

JAN URBAN

# EKONOMICKÉ INSTINKTY

PROČ SE ČASTO CHOVÁME  
PROTI VLASTNÍMU ZÁJMU





JAN URBAN

# EKONOMICKÉ INSTINKTY

PROČ SE ČASTO CHOVÁME  
PROTI VLASTNÍMU ZÁJMU



**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

JAN URBAN

# EKONOMICKÉ INSTINKTY

PROČ SE ČASTO CHOVÁME PROTI VLASTNÍMU ZÁJMU

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 10 432. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Ondřej Mikulecký

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Ilustrace na obálce Gannvector / Shutterstock.com

Počet stran 192

První vydání, Praha 2026

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2026

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.*

ISBN 978-80-271-6243-7 (ePub)

ISBN 978-80-271-6242-0 (pdf)

ISBN 978-80-271-6006-8 (print)

# Obsah

O autorovi.....	7
Úvod.....	9
<b>1. Ekonomické instinkty aneb Proč naše mysl s ekonomikou občas tak trochu zápolí.....</b>	<b>11</b>
1.1 Mentální zkratky a myšlenková zkreslení.....	12
1.2 Rozhodování pod vlivem emocí aneb Jak naše ekonomické jednání ovlivňují strach, touha, závist a další pocity.....	17
1.3 Společenské vlivy v ekonomickém rozhodování aneb Jak nás ovlivňují druzí.....	20
1.4 Psychologická ekonomie v praxi.....	25
<b>2. Co je a co není cenné aneb Proč a jak se mýlíme při posuzování hodnoty věcí.....</b>	<b>28</b>
2.1 Cena a hodnota aneb Proč a jak podléháme iluzi, že hodnota věcí odpovídá jejich ceně.....	28
2.2 Efekt vlastnictví aneb Proč si svých věcí ceníme víc, než si zaslouží.....	33
2.3 Složeno s láskou aneb Proč podléháme iluzi, že věci, na jejichž tvorbě jsme se podíleli, jsou hodnotnější.....	37
2.4 Efekt ukotvení aneb Proč hodnotu věcí posuzujeme podle informací, které jsou nepodstatné.....	40
2.5 Efekt rámování aneb Proč hodnotu věcí posuzujeme podle toho, jak je jejich nabídka zarámována.....	45
2.6 Efekt utopených nákladů aneb Proč přisuzujeme hodnotu věcem, o které jsme už přišli.....	50
2.7 Paradox volby aneb Proč nám dělá problém posoudit hodnotu věcí na základě příliš široké nabídky.....	53
<b>3. Psychologie peněz aneb Jak vnímáme peníze, proč s nimi nezacházíme vždy rozumně a co s tím udělat.....</b>	<b>57</b>
3.1 Typologie peněžního chování: Proč někdo spoří a jiný utrácí.....	57
3.2 Mentální škatulky peněz: Jak o penězích přemýšlíme podle toho, odkud přišly a kam směřují.....	60
3.3 Proč a jak nás mate inflace.....	63
3.4 Psychologie finanční negramotnosti: Nejde o vědomosti, ale o myšlení.....	66
3.5 Kdy dluh pomáhá a kdy škodí.....	71
3.6 Rodinný rozpočet: Jak udržet rovnováhu mezi nutností a přáním.....	75
<b>4. Psychologie nákupů, spotřeby a marketingu aneb Co nás vede k tomu, že sáhneme po penězence.....</b>	<b>80</b>
4.1 Ceny a cenová citlivost aneb Psychologie slev.....	80
4.2 Léčba nakupováním aneb Proč si kupujeme věci, které nepotřebujeme.....	83
4.3 Okázalá spotřeba aneb Proč kupujeme věci, které si nemůžeme dovolit.....	88

4.4	Psychologie spotřebitelské loajality aneb Proč si občas přestáváme mezi nabízeným zbožím vybírat.....	90
4.5	Nejčastější psychologické reklamní svody a prodejní triky aneb Jak poznat nabídku, jejíž hodnota neodpovídá její ceně.....	95
4.6	Konzum pod vlivem ovlivňovačů.....	103
4.7	Jak nás ovlivňuje podprahová reklama aneb Skryté vlivy, kterých si (většinou) nevšimneme .....	106
4.8	Jak při nákupu odolat tlaku většiny aneb Rozum místo davové euforie .....	110
4.9	Jak se rozhodujeme, když tápeme: Psychologie nákupní důvěry.....	114
<b>5.</b>	<b>Psychologie finančního investování.....</b>	<b>119</b>
5.1	Proč je investování ve srovnání s jiným ekonomickým rozhodováním tak trochu „jiné“.....	119
5.2	Jak na nás působí averze k riziku a iluze jistoty .....	121
5.3	Averze ke ztrátě aneb Proč ztráta bolí více, než zisk těší.....	129
5.4	Investiční rozhodování pod vlivem myšlenkových zkreslení .....	134
5.5	Nejistá budoucnost aneb Věštění z křišťálové koule .....	138
5.6	Jak investoři i investice zrají: Od prvních krůčků k finanční dospělosti .....	141
5.7	Psychologie finančních podvodů aneb Proč občas naletíme i na očividné triky.....	145
<b>6.</b>	<b>Psychologie na pracovišti.....</b>	<b>151</b>
6.1	Tajemství pracovní motivace a spokojenosti aneb Co nás ráno žene do práce.....	151
6.2	Jak získat v práci postavení, vliv a jistotu: Strategie nepostradatelnosti .....	156
6.3	Výrazy, na které si dát v práci pozor: Mohou vám bránit v další kariéře.....	159
6.4	Proč šťastní lidé vydělávají více?.....	163
6.5	Spravedlnost odměňování aneb Proč jsou často mzdové relace důležitější než výše mzdy.....	167
6.6	Korporátní realita: Kde končí ideály a začíná onboarding aneb Zasvěcení do firemního kmene.....	170
6.7	Kdy říct: „Tady už nejsem doma“.....	173
6.8	Je lepší být podnikatelem, nebo zaměstnancem? aneb Cesta nezávislosti, nebo klidného spánku.....	177
<b>7.</b>	<b>Psychologie hospodářských problémů aneb Spiknutí hlouposti s chamtivostí.....</b>	<b>181</b>
7.1	Ekonomie hlouposti aneb Lidé, kteří škodí, aniž by si sami pomáhali.....	181
7.2	Chamtivost jako nejvyšší forma závislosti.....	185
<b>8.</b>	<b>Nudge aneb Neviditelné postrčení správným směrem: Psychologie ve službách veřejné politiky.....</b>	<b>188</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>191</b>

