

TEMA

richard h. thaler  
cass r. sunstein

# nudge (šťouch)

JAK POSTRČIT LIDI K LEPŠÍMU ROZHODOVÁNÍ  
O ZDRAVÍ, MAJETKU A ŠTĚSTÍ



TEMA

**Richard H. Thaler a Cass R. Sunstein**

**Nudge (Šťouch)**



richard h. thaler  
cass r. sunstein

# nudge (šťouch)

JAK POSTRČIT LIDI K LEPŠÍMU ROZHODOVÁNÍ  
O ZDRAVÍ, MAJETKU A ŠTĚSTÍ

Copyright © 2008 by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein  
Translation © Eva Dejmková, 2010  
Cover and layout © Lucie Mrázová, 2010

ISBN 978-80-87162-66-8

Pro France, díky níž je všechno na světě lepší, i tato kniha.

RHT

Pro Samanthu, díky níž je každý den radost.

CRS





Průzkum k této knize bylo možné provést díky fondům Graduate School of Business při Chicagské univerzitě a Právnímu a ekonomickému programu při Chicago Law School. Dostali jsme štědrnou podporu od Nadace Johna Templetona, a sice grant pro Centrum výzkumu rozhodování.

Mnoho lidí nám s touto knihou pomáhalo. Sydelle Kramerová, naše agentka, nám celou dobu dávala skvělé rady. Michael O'Malley, náš editor, vyslovil cenné připomínky k rukopisu. Veliký dík patří našemu zábavnému a hvězdnému týmu výzkumných asistentů, kteří s námi spolupracovali dvě léta; jsou to John Balz (který dostává dík navíc, že nás ta dvě léta snášel), Rachel Dizardová, Casey Fonk, Heidi Liu, Matthew Johnson, Brett Reynolds, Matthew Tokson a Adam Wells. Nedocenitelně nám s grafickou úpravou knihy a obrázkem na přebalu pomohla Kim Bartková. A Dan Heaton provedl v poslední fázi vynikající a velmi pečlivou redakci.

Mnoho našich kolegů přispělo ke zlepšení této knihy. Za názory, nápovědy a také pár postrčení, které přesahují volání přátelství i povinnosti, děkujeme především Shlomo Bernatzimu, Elizabeth Emensové, Nicku Epleymu, Danu Gilbertovi, Tomu Gilovichovi, Jonathanu Guryanovi, Justine Hastingsové, Eriku Johnsonovi, Christine Jollsové, Danielu Kahnemanovi, Deanu Karlanovi, Emiru Kamenicovi, Davidu Leonhardtovi, Michaelu Lewisovi, Brigitte Madrianové, Philu Mayminovi, Cadu Masseyemu, Sendhillu Mullainathanovi, Donu Normanovi, Eriku Posnerovi, Richardu Posnerovi, Dennisi Reganovi, Raghu Rajanovi, Tomu Russelovi, Jesse Shapirovi, Eldaru Sharifovi, Edně Ullman-Margalitové, Adrianu Vermeulemu, Eriku Wannerovi, Elke Weberové, Romanu Weilovi, Susan Woodwardové a Marion Wrobelové. Nejpřísnější a nejmoudřejší rady přišly od France Leclercové a Marthy Nussbaumové; velmi děkujeme France a Marthě, že nám pomohly

s tolika zlepšeními. Vicki Drozdová nám, jako vždy, pomáhala úplně se vším a také zajistila, že všichni asistenti dostali zapláceno, za což byli jistě rádi. Také děkujeme Ellyn Ruddickové-Sunsteinové za přínosné debaty, trpělivost, za to, jak ji zaujala i pobavila behaviorální ekonomie, a za dobrou náladu.

Také musíme poděkovat celému personálu restaurace Noodles na 57. ulici. Už nás krmí a poslouchají pěknou řádku let, vyslechli mimo jiné i naše diskuze a plány ohledně této knihy. Příští týden zase zajdeme.

U mezinárodního vydání chceme ještě jednou poděkovat nepostradatelnému Johnu Balzovi, který je architektem naší knihy. Díky patří také Chrisovi Hsee, Danu Muldoonovi, Chiaře Monticonové a Adairu Turnerovi.

## Školní jídelna

Vaše kamarádka Carolyn je ředitelkou stravovacích služeb v obrovském systému škol ve městě. Má na starosti stovky škol a stovky tisíc dětí, které každý den jedí v jejích jídelnách. Carolyn má oficiální vzdělání v oblasti výživy (magisterský titul ze státní univerzity) a je tvořivý typ, ráda přemýšlí netradičně.

