

Ako byť ježkom aj líškou v správnom pomere

Čo nám dokáže pomôcť pri pozornom sledovaní hranice horizontu, za ktorou číhajú ďalšie čierne labute?



DNES:
RONALD
BLAŠKO

Autor je výkonným riaditeľom Americkej obchodnej komory

Komplexnosť nášho sveta a našich problémov si vyžaduje schopnosť vnímať kontext a súvislosti, ktoré presahujú úzku špecializáciu mnohých dnešných odborníkov.

Isaiah Berlin, rodák z Rigy a profesor v Oxforde, v slávnej eseji z roku 1953 Ježko a Líška porovnáva štýly uvažovania veľkých mysliteľov v dejinách. Vychádza zo zlomku vyše dvetisícročnej gréckej básne Archilocha z Paru: „Líška vie veľa vecí, ale ježko vie jednu veľkú vec.“

Ježkovia veria vo veľké pravdy. Držia sa jedného názoru, paradigmy. Eklektickí experti sú podobní líškam. Sú schopní prepojiť rôzne smery, názory a teórie.

Podľa mnohých štúdií líšky porážajú ježkov, keďže sa dokážu lepšie rozhodovať a presnejšie predvídať neistú budúcnosť.

Rozhodovanie v čase pandémie

Právo hodnotiť správnosť rozhodnutí v boji s pandemiou má každý občan. Široká odborná aj laická verejnosť, médiá, ale i politici donedávna pozorne sledovali dostupné dáta a známkovali výsledok.

A niet sa čomu čudovať. Veď ide o život každého z nás, a to doslova.

Asi každý, nielen na Slovensku, už vie, že sme na globálnu epidémiu neboli pripravení. Sú krajiny, národy a regióny, ktoré zápasia s vírusom úspešnejšie, a tie, ktoré vyskúšali všeličo, napríklad plošné a opakované antigénové testovania, no napriek tomu sa im darilo menej.

S istotou však môžeme konštatovať, že okolo vírusu, choroby, ktorú spôsobuje, následnej liečby, očkovania, ale aj účinnosti opatrení je stále veľa neistoty. Tej aleatorickej, ktorú dokážeme opísať na základe dát pravdepodobnosťou, ale aj epistemickej, teda takej, na ktorú je pravdepodobnosť prikrátka, lebo je špecifická pre situáciu.

Napriek pochybnostiam, nedostatku dát či správneho chápaniu možných následkov, však bude treba rozhodovať naďalej. Platí to pre každého z nás, kto nesie zodpovednosť za seba, svojich blízkych, kolegov či firmu, ale aj



ILUSTRAČNÉ FOTO – TASR/AP

pre politikov, ktorých rozhodnutia ovplyvňujú životy občanov, štátov a zapisujú sa do histórie.

Ťažká je hlava, ktorá nesie korunu

Rozhodovať správne nie je ľahké. V prípade politikov, ako píše William Shakespeare v Henrichovi IV.: „Ťažká je hlava, ktorá nesie korunu,“ môže byť hľadanie najlepších riešení neraz mučivé.

Navyše, dnes máme na rozhodnutia menej času ako kedykoľvek predtým. Žijeme v digitálnom veku a z nespočetných zdrojov nás zaplavujú rozporuplné, nepravdivé a zmätočné informácie.

K nim sa pridáva hra rôznych záujmových skupín, ktoré pretláčajú svoju agendu a názory prostredníctvom všadeprítomných a nikdy neodpočívajúcich sociálnych médií.

Sú teda naši politici bezmocní alebo existuje nejaký vedou, skúsenosťami, dátami overený spôsob myslenia a rozhodovania, ktorý by si mali osvojiť a priblížiť sa tak viac Berlinovým líškam? Taký, ktorý pomôže krajine lepšie zvládnuť krízové situácie (v týchto dňoch si pripomínáme

35 rokov od Černobyľu), lepšie sa pripraviť na budúcnosť (klimatické zmeny, demografické trendy) a predvídať nové krízy (novú pandémiu či ďalšiu finančnú krízu)?

Istejšie rozhodovanie v neistote

Recept možno hľadať v oblastiach risk manažmentu, krízovom manažmente i rozhodovaní postavenom na neistote. Ich základné princípy sa zrkadlia v prijímaní rozhodnutí úspešných organizácií, firiem, vlád, ale aj spravodajských služieb.

Priblížme si päť charakteristík kvalitného rozhodovania.

Správny mix ježkov a líšok. V úvode spomínané schopnosti líšok indikujú, že v odborných komisiách a konziliách potrebujeme nielen úzko špecializovaných odborníkov (ježkov), ale aj polyhistorov (líšky) tvoriacich akúsi radu múdrych, inak pri strategických rozhodnutiach ľahko prehliadneme dôležité súvislosti či možné následky.