## O autorovi

**Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**, je absolventem Vysoké školy ekonomické v Praze a Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v oboru psychologie. V praxi působil jako šéfredaktor časopisu *Ekonom*, poradce v mezinárodních konzultačních společnostech a pedagog na Univerzitě Karlově, Vysoké škole ekonomické i na zahraničních univerzitách.

V současnosti je docentem Ústavu podnikové strategie Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích, partnerem vzdělávací a poradenské společnosti Consilium Group a lektorem veřejných i firemních kurzů a programů MBA.

Je autorem řady učebnic, odborných i populárně-naučných publikací, mimo jiné *Teorie národního hospodářství*, *Ekonomie bez mýtů a iluzí*, *Řízení lidí v organizaci*, *Motivace a odměňování zaměstnanců*, *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu*, či psychologicky zaměřených knih *Veďte život do svých rukou* a *Psychologie pro každý den*. Publikoval také desítky článků v českých i zahraničních odborných periodících.

Jeho práce dlouhodobě propojuje ekonomii, psychologii a management a využívá silný interdisciplinární přístup, který se odráží i v jeho výuce, výzkumu a poradenství. International Biographical Center v Cambridge jej zařadilo mezi stovku nejvýznamnějších světových autorů a lektorů v oblasti osobního rozvoje.





# Úvod

Před ekonomikou není úniku. Každý den děláme desítky rozhodnutí, která mají ekonomický rozměr – od volby oběda až po úvahy, kolik si spořit na důchod. Většinou přitom žijeme v příjemné iluzi, že rozhodujeme racionálně, tedy jako bytosti, které klidně a věcně zvažují náklady a přínosy svých voleb, a to krátkodobé i dlouhodobé. Skutečnost však bývá méně lichotivá. Často se rozhodujeme způsobem, do něhož sami zcela nevidíme, a občas se při něm dopouštíme chyb, které nás stojí čas, peníze i duševní klid.

Kniha, kterou držíte v ruce, se věnuje psychologické či též behaviorální ekonomii a vychází z poznatků, jež v posledních dekádách přinesly nejedno překvapení. Zavede vás do méně osvětlených zákoutí naší mysli včetně těch, která se denně podílejí na našich ekonomických rozhodnutích, aniž bychom jim věnovali větší pozornost. Ukáže, co nás skutečně vede k tomu, jak utrácíme, šetříme, investujeme nebo nakupujeme, například zdánlivě zlevněné zboží, které jsme původně koupit ani nechtěli. Míří za oponu racionálních zdůvodnění, která rádi využíváme zpětně – poté, co jsme už dávno rozhodli.

Je doplněna řadou příkladů, experimentů i případových studií, které ukazují nejen to, že lidé často jednájí iracionálně, i když jsou pevně přesvědčeni, že je tomu naopak, ale i to, že na jejich rozhodování má často větší vliv způsob, jakým jsou jim určité informace podány, než jejich faktický obsah. Ukazuje i to, jak naše mysl při ekonomických volbách často spoléhá na intuici a tzv. mentální či myšlenkové zkratky a jak jsou naše rozhodnutí ovlivňována emocemi, stresem nebo společenským tlakem. Věnuje se tak například otázce, proč považujeme věci, které už vlastníme, za cennější než ty, které si teprve zvažujeme pořídit, proč utrácíme jinak podle toho, jak jsme peníze získali, proč nás k nákupům vede někdy víc nálada než potřeba apod.

Vysvětluje, proč je často obtížné opustit špatné finanční rozhodnutí – třeba když se pokoušíme „vrátit do hry“ peníze, o které jsme už přišli, jak funguje averze ke ztrátě nebo jak na nás působí efekt myšlenkového zakotvení, bránící nám při našem uvažování brát v potaz i informace, které jsme získali později. Seznamuje i s příčinami a důsledky stádního chování, které z nás v určitých situacích dělá ochotné následovníky druhých včetně nejrůznějších pochybných „influencerů“.

Tato kniha si však neklade za cíl pouze mapovat chyby a omyly. Chce nabídnout také konkrétní strategie a cesty, jak se těmto psychologickým pastem vyhnout – a činit lepší rozhodnutí. Tedy možná ne zcela bezchybná, ale o něco méně iracionální, než je běžný standard.



# 1. Ekonomické instinkty aneb Proč naše mysl s ekonomikou občas tak trochu zápolí

*Ekonomické instinkty označují přirozené, často nevědomé vzorce uvažování a rozhodování, které nás provázejí při nakládání s penězi, prací, rizikem či nejistotou. Nejde o instinkty v biologickém slova smyslu, ale o mentální zkratky, myšlenková zkrácení, emoční reakce a sociální impulzy, které formují naše každodenní ekonomické chování dříve, než vůbec stihneme zapojit „racionální výpočty“. Tyto instinkty se projevují v tom, proč utrácíme víc, než potřebujeme či chceme, proč nás láká jistota i za cenu nižšího zisku, nebo proč nás rozhodnutí druhých dokážou strhnout k chování, které bychom při klidném zamýšlení považovali za nerozumné. Termín nám tak slouží jako zastřešující pojem pro psychologické mechanismy, které určují, jak v ekonomickém světě skutečně jednáme, a které nás mnohdy odklánějí od toho, jak bychom teoreticky jednat měli.*

Tradiční i psychologická ekonomie zkoumají výrobu, rozdělování, směnu a spotřebu statků, tedy vše, co nám má pomoci uspokojovat lidské potřeby – skutečné i ty, které nám marketing úspěšně namluvil. Sdílejí také zájem o většinu číselných ekonomických veličin. Hlavní rozdíl mezi nimi však spočívá v přístupu k lidem samotným: zatímco tradiční ekonomie staví na modelu „ekonomického člověka“ a jeho „racionální volby“, tedy představy, že se při svém ekonomickém rozhodování sice občas mýlíme, ale nikdy ne zcela systematicky, behaviorální ekonomie si dovoluje luxus brát v potaz i psychologii – konkrétně kognitivní neboli myšlenková omezení, která naše rozhodování v reálném světě formují poněkud méně ideálně.