Jednoho večera se svým kamarádem Adamem – na statistiku zaměřeným podnikovým poradcem, který pracuje pro obchodní řetězce – spředla u lahve dobrého vína zajímavou myšlenku. Aniž by změnili menu, zkusí v Carolyniných jídelnách udělat pokusy, aby zjistili, zda způsob vystavení a uspořádání jídla může nějak ovlivnit, co si děti vyberou. Carolyn dala hospodářům desítek školních jídelen přesné pokyny, jak vystavit jídlo na výběr. V některých školách byly deserty umístěny jako první, v jiných poslední, v dalších byly postaveny do jiné řady. Umístění různých jídel se lišilo od školy ke škole. V některých školách byly v úrovni očí hranolky, v jiných vařené nudle.

Na základě svých zkušeností s plánováním uspořádání zboží v supermarketech Adam očekával, že výsledky budou zajímavé. A měl pravdu. Jenom tím, že Carolyn přeskupila rozvržení jídla v jídelně, mohla zvýšit nebo snížit spotřebu mnoha druhů jídel až o dvacet pět procent. Hodně se poučila – děti ve škole, stejně jako dospělí, se nechají silně ovlivnit malými změnami v souvislostech. A tento vliv se dá použít jak v dobrém, tak v špatném. Carolyn například ví, že může zvýšit spotřebu zdravých jídel a snížit spotřebu těch nezdravých.

Carolyn věří, že se stovkami škol, se kterými spolupracuje, a se skupinou postgraduálních studentů, které najala, aby sbírali a analyzovali data, má nemalou moc ovlivnit, co děti jedí. Carolyn přemýšlí, co si s touto nově získanou mocí počít. Toto jsou návrhy, které dostala od svých obvykle upřímných, ale někdy potměšilých přátel a spolupracovníků:

1. Sestav jídlo tak, aby z toho měly největší prospěch děti.
2. Vyber uspořádání jídla náhodně.
3. Snaž se sestavit jídla tak, aby si děti vybraly jídlo, které by si zvolily samy.
4. Co nejvíce zvyš prodej zboží od dodavatelů, kteří nabídnou největší úplatek.
5. Maximalizuj výdělků, tečka.

Možnost číslo jedna je největší výzvou, i když se zdá poněkud dotěrná, dokonce paternalistická. Ale ostatní možnosti jsou horší! Možnost 2, uspořádat jídlo náhodně, se dá považovat za spravedlivou a zásadovou a v určitém smyslu je neutrální. Ale když bude jídlo v každé jídelně uspořádané náhodně, pak děti z jedné školy budou jíst méně zdravě než děti z jiné školy. Je to žádoucí? Měla by si snad Carolyn vybrat tuto neutralitu, i když může snadno pomoci mnoha žákům zlepšit jejich zdraví?

Možnost 3 vypadá jako čestný pokus vyhnout se vměšování – snaž se napodobit, co by si děti vybraly samy. Možná že toto je ta skutečně neutrální možnost a možná že by se Carolyn měla řídit přáním ostatních lidí (přinejmenším ve styku se staršími studenty). Ale když se trochu zamyslíme, zjistíme, že tuto možnost je těžké realizovat. Adamův pokus odhalil, že to, co si děti vyberou, závisí na pořadí, v jakém je jídlo vystavené. Co je potom tedy skutečně to, co by si děti vybraly samy? Co to vlastně znamená, když řekneme, že by Carolyn měla zjistit, co by si studenti vybrali „sami o sobě“? V jídelně je dost nemožné vyhnout se určitému uspořádání jídla.

Možnost 4 by přitahovala zkorumpované osoby na Carolynině místě a manipulace s upořádáním jednotlivých jídel by dodala další zbraň do arzenálu možností, jak zneužít moc. Ale Carolyn je čestná a poctivá, a tak o téhle možnosti ani nepřemýšlí. Stejně jako možnost 2 a 3, i možnost 5 má určitou přitažlivost, hlavně pokud si Carolyn myslí, že nejlepší jídelna je ta, která nejvíc vydělává. Ale opravdu by se Carolyn měla pokusit maximalizovat zisky, když ve

výsledku budou děti méně zdravé a když pracuje v oblasti školství?