Štatistika a hodnotenie rizika. „Štatistické myslenie bude jedného dňa rovnako potrebné pre efektívne občianstvo ako schopnosť čítať

a písať,“ napísal v roku 1903 známy anglický spisovateľ H.G. Wells.

A skutočne, štatistika a pravdepodobnosť dnes už nie sú iba pre matematikov, ale ich základy, ako nám dokazujú aj súčasná kríza, sú nevyhnutné pre správne pochopenie dát a vyhodnotenie možných rizík. Koncept rizika, čiže potenciálne výnosy či straty, by mal mať na pamäti pred každým rozhodnutím aj politik a vlada.

Rovnako i očakávaná hodnota udalosti, čiže pravdepodobnosť, že sa niečo stane, vynásobená rozsahom dosahu, ak sa to naozaj stane. V dobre spravovanej spoločnosti by nemalo byť trúfalé, aby občan žiadal od vládneho politika dokonca základnú schopnosť pracovať s Bayesovou inferenciou na aktualizáciu pravdepodobnosti hypotézy ihneď, ako je k dispozícii viac dôkazov alebo informácií.

Neistota a totálna neistota. Štatistické a pravdepodobnostné myslenie má, žiaľ, aj svoje nedostatky. Nie vždy dáta máme a nie všetky dáta verne zobrazujú skutočnosť, prípadne sú relevantné pre budúcnosť. Veľa odporúčaní je preto postavených na ne-

správnej kvantifikácii. Vymyslené čísla ponúkajú falošnú istotu. Poistno-matematické tabuľky, či pravdepodobnosť výhry v lotérii, opisujú len malý výsek nášho života. Väčšina životných situácií zahŕňa neistejší druh neistoty, akúsi totálne nekvantifikovateľnú neistotu. Pri nej historické dáta neposkytnú užitočné usmernenie pre budúcnosť.

Rozumnejšie je preto niekedy pracovať s možnými či menej možnými scenármi, ktoré však vylučujú hazardovanie s prílišnou efektívnosťou a vyžadujú prípravu robustných a odolnejších alternatív.

Byť pripravený „just in case“ môže byť niekedy, napríklad v súčasnej kríze, efektívnejšie ako len dobré plánovanie „just in time“.

Diabol skupinového myslenia

Out of the box. „Scientia potentia est“, hovorí priekopník modernej vedy Francis Bacon. Inteligencia je zvyčajne spájaná s vedomosťami a kvalitou poznávacích schopností. V našom rýchlo sa meniacom svete však už záleží aj na tom, čo dokážeme

“ Rozumný politik by sa mal vystríhať trochu jedov mysle. Tými sú hnev, nevedomosť a pripútanosť.

prehodnotiť a odnaučiť sa. Musíme sa preto naučiť neustále spochybňovať staré predpoklady a byť otvorení novým nápadom a perspektívam.

Pri spoločných rozhodnutiach je rozumné myslieť na riziká skupinového myslenia. Interná opozícia v podobe diablovho advokáta môže prieniesť protiargument hlavnému mysleniu a zabrániť konfirmačnému skresleniu, aby sme sa vzdali názorov, ktoré nám už dobre neslúžia, a zostali duševne flexibilní.

„Ak sú vedomosti silou, vedieť, čo nevieme, je múdrosťou,“ píše vo svojej najnovšej knihe Adam Grant.

Obozretnosť. S múdrosťou súvisí aj starý grécky výraz phronesis označujúci typ múdrosti alebo inteligencie relevantnej pre každodenné konanie. Zahŕňa dobrý úsudok aj vynikajúcu povahu a návyky. Pre svoju praktickosť sa tiež zvykne nazývať praktickou múdrosťou či obozretnosťou.

Phronesis nám, či ľuďom rozhodujúcim o našej pripravenosti na strednodobé a dlhodobé strategické výzvy i prekvapenia, dokáže pomôcť pri pozornom sledovaní hranice horizontu, za ktorou na nás číhajú ďalšie čierne labute v podobe budúcich pandémií a katastrof.

Po osvojení si piatich spomínaných charakteristík, s ktorými v ideálnom prípade dokážeme pracovať súčasne, by rozumný politik nemal zabúdať ani na to, čoho sa vyvarovať. Hnev, nevedomosť a pripútanosť sú tzv. tri jedy mysle, o ktorých učí budhizmus.

Takto vybavení politici budú nepochybne podobnejší líškam a menej ježkom.

Na tejto strane nájdete každý deň prácu jedného výrazného autora, ktorému dala redakcia SME voľnosť v stvárnení jeho myšlienok.