Tradiční ekonomie často předpokládá, že lidé mají k dispozici všechny důležité informace, emoce nechávají poslušně před vchodem a sociální tlak na ně nepůsobí, protože jsou natolik soustředěni na maximalizaci vlastního užitku (nejlépe vyjádřeného penězi), že si ničeho jiného ani nevšimnou. Tento model je teoreticky elegantní, ale zároveň tak idealizovaný, že připomíná spíše popis mytické bytosti než člověka. „Ekonomický člověk“ (*homo economicus*) totiž funguje jako bezchybný kalkulační stroj s nekonečnou pamětí a trpělivostí – což je vlastnost, kterou u lidí pozorujeme zhruba stejně často jako u jednorožců.

Psychologická ekonomie proto namítá: realita vypadá jinak. Lidé se rozhodují s neúplnými informacemi, omezenou pozorností, málem času a často i s emocemi, které mají vlastní názory na věc. Vliv má také okolí, které nás dokáže přimět dělat věci, jež bychom v tichu vlastní kanceláře možná označili za nesmyslné. Ve skutečnosti se rozhodujeme podle instinktu, zvyku či aktuálního rozpoložení mnohem častěji, než bychom si chtěli přiznat. Nejsme tedy logičtí a neomylní kalkulátoři, ale lidé – se vším, co k tomu patří.

Tento realističtější model lze s určitou licencí označit jako *homo humanus*: člověka, který se snaží rozhodovat rozumně, jen mu do toho neustále vstupují jeho přirozená omezení. Nejde o pokaženou verzi *homo economicus*, ale o skutečného jedince – empatického, občas nerozhodného, nebo naopak přehnaně sebevědomého, náchylného k myšlenkovým zkreslením a formovaného prostředím, které mu do rozhodování mluví často víc, než by chtěl. Psycholog Herbert Simon tuto charakteristiku trefně popsal jako omezenou racionalitu (*bounded rationality*).

## 1.1 Mentální zkratky a myšlenková zkreslení

*Představte si, že byste při každém rozhodnutí – co si dát k obědu, jakou nabídku práce přijmout nebo jak investovat své úspory – dělali úplnou analýzu všech dostupných informací. Zvažovali každou alternativu, předpovídali všechny možné důsledky. Únavné? Nerealistické? Přesně tak. A přesto se v klasické ekonomii dlouho předpokládalo, že lidé jednají právě takto. Omezená racionalita neznámá, že jsme nelogičtí nebo zmatení. Znamená pouze, že náš mozek má limity – stejně jako náš čas, pozornost a schopnost zpracovat komplexní data. A tak místo optimální volby často volíme řešení, které se zdá být přijatelné nebo je prostě jen „dost dobré“. Rozhodujeme se na základě tzv. myšlenkových zkratk.*

Mezi hlavní důvody, proč se skuteční lidé od modelových ekonomických „robotů“, patří sklon používat myšlenkové zkratky (tzv. heuristiky). Jejich výsledkem bývají rozhodnutí, která dávají smysl, ale nejsou vždy zcela správná: nezvažují všechna fakta a probíhají na základě přibližných odhadů, v duchu již zmíněné omezené racionality. Tyto zkratky šetří náš čas a úsilí a naše složitější ekonomické úvahy zjednodušují. Naše ekonomická rozhodnutí mohou však v jejich důsledku trpět určitými myšlenkovými klamy či zkresleními (*cognitive biases*).

## Heuristiky: Mentální zkratky na cestě k rozhodnutí

Heuristiky jsou jednoduchá, intuitivní pravidla, která nám pomáhají rozhodovat se rychle, bez zdlouhavé analýzy, a fungují tak jako jakýsi psychologický autopilot. Nejsou nutně špatné – často vedou k dobrým nebo dostačujícím rozhodnutím. K nejčastějším heuristikám, které nás v každodenním ekonomickém životě provázejí a kterým se budeme v dalším textu této knihy věnovat, patří:

- **Heuristika nedávnosti či informační dostupnosti (*availability bias*):** Představuje sklon přikládat větší váhu informacím, které si snadno či rychle vybavíme (protože jsou čerstvé, emotivní nebo mediálně viditelné), než ostatním či přisuzovat větší pravděpodobnost jevům, které máme v čerstvé paměti. Příkladem je sklon myslet si po zprávě o krachu banky, že totéž nebezpečí hrozí i nám. Důsledkem je přehánění rizika, někdy i sklon k panickým rozhodnutím.
- **Ukotvení (*anchoring bias*):** Podstatou této zkratky je sklon řídit se ve svém rozhodování první informací, kterou jsme v určitém kontextu získali, i když jde o informaci, která je náhodná, nepodstatná, nebo dokonce záměrně manipulativní (například první nabídkou, kterou v určitém jednání dostaneme).
- **Potvrzovací zkreslení (*confirmation bias*):** Jde o sklon hledat, vnímat a pamatovat si jen informace, které potvrzují náš názor. Příklad: Chci investovat do zlata, a proto čtu jen články o růstu cen zlata a ostatní ignoruji. Jde o myšlenkové zkreslení, které se může projevat i sklonem nevnímat informace, jež se nám z nejrůznějších důvodů nehodí.
- **Heuristika reprezentativnosti (*heuristic of representativeness*):** Spočívá v tendenci posuzovat situaci podle podobnosti s jiným případem a podceňovat jejich odlišnost, tedy o zobecňování, které může vést k přílišné nebo nevhodné generalizaci. Příklad: Nový podnikový „startup“ se podobá jinému a úspěšnému, takže si myslíme, že bude mít i stejný úspěch. Důsledkem je přeceňování šancí či iluze „známého scénáře“.
- **Efekt zpětného pohledu aneb „Já to věděl“ (*hindsight bias*):** Nastává v situaci, kdy následně, po určité události, máme pocit, že jsme to, co se stalo, vlastně tušili. Příklad: Trh padl – „bylo to jasné, všichni před tím varovali“. Důsledkem je přehnaná sebedůvěra týkající se našich „věšteckých schopností“ při odhadu budoucích jevů.
- **Efekt vlastnictví (*endowment effect*):** Projevem je, že věci, které vlastníme, mají pro nás vyšší hodnotu než stejné věci, které nevlastníme. Příklad: Držíme akcie, které bychom si dnes již znovu nekoupili, a to jen proto, že už je máme. Důsledkem je iracionální lpění na svém majetku, jehož hodnota dávno klesla.

- **Efekt statu quo** (*status quo effect*): Spočívá ve sklonu upřednostňovat současný stav před změnou, i když je změna objektivně výhodnější. Příklad: Nezměníme drahé pojištění, protože „už ho máme ve stejné podobě roky“. Důsledkem je finanční stagnace, promarněné příležitosti.
- **Utopené náklady** (*sunk cost fallacy*): Projevem je tendence pokračovat v investici jen proto, že jsme do daného projektu už něco „vložili“, ať již čas, nebo peníze, energii apod. Příklad: Držíme podíl ve ztrátové firmě, protože „už jsme do ní výrazně investovali“. Důsledkem je setrvávání ve špatných rozhodnutích.
- **Efekt vlastního zájmu** (*self-serving bias*): Jeho podstatou je sklon přisuzovat úspěchy sobě a chyby okolnostem. Příklad: Když investice vyjde, „byl to dobrý tah“; když nevyjde, „trh mě podvedl“. U osoby propadající tomuto klamu nedochází v jeho důsledku k poučení se z chyb.
- **Iluze frekvence** (*frequency illusion*): Jde o myšlenkový klam spočívající v tom, že poté, když jsme si něčeho všimli, to začneme „vidět všude“. Příklad: Po přečtení informace o určitém produktu ho vidíme „na každém rohu“ a domníváme se, že jeho spotřeba má rychle rostoucí trend. Důsledkem je sklon přeceňovat význam určité věci a podléhat iluzi její popularity.
- **Myšlenková lenost** (*cognitive miserliness*): Je důsledkem toho, že náš mozek hledá nejjednodušší řešení, často bez hlubšího přemýšlení. Příklad: Koupíme dražší produkt jen proto, že měl slevový štítek. Jde o rozhodnutí bez ověření, jen podle první informace.
- **Heuristika známosti** (*familiarity bias*). Jejím projevem je, že dáváme přednost známému před lepším. Příklad: Investujeme jen do domácích firem, protože jim „rozumíme“. Důsledkem je nízká diverzifikace investování, podcenění globálních příležitostí.
- **Preference okamžitých výhod před vyššími budoucími výhodami** (*present bias*): Jde o sklon přikládat větší hodnotu okamžité spotřebě nebo odměně než odměně budoucí, i když je vyšší, či preferovat současnou spotřebu před budoucí. Příklad: Raději si koupíme určitou věc hned, než abychom peníze zhodnotili úsporami, a dosáhli tak důležitějšího cíle. Důsledkem je odkládání investic, impulzivní spotřeba, slabé finanční plánování.
- **Efekt vzdálenosti od cíle** (*goal-gradient effect*): Naše snaha dosáhnout cíle roste až v okamžiku, kdy jsme se k němu výrazně přiblížili. Příklad: Do penzijního spoření začneme vkládat více až těsně před důchodem. Důsledkem je nevyužití času, ztracený finanční potenciál.

## Myšlenková zkreslení

Z heuristik vyrůstají myšlenkové klamy či zkreslení – systematické, mnohdy předvídatelné chyby v našem vnímání, úsudku nebo paměti, které vedou k chybným závěrům. Nejde o náhodné omyly, ale naopak – o omyly, které se opakují, dají se předpokládat a někdy dokonce využít, i když ne nutně v našem zájmu (což s oblibou dělají marketeři, politici či influenceři).

### **Příklady myšlenkových klamů pod vlivem heuristik**

*Příkladem je situace, kdy pravděpodobnost události (na základě heuristiky dostupnosti) posuzujeme podle toho, jak snadno si ji vybavíme. Teroristických útoků se proto bojíme víc než srdečních chorob – o těch prvních slyšíme v médiích denně, o těch druhých jen občas.*

*Podobným případem je vliv heuristiky reprezentativnosti, která nás svádí například k tomu, že lidi soudíme podle toho, jak „vypadají“. Pod vlivem heuristiky ukotvení se nám první číslo, které v určitém kontextu slyšíme, pevně usadí v hlavě a ovlivní naše další rozhodování, i kdyby bylo zcela nesmyslné. Heuristika statu quo způsobí, že lpíme na známém řešení, i když je horší než nové možnosti, a heuristika „já to věděl“ nám našeptává, že jsme chytřejší než ostatní, a dokážeme tak „porazit trh“, protože jsme měli pár dobrých tipů.*

*Heuristika známosti nám velí držet se investic, které „známe“, a ignorovat výhodnější nabídku, a heuristika nedávnosti způsobí, že nejnovější události přeceňujeme a starší informace odsunujeme do pozadí, takže věříme například tomu, že trh „určitě poroste“, jen proto, že rostl v několika posledních měsících.*

Všechny tyto omyly mají společné to, že nám dávají pocit rychlého a jistého úsudku, jenže ten pocit bývá falešný a jeho cena občas vysoká. Běžné jsou při peněžním či finančním rozhodování, v dalších kapitolách se však s nimi setkáme i v souvislosti s chápáním hodnoty zboží a služeb či prováděním složitějších nákupních rozhodnutí (kdy vedou k tomu, že náš výběr je sice rozumný, ale ne zcela „optimální“). Nevyhýbají se ani manažerským rozhodnutím – příkladem je situace, kdy manažer, místo toho, aby analyzoval desítky možností, zvolí tu, která se mu osvědčila v minulosti a která se jeví jako dostatečně dobrá vzhledem k dostupnému času a informacím.