Carolyn je nyní někdo, koho budeme nazývat architektem výběru. Architekt výběru je zodpovědný za uspořádání souvislostí, kontextu, v němž se lidé rozhodují. I když je Carolyn výplodem naší fantazie, z mnoha lidí se stávají architekti výběru, aniž by si to vůbec uvědomovali. Navrhujete-li hlasovací lístky, pomocí kterých voliči vybírají kandidáty, jste architektem výběru. Jste-li lékař a musíte pacientovi popsat různé možnosti léčby, jste architektem výběru. Navrhujete-li formulář, který vyplňují noví zaměstnanci, aby se zapsali do zdravotního pojištění společnosti, jste architektem výběru. Jste-li rodič a vysvětlujete možnosti dalšího vzdělávání svému potomkovi, jste architektem výběru. Pokud jste prodavač, jste architektem výběru (ale to už asi víte).

Existuje mnoho paralel mezi architekturou výběru a tradičními formami architektury. Klíčovou paralelou je, že neexistuje nic takového jako „neutrální“ návrh. Zvažme například zakázku na návrh nové akademické budovy. Architekt dostane určité požadavky. Musí tam být místo na 120 kanceláří, 8 tříd, 12 studoven a tak dále. Budova musí stát na určeném místě. Platí pro ni ještě stovky dalších omezení – některá právní, jiná estetická, další praktická. A architekt nakonec musí přijít s vlastní budovou s dveřmi, schodišti a chodbami. Jak dobří architekti vědí, zdánlivě libovolná rozhodnutí, jako kde umístit toalety, budou mít nenápadný vliv na to, jak se lidé budou v budově vzájemně potkávat a komunikovat. Každá cesta na záchod vytváří možnost narazit na kolegy (což může být výhoda i nevýhoda). Dobrá budova není jen atraktivní, dobrá budova „funguje“.

Jak ještě uvidíme, drobné a zjevně nedůležité maličkosti mohou mít obrovský dopad na lidské chování. Dobrým pravidlem je předpokládat, že „záleží na všem“. V mnoha případech pochází síla těchto malých detailů z toho, že přitáhnou pozornost uživatelů patřičným směrem. Úžasný příklad pochází, trochu kuriózně, z pánských záchodů na letišti Schiphol v Amsterdamu. Pověřené osoby tam ne-

chaly vyrýt do každého pisoáru obrázek mouchy. Jak se zdá, muži se příliš nestarají o to, kam míří, což způsobuje nepořádek, ale když vidí cíl, tak se jejich pozornost, a tím i přesnost značně zvýší. Podle muže, který na tento nápad přišel, to funguje zázračně. „Zlepšuje to míření,“ říká Aad Kieboom. „Když muž vidí mouchu, míří na ni.“ Kieboom, ekonom, řídí rozvoj budov Schipholu. Jeho personál provedl pokus s mouchou v pisoáru a zjistil, že obrázek snižuje rozstřík až o 80 procent.<sup>1</sup>

Pochopit, že „záleží na všem“, může jak ochromit, tak posílit. Dobří architekti si uvědomují, že i když nemohou stvořit dokonalou budovu, mohou vybrat ty návrhy, které budou co nejprospěšnější. Například otevřená schodiště mohou vytvořit více prostoru pro komunikaci na pracovišti a také se musí více chodit a obojí je pravděpodobně žádoucí. A stejně jako stavební architekt musí nakonec postavit nějakou určitou budovu, musí architekt výběru jako Carolyn zvolit určité uspořádání jídel u oběda, a tak může ovlivnit, co lidé jedí. Může je postrčit.

## **Libertariánský paternalismus**

Pokud si, po důkladném zvážení, myslíte, že by Carolyn měla využít možnosti postrčit děti k lepší stravě, tedy možnost 1, pak vás vítáme v našem novém hnutí – libertariánském paternalismu. Skutečně si uvědomujeme, že tento název není z těch, které si čtenáři okamžitě oblíbí. Obě slova poněkud odrazují, jsou zatížená stereotypy z populární kultury a politiky, díky čemuž jsou pro mnohé nezajímavá. A co je horší, tyto dva koncepty vypadají protichůdně. Proč kombinovat dva zlořečené a protikladné názory? Myslíme si, že když se těmito termínům správně porozumí, pak oba odrážejí zdravý rozum – a jsou tedy mnohem přitažlivější dohromady než každý zvlášť. Potíž s těmito pojmy spočívá v tom, že se jich zmocnili dogmatici.

