

# OBSAH

---

|            |   |
|------------|---|
| Úvod ..... | 7 |
|------------|---|

## Část první

### NESMYSLNÁ ROZHODNUTÍ

|  |    |
|--|----|
| I. Podivné postupy a řešení.....                           | 12 |
| Příklady z oblasti řízení letadel a lodí .....             | 12 |
| Příklady z oboru managementu.....                          | 16 |
| Příklady z každodenního života.....                        | 25 |
| Čejenské paradoxy na mostu přes řeku Kwai .....            | 31 |
| II. Nehody a nezdary, které se liší od ostatních .....     | 34 |
| Energická a vytrvalá akce směřující proti svému cíli ..... | 34 |
| Převažující racionalita a její rámec .....                 | 39 |
| Rozhodnutí absurdní a jiná .....                           | 44 |

## Část druhá

### INTELIGENCÍ K NESMYSLNÝM ROZHODNUTÍM

#### Kognitivní analýza

|  |    |
|--|----|
| III. Cesty k zásadním chybám .....             | 52 |
| Rozhodnutí o vyslání Challengeru .....         | 53 |
| Vnitřní logika radikálních chyb pilotáže ..... | 61 |
| Manažerské kognitivní kutilství .....          | 69 |
| Velké nezdary v běžném denním životě .....     | 75 |

|   |    |
|---|----|
| <b>IV. Podstata kognitivního kutilství</b> .....            | 78 |
| Složky kognitivního kutilství.....                          | 79 |
| Operativní kognitivní kutilství při vědeckém přístupu ..... | 86 |
| Působení primitivního kognitivního kutilství.....           | 89 |
| Omezené racionality? .....                                  | 98 |

### Část třetí

## NESMYSLNÁ ROZHODNUTÍ JSOU KOLEKTIVNÍ DÍLO

### Kolektivní analýza

|  |     |
|--|-----|
| <b>V. Manažer, expert, laik</b> .....                                | 102 |
| Tři role, pět způsobů jednání.....                                   | 102 |
| Různé modely nesmyslných rozhodnutí.....                             | 105 |
| Aplikace jednotlivých modelů.....                                    | 115 |
| Vývoj jednotlivých modelů.....                                       | 118 |
| <b>VI. Nezničitelnost chyb</b> .....                                 | 124 |
| Odborná soběstačnost .....   | 124 |
| Obtížnost tlumočení .....  | 128 |
| Nemožnost zasahování.....  | 130 |
| <b>VII. Nástrahy koordinace</b> .....                                | 133 |
| Nepřesnost a mlčení.....   | 133 |
| Úskalí strukturované koordinace.....                                 | 140 |
| <b>VIII. Absurdita konsenzuální a konfliktní</b> .....               | 153 |
| Dva procesy kolektivního vzniku<br>radikální a trvajících chyby..... | 153 |
| Příklady.....  | 156 |
| Vývoj nesmyslných odchylek.....                                      | 158 |

**Část čtvrtá**  
**SMYSL ABSURDNÍCH ROZHODNUTÍ**  
**Teleologický rozbor**

|  |     |
|--|-----|
| <b>IX. Ztráta smyslu</b> .....                 | 164 |
| Demingův kruh a kruh ztráty smyslu .....       | 164 |
| Čtyři procesy ztráty smyslu .....              | 165 |
| Ztráta smyslu a otázka jiných racionalit ..... | 174 |
| <b>Závěr</b> .....                             | 179 |
| <b>Poznámky</b> .....                          | 191 |