**Příklad kognitivních zkreslení: Jan a jeho akcie**

*Jan, IT specialista, si před dvěma lety koupil akcie technologické firmy TechNova, když byly na vrcholu za 1 200 Kč za kus. Očekával další růst, firma byla populární v médiích a doporučena známým analytikem. Po dvou letech akcie klesly na 600 Kč, a i když se objevily vážné problémy firmy, Jan je odmítá prodat. Říká si: „Ono se to zase vrátí. Já věřím, že to vyrostě.“, „Dokud to neprodám, nepřišel jsem o nic.“, „Už jsem do toho dal moc peněz.“, „Byla to dobrá firma, tak proč to řešit teď?“*

*Z psychologického hlediska se v jeho uvažování projevuje několik myšlenkových zkreslení, a to efekt utopených nákladů (Jan se nechce vzdát investice, protože „už do ní vložil hodně“, i když budoucí vyhlídky nejsou dobré), efekt vlastnictví (akcie vlastní, a vnímá je tak jako hodnotnější, než kdyby je teprve zvažoval koupit), potvrzovací zkreslení (Jan hledá pouze informace, které potvrzují, že TechNova má šanci se zotavit, a ignoruje negativní zprávy), zkreslení zpětného pohledu (tvrdí, že „už tehdy měl pocit, že je to rizikové“, ale nevěnoval tomu pozornost) a zkreslení statu quo (je pohodlnější nechat věci, jak jsou, než se rozhodnout pro ztrátu).*

*Co by Jan mohl udělat jinak? Mohl by si položit otázku: „Koupil bych si tuto akcii znovu za 600 Kč, kdybych ji ještě neměl?“ Mohl by svou situaci zhodnotit objektivně, ideálně s pomocí nezájatého poradce, anebo se řídit určitým předem vytvořeným pravidlem, například při poklesu o X % vždy přehodnotím důvody, proč akcie držím.*

**Shrnutí**

Lidé při svých ekonomických rozhodnutích používají zkratky. Je to efektivní, ale ne vždy přesné. Heuristiky šetří námahu, často však vedou ke kognitivním zkreslením, která mohou ovlivnit naše nákupy, investice, finanční plánování i každodenní rozhodnutí. Cílem není stát se racionálním robotem – ale být si těchto zkreslení vědom a v klíčových momentech si říct: „Nejedu právě na autopilota?“

## 1.2 Rozhodování pod vlivem emocí aneb Jak naše ekonomické jednání ovlivňují strach, touha, závist a další pocity

*Naše ekonomická rozhodnutí jsou často formována emocemi, které si ne vždy uvědomujeme. Strach, naděje, lítost, závist nebo radost však hrají v našich volbách často větší roli než kalkulačky. Příkladem je chování investorů během finančních krizí. Když trhy klesají a množí se pesimismus, reagují panikou a své akcie prodávají v těch nejnevhodnějších okamžicích. Při růstu trhu mohou být naopak příliš optimističtí a riskovat víc, než je rozumné. V této kapitole si ukážeme, jaké emoce ovlivňují naše ekonomické chování, proč se nevyplácí je podceňovat a jak je lépe zvládat.*

Emoce nám v rozhodování pomáhají i škodí, a fungují tak jako zkratka i slepá ulička. Na jedné straně náš úsudek zrychlují: díky emocím nemusíme vždy vše zcela podrobně zvažovat, někdy to zkrátka „jen jasně cítíme“. Na straně druhé však nás vedou i k iracionálním volbám. Je tomu tak především tehdy, jsou-li silné, jestliže si jejich vliv příliš neuvědomujeme nebo jim zcela nerozumíme, takže jim dáme prostor vést nás způsobem, který je nevhodný.

Emoce však nejsou jen „šum“ v systému. V ekonomice totiž často skutečně jde i o pocity bezpečí, touhu po jistotě, strach ze ztráty, přání být úspěšný nebo nezaostávat za ostatními. Ne všechny emoce však táhnou za stejný provaz – a rozhodně netáhnou stejným směrem. Všechny však mají schopnost ovlivňovat nás rychleji než rozum.

### ***Jak jednáme pod vlivem závisti***

*Závist je silná a často podceňovaná emoce, která významně ovlivňuje naše ekonomické chování. Místo toho, abychom se rozhodovali na základě vlastních potřeb či cílů, porovnáváme se s ostatními – a často jednáme tak, abychom „dohnali“ nebo „předběhli“ druhé, i za cenu iracionality. Příkladem jsou lidé utrácějící více peněz, než si mohou dovolit, jen aby si udrželi sociální status či členství v určité skupině. Podobně může závist vést i k nadměrnému zadlužování, impulzivnímu nakupování či investičním rozhodnutím motivovaným prestiží místo výnosnosti.*

*Závist ovlivňuje i naši pracovní motivaci – nezřídka nás například více zajímá, kolik vydělává kolega, než kolik vyděláváme sami a jak bychom svůj plat mohli zvýšit. V podnikání může závist způsobit sklon zbytečně konkurovat tam, kde mohlo být efektivnější spolupracovat.*