Libertariánským hlediskem naší strategie je otevřené trvání na tom, že, všeobecně vzato, by lidé měli mít možnost svobodně dělat

to, co chtějí – a rozhodnout se k neúčasti na nežádoucích dohodách, pokud se účastnit nechťejí. Když si vypůjčíme větu z díla zesnulého Miliona Friedmana, libertariánští paternalisté trvají na tom, že lidé by měli mít „svobodu volby“.<sup>2</sup> Snažíme se navrhnout postupy, které by zachovaly nebo zvýšily svobodu výběru. Když používáme slovo libertariánský, abychom upřesnili slovo paternalismus, myslíme tím prostě zachování svobody. A když říkáme zachování svobody, tak to tak opravdu myslíme. Libertariánští paternalisté chtějí, aby bylo pro lidi snazší jít vlastní cestou, nechťejí zatěžovat ty, kteří chtějí užívat své svobody.

Paternalistické hledisko spočívá v názoru, že architekti výběru mají právo snažit se ovlivnit chování lidí tak, aby jejich životy byly delší, zdravější a lepší. Jinými slovy, zastáváme uvědomělé snahy jak institucí v soukromém sektoru, tak vlády nasměrovat volby lidí směrem, který zlepší jejich životy. V našem podání je postup „paternalistický“, snaží-li se ovlivnit výběr tak, aby ten, kdo vybírá, na tom byl, podle svých vlastních měřítek, co nejlépe.<sup>3</sup> S odkazem na známé studie ze společenských věd ukážeme, že lidé v mnoha případech činí velmi špatná rozhodnutí – rozhodnutí, která by rozhodně neučinili, kdyby jim věnovali veškerou pozornost, měli úplné informace, neomezené poznávací schopnosti a obrovskou sebekázeň.

Libertariánský paternalismus je celkem slabý, jemný a nevtíravý druh paternalismu, protože výběr není blokován, omezen nebo významně zatížen. Jestliže lidé chtějí kouřit cigarety, jíst spousty sladkostí, vybrat si nevhodné zdravotní pojištění nebo si nespořit na penzi, libertariánští paternalisté je nebudou nutit, aby dělali něco jiného – ani jim nebudou nic ztěžovat. Ale přesto se přístup, který doporučujeme, vnímá jako paternalistický, protože soukromí i státní architekti výběru se nesnaží jen vystopovat nebo napodobit očekávané výběry. Spíš se uvědoměle snaží pohnout lidmi směrem, který zlepší jejich život. Postrkují.

Postrčení, tento termín budeme používat, je jakýkoli článek architektury výběru, který předvídatelně mění lidské chování, aniž by

zakazoval nějaké jiné možnosti nebo významně měnil ekonomické podněty. Aby se zásah počítal jako pouhé postrčení, musí být jednoduchý a musí být snadné se mu vyhnout. Postrčení nejsou rozkazy. Vystavit ovoce na úroveň očí se počítá jako postrčení. Zákaz nezdravé stravy nikoli.

Mnoho z postupů, které doporučujeme, může být a bylo použito v soukromém sektoru (s postrčením od vlády nebo bez něj). Například zaměstnavatelé jsou významnými architekty výběru v mnoha případech, o kterých mluvíme v této knize. V oblastech zahrnujících zdravotní péči a penzijní spoření mohou, podle našeho názoru, zaměstnavatelé užitečně postrčit zaměstnance. Soukromé společnosti, které chtějí vydělávat a přitom dělat i dobré věci, mohou prospívat i z postrčení v oblasti životního prostředí, mohou pomáhat zmenšit znečištění ovzduší (a produkci skleníkových plynů). Ale, jak ještě ukážeme, stejné argumenty, které opravňují soukromé instituce k libertariánskému paternalismu, platí i pro vládu.

## **Lidé a ekoni: Proč postrčení pomáhají**

Ti, kteří zavrhují paternalismus, tvrdí, že lidé si přece vybírají naprosto skvěle, a když ne úplně skvěle, tak určitě lépe, než by za ně vybral kdokoli jiný (obzvlášť když ten kdokoli dělá pro vládu). Mnoho lidí, ať už ekonomii studovali nebo ne, je přinejmenším nepřímou oddáno pojmu *homo economicus* neboli člověk ekonomický – tedy názoru, že každý z nás myslí a vybírá neomylně dobře, a tak zapadá do učebnicového obrázku člověka, který nám podstrkují ekonomové.

