžalovaní, které soudil poměrně striktní soudce, dostali trest o 2,8 měsíce delší, než kdyby o jejich případu rozhodoval průměrně přísný soudce. Když se ze směrnic stalo pouhé doporučení, rozdíl se *zdvojnásobil*. Podobně jako soudce Frankel již před čtyřiceti lety, Yangová ve svých závěrech uvádí, že „její zjištění vzbuzují obavy o zachování spravedlnosti a rovnosti, neboť konkrétní osoba přiděleného soudce významně přispívá k rozdílnému posuzování podobných pachatelů usvědčených z podobného zločinu“.

Po zrušení závaznosti směrnic začali soudci ve větší míře rozhodovat na základě svých osobních hodnot. Povinné směrnice redukují nejen šum

v rozhodování, ale také zkreslení. Po rozhodnutí nejvyššího soudu došlo k výraznému zvýšení rozdílů mezi tresty udílenými za stejné trestné činy Afroameričanům a bělochům. Současně se projevil trend, že ženy soudkyně využívají zvýšené volnosti v rozhodování ve prospěch mírnějších trestů častěji než soudci opačného pohlaví. Větší mírnost projevují i soudci jmenovaní prezidenty původem z Demokratické strany.

Tři roky po úmrtí soudce Frankela v roce 2002 se tak v důsledku zrušení závaznosti směrnic vrátila jeho dávná noční můra: právo bez řádu.

\* \* \*

Z boje soudce Frankela za závazné směrnice v udílení trestů plyne několik podstatných bodů, kterými se budeme v knize zabývat. Zaprvé, usuzování a rozhodování představují obtížný proces, neboť svět kolem nás je velmi složitý a nejistý. V soudnictví je složitost situací obzvláště patrná, ale platí ve všech oblastech vyžadujících profesionální úsudek. Jedná se o situace rozhodování lékařů, zdravotních sester, právníků, techniků, učitelů, architektů, filmových producentů, členů přijímacích komisí, vydavatelů, firemních manažerů všeho druhu, činovníků sportovních klubů a mnoha dalších. Kdekoli se vyskytne nutnost úsudku, vyskytne se nevyhnutelně i nesoulad v názorech.

Zadruhé, rozsah tohoto nesouladu je mnohem větší, než bychom čekali. I když jen málokdo bude proti principu svobodné úvahy soudce něco namítat, prakticky každý nesouhlasí s rozsahem disproporcí, jež v důsledku volnosti úvah soudců vznikají. *Systémový šum* neboli nežádoucí variabilita v úsudcích, které by ideálně měly být totožné, může způsobit obrovské nespravedlnosti, vysoké ekonomické náklady a nejrůznější omyly.

Zatřetí, šum lze snížit. Přístup hájený soudcem Frankelem a zavedený do praxe komisí pro udílení trestů – tedy pravidla a směrnice – představuje jednu z několika možností, jak šum úspěšně omezit. Existují i další, které jsou vhodnější zase pro jiné oblasti lidského úsudku a rozhodování. Některé metody zaměřené na snížení šumu působí současně i na snížení zkreslení v úsudku.

Začtvrté, opatření s cílem redukce šumu často vzbuzují námitky a vedou k vážným potížím. Tyto potenciální námitky a potíže je nutno předem řešit, protože jinak boj se šumem nepřinese žádoucí výsledky.

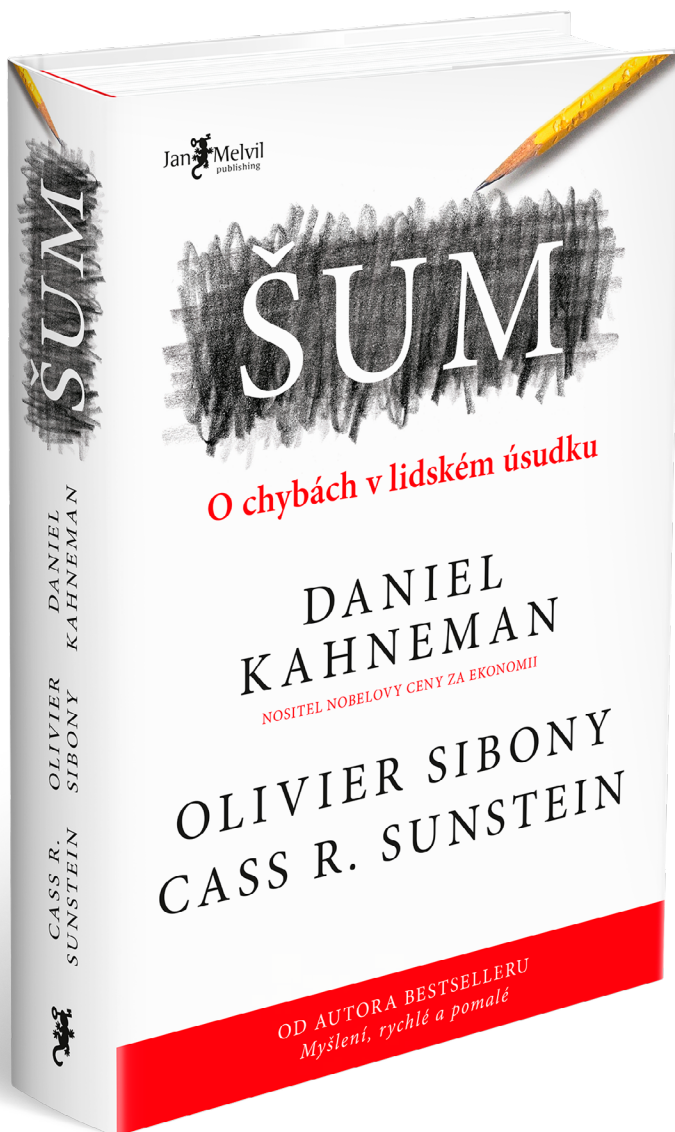


## HOVORY O ŠUMU V UDÍLENÍ TRESTŮ

„Ze studií vyplývá, že v rozsudcích totožných případů existují mezi soudci velké rozdíly. Tato variabilita není spravedlivá. Trest pro pachatele by neměl záviset na tom, kterému soudci se náhodou případ přidělí.“

„Výše trestu by neměla záviset na tom, jakou má soudce při projednávání případu náladu nebo jaké je venku počasí.“

„Směrnice poskytují možnost, jak problém řešit. Mnoha lidem se ale nelíbí, protože omezují svobodnou úvahu soudce, což může být pro dosažení spravedlnosti a přesnosti nezbytné. Koneckonců každý případ je jedinečný, ne?“



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