*Závist nemusí být nutně vždy nežádoucí, má i své „sociálně korektivní“ funkce. Může vést například k oprávněnému tlaku na rovnost, férovost nebo přerozdělování. V extrémních případech ale deformuje rozhodování, potlačuje racionalitu a zvyšuje nespokojenost, i když se nám objektivně daří. Ekonomické chování řízené závistí je zkrátka emocionálně nabitě, často neracionální – a rozhodně ne vždy individuálně optimální.*

## Emocionální heuristiky: Když cítíme rychleji, než myslíme

Emocionální heuristiky jsou mentální zkratky či rychlé návody, při nichž lidé činí rozhodnutí podle momentálních pocitů. Na rozdíl od heuristik uvedených v předchozí kapitole, založených na myšlenkovém zjednodušení, vycházejí z toho, že v nás něco vyvolává příjemný nebo naopak nepříjemný pocit. Emoce v nich slouží jako rychlé vodítko – nejsme-li si jisti, co udělat, řídíme se tím, jak se při tom nebo jiném rozhodnutí cítíme. K hlavním typům emocionálních heuristik patří:

- **Afektivní heuristika** (*affect heuristic*): Jde o rozhodování na základě okamžité emocionální reakce (kladné či záporné) na určitou možnost nebo situaci. Je to zkratka, která říká: „Co cítím, to je pravda.“ Reklama, která nás dojme, zvyšuje pravděpodobnost, že si produkt koupíme, bez ohledu na jeho skutečnou kvalitu.
- **Nadšení či vystrašení** (*excitement bias*): Jsme-li nadšení, máme pocit, že všechno dopadne dobře – i když data říkají opak. Jsme-li naštvaní nebo vystrašení, vidíme svět plný hrozeb. V obou případech nejsme schopni přesně odhadnout pravděpodobnosti – a naše rozhodování se vzdaluje realitě.
- **Heuristika strachu** (*fear heuristic*): Jde o situace, kdy naše rozhodnutí ovlivňují strach nebo úzkost, ne pravděpodobnost nebo fakta. Příklad: Lidé se více bojí létat než jezdit autem, i když je to objektivně bezpečnější, protože pád letadla vyvolává silnější emocionální reakci.
- **Heuristika důvěry či sympatie** (*trust heuristic*): Lidé více věří těm, kdo jim jsou sympatičtí, známí nebo podobní, a mají sklon rozhodovat se podle nich.

Příklad: Koupíme si produkt doporučený celebritou, kterou máme rádi, i když nemá odborné znalosti.

- **Heuristika empatie** (*empathy heuristic*): Rozhodujeme se podle toho, jak moc nás emocionálně zasáhnou problémy druhých. Příklad: Lidé darují více peněz na charitu, vidí-li foto konkrétního trpícího dítěte (namísto statistiky o tisících stejně trpících dětí).
- **Heuristika nálady** (*mood heuristic*): Naše aktuální nálada ovlivňuje úsudek o věcech, které s ní nesouvisí. Příklad: Máme-li dobrou náladu, můžeme mít sklon nadhodnotit hodnotu akcií, riziko vnímat jako nižší atd.
- **Heuristika emočního pohodlí** (*heuristic of emotional comfort*): Někdy rozhodujeme tak, abychom minimalizovali emoční nepohodlí – i kdyby nás to stálo peníze, čas nebo příležitost. Příklad: Neměníme nevýhodný tarif, protože „jsme se k tomu ještě nedostali“, nebo si necháme neefektivního zaměstnance, protože jeho propuštění „by bylo nepříjemné“. Emoční náklady změny se stávají silnější motivací než racionální přínosy.

## Když emoce rozhodují za nás

Ekonomická rozhodnutí pod vlivem emocí bývají impulzivní, často představují rychlou volbu bez hlubšího uvážení. Vedou tak ke zkrácenému vnímání rizika, tedy k tomu, že ho buď přeháníme, nebo podceňujeme. Podobně mnohdy snižují naši schopnost „odejít“, tedy upustit od určitého jednání, a posilují například sklon držet investici nebo pokračovat v ní jen proto, že jsme se pro ni už jednou rozhodli. Občas však vedou i k opožděnému rozhodování – strach nebo lítost nás často brzdí, i když okolnosti volají po akci.

K lepší orientaci v našich emocích i k jejich lepšímu zvládnutí při ekonomickém rozhodování nám může pomoci několik pravidel:

- **Nepřijímat důležitá rozhodnutí na vrcholu emocí:** Ve stavu silného rozrušení se naše rozhodovací schopnosti snižují. Pokud to není nutné, například v krizové situaci, je vhodné důležitá rozhodnutí odložit na dobu, kdy se naše emoce uklidní. Emoce jsou tak trochu jako barevný filtr, díváme-li se na svět přes něj, nevidíme všechny detaily.

Prakticky to znamená rozpoznat vliv emoce dřív, než začne „rozhodovat za nás“. Krátké „emoční vychladnutí“ může zabránit řadě zbytečných finančních i dalších ztrát.

- **Zpochybnit první impuls:** Máte nutkání zareagovat ihned, ať již něco koupit, investovat, nebo naopak odejít, napsat ostrý e-mail? Právě to je často signál,

že za vaší reakcí stojí silná emoce, nikoliv promyšlený úsudek. Udělejte si mentální kontrolu: „Je tohle opravdu nejlepší nápad, nebo jen okamžitá reakce mého emocionálního systému?“

- **Rozpoznat příčiny emocí:** Emoce často signalizují nějakou hlubší potřebu nebo obavu. Rozpoznání příčiny emocí (například: „Bojím se ztráty kontroly, toužím po uznání, mám potřebu bezpečí.“) nám usnadní hledat řešení, která nejsou jen impulzivní reakcí.
- **Kombinovat emoce s analytickým myšlením:** Emoce, a na nich založené intuice, mají v našem rozhodování své místo – často nám poskytují důležitý signál. Ale je vhodné je doplnit o racionální analýzu. Pokud máte z nějaké nabídky „divný pocit“, neignorujte ho – ale ani se jím nenechte zcela řídit. Proveďte rychlou logickou kontrolu: „Co vím, co nevím a co bych si měl ještě ověřit?“
- **Využít emoce pozitivně:** Ne všechny emoce jsou hrozbou. Například soucit, radost nebo zájem mohou podpořit dobré rozhodování, zejména v mezilidských vztazích či sociálně orientovaných volbách. Emoce nejsou problém – problémem je jejich neviditelný či nekontrolovaný vliv.

### Shrnutí

Rozumné ekonomické rozhodování není rozhodováním prováděným bez emocí, ale rozhodováním, které s emocemi počítá, tedy chápe, že jsou neodmyslitelnou součástí lidského rozhodování. Ovlivňují, co vnímáme, jak hodnotíme situace a jaká rozhodnutí činíme – často mimo naši vědomou kontrolu. Je to rozhodování, které emoce bere jako důležitý signál, ale rozumí i tomu, kdy nás naše emoce vedou na scestí, a brání tomu, aby nás řídily bez našeho vědomí. Ať již jde o strach, zlost, nadšení, nebo závist, vyplatí se naučit s nimi vycházet. I když emoce někdy klamou, nejsou naším nepřitelem. Jen je potřeba, aby neseděly za volantem samy.

## 1.3 Společenské vlivy v ekonomickém rozhodování aneb Jak nás ovlivňují druzí

*Přistihli jste se někdy, že děláte něco jen proto, že to dělají všichni ostatní? Pokud ano, pravděpodobně se občas, podobně jako většina z nás, stáváte obětí efektu nápodoby (imitation effect), společenského důkazu*

*(social proof), nebo dokonce davového chování (crowd behavior). Jde o tendenci lidí jednat podle druhých, někdy vědomě, často však aniž by si to uvědomovali. Jde o jev, který je hluboce zakořeněn v lidské povaze, jehož zdrojem je naše přirozená touha přizpůsobit se druhým a být „součástí skupiny“. Tyto tendence řadíme k takzvaným společenským heuristikám.*

Společenské heuristiky nám pomáhají reagovat na složité společenské podněty nebo nejednoznačné společenské situace. Vycházejí z tendence napodobovat druhé, nechat se ovlivňovat jednáním většiny, autoritou, prestiží či popularitou ostatních – občas i pod dojmem představy, že „více lidí najednou se nemůže mýlit“. I tyto heuristiky působí často automaticky a nevědomě a podobně jako mentální zkratky, uvedené v kapitolách 1.1 a 1.2, vedou i ke zkreslení nebo chybám v úsudku.

K nebezpečným důsledkům, které vytvářejí, patří nejen tzv. stádní jednání na finančních i dalších trzích, ale i některé společenské stereotypy nebo tzv. skupinové myšlení (*groupthink*), představující tendenci skupin, často i firemního managementu, dosáhnout co nejrychleji názorové shody bez ohledu na realitu.

## Nejčastější společenské heuristiky

K nejčastějším společenským heuristikám, tedy jednoduchým pravidlům, jimiž si náš mozek pomáhá ve společenském prostředí nebo pod vlivem společenského tlaku, patří:

- **Heuristika „společenského důkazu“** (*social proof*): Jde o sklon jednat tak, jak jednají ostatní, a to pod vlivem představy, že jednání druhých má nepochybně svůj důvod, a je tak velmi pravděpodobně správné. Základní pravidlo této heuristiky zní: „Když to dělají ostatní, je to důkazem toho, že je to správné, a měl bych to udělat taky.“

Působení této mentální zkratky bývá někdy vědomé – když nevíme, co si vybrat, inspirujeme se chováním svého okolí. Na večírku si vezmeme víno, které pijí všichni, a při nákupu akcií sáhneme po titulu, o kterém se nejvíc mluví.

Ne vždy to však vede k rozhodnutím, která jsou nejlepší, o čemž svědčí výskyt a dopad investičních bublin. Problém této heuristiky spočívá v tom, že i většina se může mýlit, protože sklon napodobovat jednání druhých se často týká i jednání, které je mylné. Výsledkem efektu pak je, že se toto jednání šíří tak dlouho, až mu popadne většina.

*Paradoxem efektu společenského důkazu, přispívajícím k jeho rozšíření, přitom je, že k němu dochází i přes to, že většina lidí s názorem, který na jeho základě přebírají, ve skutečnosti nesouhlasí, a že s ním nemusí dokonce souhlasit ani ti, od nichž jej druzí čerpají. V emocionální rovině podporuje totiž tento efekt pocit bezpečí, který „stádní“ jednání lidem dává, a pocit sounáležitosti, který naplňuje jejich potřebu být přijat za člena skupiny.*

- **Efekt nápodoby** (*imitation effect*): Jde o tendenci podobnou té předchozí. Na rozdíl od ní však vede i k nevědomému napodobování druhých. Jde o instinktivní chování, při kterém může být předmětem nápodoby i řeč těla, výrazy obličeje, tón hlasu, gesta, stejně jako názory nebo zvyky.

*Při jednoduchém experimentu, který tuto skutečnost již před lety doložil, pokusné subjekty nastupovaly do výtahu, ve kterém všichni, kdo v něm již stáli, byli obráceni dozadu. Navzdory tomu, že to byla věc spíše nepřirozená, mnoho pokusných jednotlivců „šlo s davem“ a jelo výtahem čelem vzad.*

Nejběžnější výskyt tohoto efektu v ekonomickém životě se týká spotřebitelského chování. Příkladem je označení zboží v supermarketech jako „nejprodávější“, jež vede k tomu, že jeho prodej vzroste.

Efekty nápodoby a společenského důkazu se mohou i vzájemně posilovat. Vidíme-li, že mnoho lidí něco dělá, a začneme-li je nevědomě napodobovat, může to v nás přesvědčení o správnosti jejich chování dále posílit. Proč jinak bychom jejich chování napodobovali?

- **Heuristika autority** (*authority heuristic*): Spočívá ve sklonu věřit autoritám nebo expertům. Příklad: „Je to lékař, musí to být pravda.“
- **Heuristika podobnosti** (*similarity heuristic*): Projevuje se sklonem více důvěřovat lidem, kteří nám jsou podobní.
- **Heuristika reciprocity** (*reciprocity heuristic*): Spočívá v pocitu povinnosti oplácet laskavost nebo pomoc. Příklad: Když nám někdo pomůže, cítíme se zavázáni udělat totéž.
- **Heuristika důvěry** (*trust heuristic*): Je založena na sklonu důvěřovat těm, kdo vypadají upřímně, přátelsky nebo známě.

## Ekonomická úskalí společenské nápodoby

Sklon napodobovat ostatní má nepochybné klady – pomáhá šířit nové postupy. Má však i svou temnější stránku a v moderní společnosti se může stát pastí. Přílišné společňání na správnost toho, co dělají ostatní, totiž může vést k tomu, že lidé přestanou uvažovat kriticky. Ignorují fakta, vlastní zkušenosti, hodnoty i zdravý rozum – jen aby nevybočili z řady. Rozhodují se podle většiny, nikoli podle argumentů.

Navíc tento sklon často spouští lavinovou reakci – čím více lidí se k určitému názoru nebo rozhodnutí přidává, tím silněji o jejich správnosti přesvědčují další. Názory i chování se tak šíří nezávisle na své opodstatněnosti.

K hlavním nepříznivým ekonomickým důsledkům společenské nápodoby patří:

- **Stádní jednání** (*herding behavior*): Toto jednání na finančních trzích (akciových, měnových či kryptoměnových), na trzích nemovitostí nebo komodit vede ke vzniku cenových bublin, tedy k situaci, kdy tržní ceny aktiv rostou nad jejich reálnou hodnotu. Tyto bubliny, které dříve či později splasknou, působí finanční ztráty všem, kteří tomuto jednání podlehnou a trh závčas neopustí. Ceny obchodovaných aktiv rostou v důsledku „společenského důkazu“, založeného na tom, že stejně panicky nakupují i ostatní.

*V praxi se stádní jednání často opírá i o tzv. teorii největšího hlupáka (greater fool theory), která říká, že lidé nakupují nadhodnocená aktiva ne proto, že by věřili v jejich skutečnou hodnotu, ale proto, že doufají, že je později prodají někomu jinému – ještě většímu hlupákovi – za vyšší cenu.*

- **Vznik tzv. černých děr likvidity** (*liquidity black holes*): Jde o situaci svou povahou opačnou k předchozí, kdy aktéři trhu, většinou pod vlivem určité nepředvídatelné události, přestanou obchodovat až do doby, než se tato událost vyjasní. Jednají tak přitom i další investoři, tedy ti, jichž se daná událost nedotkla, což všeobecné obavy dále zvyšuje, způsobuje pokles tržní likvidity a vede k dalšímu snížení obchodů. Důsledkem může být nástup hospodářské krize.
- **Napodobování nákupního jednání druhých** (*herd behavior*): Důvodem je přesvědčení, že produkt, který je vysoce poptávaný, je i výhodný či kvalitní. Stejně působí také vliv módních trendů, jenž vede k tomu, že lidé nakupují nebo přestávají nakupovat zboží podle toho, co považují za módní.

Výsledkem v obou případech je, že poptávka po daném produktu se s jeho prodaným množstvím zvyšuje, což způsobuje, že se zvyšují i jeho ceny. Podpora „stádního jednání spotřebitelů“, provázená snahou vzbuzovat obavy z vyčerpání jeho zásob, je proto jedním z nástrojů a cílů reklamy.

- **Skupinové myšlení v organizacích** (*groupthink*): Jeho projevem jsou situace, kdy důkazem správnosti určitého názoru se ve skupině nebo organizaci stává to, že se na něm lidé z velké části shodují. Často k tomu přitom dochází v organizacích, jejichž manažeři konsenzus všemožně podporují tím, že nesouhlasné názory či nekonvenční nápady různými způsoby omezují.

Důsledkem bývá kultura „skupinového myšlení“, tedy týmového sebeklamu, ve které touha po shodě, konsenzu a přizpůsobování vlastních názorů názorům druhých převažuje nad zvažováním nových řešení a hledáním inovací, jež by firmě mohly poskytnout určité konkurenční výhody.

## Jak sklon ke společenské nápodobě překonat

Prvním krokem ke zmírnění sklonu podléhat tomuto efektu je si jeho působení uvědomit. Tedy připustit si, že nás může vést nejen k tendenci inspirovat se příklady chování, které nám pomáhá, ale i k tendenci utrácet peníze za věci, které nepotřebujeme.

Součástí tohoto kroku je pochopit, že většinové mínění může být občas jen znakem toho, že se velká část lidí při svém uvažování či rozhodování dopouští podobných chyb nebo že se ve snaze ulehčit si své rozhodování řídí spíše jednáním druhých než vlastními názory.

K dalším krokům patří cenit si různých pohledů a bránit se sklonu rozhodovat se příliš rychle. Čím více možných pohledů či názorů na věc připustíme, tím více jsme schopni uplatnit i vlastní nezávislé uvažování. Stejně důležitá je snaha upřednostňovat při hodnocení názorů fakta a důkazy před jejich popularitou. Máme-li dojem, že stádnímu efektu propadáme, můžeme si položit i otázku, co nás k naší „touze zapadnout“ vede, případně zjistit, kdo určitý názor propaguje a proč.

Máme-li podezření, že tomuto efektu propadá skupina nebo organizace, jejichž jsme členy, pak jednou z cest, která nám může pomoci, je využívání tzv. červených týmů (*red teaming*), vyvinutých ve vojenské a zpravodajské komunitě a majících za úkol přílišnou shodu, jež v organizaci panuje, čas od času cíleně narušovat za pomoci osob nebo týmů záměrně přinášejících odlišné pohledy.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy ***Ekonomické instinkty***.  
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.