Když se podíváte na ekonomické učebnice, zjistíte, že *homo economicus* umí myslet jako Albert Einstein, má kapacitu paměti jako IBM Big Blue a sílu vůle jako Mahátma Ghándhí. Vážně. Ale lidé, které my známe, takoví nejsou. Opravdoví lidé mají bez kalkulačky problémy s dělením dlouhých čísel, zapomínají na narozeniny svých manželů a manželek a na Nový rok mívají kocovinu. Nejsou *homo economicus*, jsou *homo sapiens*. Abychom používali co nejméně latinských sloví-



ček, budeme odteď říkat těmto imaginárním a skutečným druhům ekoni a lidé.

Vezměme si například míru obezity. Míra obezity ve Spojených státech se nyní blíží 20 procentům a více než 60 procent Američanů je považováno za obézní nebo za osoby s nadváhou. Na celém světě je asi miliarda dospělých s nadváhou, 300 milionů z nich je obézních. Míra obezity sahá od necelých 5 procent v Japonsku, Číně a některých afrických státech k více než 75 procentům v městských částech Samoa. V některých oblastech Severní Ameriky, Spojeného království, východní Evropy, Středního východu, na ostrovech v Pacifiku, v Austrálii a Číně vzrostla podle Světové zdravotnické organizace od 80. let míra obezity třikrát. Máme nezvratitelné důkazy, že obezita zvyšuje riziko srdečních chorob a cukrovky a často vede k předčasné smrti. Bylo by dost nadnesené tvrdit, že si každý vybírá správnou skladbu stravy nebo stravu, která je lepší než ta, které by se dalo dosáhnout několika postrčeními.

Rozumní lidé se samozřejmě starají nejen o zdraví, ale i o chuť jídla, protože jídlo je samo o sobě zdrojem potěšení. Netvrdíme, že každý, kdo má nadváhu, jedná iracionálně, ale odmítáme tvrzení, že každý nebo téměř každý Američan si vybírá optimální skladbu stravy. A co platí pro stravování, platí i pro ostatní rizikové chování jako kouření a pití, jež mají za následek více než pět set tisíc předčasných úmrtí ročně. S ohledem na stravovací návyky a kouření a pití se nedá tvrdit, že výběry, které lidé v současnosti dělají, jsou pro ně tím nejlepším. Mnoho kuřáků, alkoholiků a lidí, kteří se přejídají, jsou dokonce ochotní zaplatit třetí straně, aby jim pomohla k lepším rozhodnutím.

Ve své knize vycházíme především z právě vznikající vědy o výběru, která je založena na pečlivém sociologickém výzkumu, jenž probíhal v posledních čtyřiceti letech. Během výzkumu se objevilo mnoho důležitých otázek ohledně rozumnosti mnoha lidských úsudků a rozhodnutí. Být ekonem neznamená dělat dokonalé předpovědi (to by vyžadovalo vševědoucnost), ale je třeba dělat nezaujaté předpovědi.

To znamená, že se ekoni mohou mýlit, ale nemohou se mýlit systematicky a předvídatelně. Na rozdíl od ekonů se lidé systematicky mýlí. Vezměme si například tzv. „mylné plánování“, systematický sklon k nerealistickému optimismu o čase, který je třeba na dokončení určitého projektu. Nikoho, kdo si kdy najal stavební firmu, nepřekvapí zjištění, že všechno trvá mnohem déle, než si myslel, a to i v případě, že o mylném plánování věděl.

Stovky studií potvrzují, že lidské předpovědi jsou špatné a zkreslené. Ani lidské rozhodování není nijak skvělé. Abychom si zase uvedli nějaký příklad, zvažme to, čemu se říká „sklon ke statusu quo“, což je jen módní pojmenování setrvačnosti. Z mnoha důvodů, kterými se ještě budeme zabývat, mají lidé silné sklony držet se statusu quo (daného stavu) nebo výchozí možnosti.

Když například dostanete nový mobil, máte možnost provést řadu rozhodnutí. Čím lepší telefon, tím více rozhodování máte před sebou, od nastavení pozadí přes melodii vyzvánění až k počtu zazvonění, než je volající přeměrován do hlasové schránky. Výrobce vybral jednu z možností a přednastavil telefon. Průzkum ukazuje, že ať jsou výchozí možnosti jakékoli, řada lidí u nich zůstane, i když se jedná o mnohem víc než o zvuk, jaký telefon vydává, když se vám někdo snaží dovolat.

Z tohoto průzkumu plynou dvě důležitá poučení. Zaprvé, nikdy nepodceňujte sílu setrvačnosti. Zadruhé, moc se dá osedlat. Pokud si soukromé společnosti nebo veřejní činitelé myslí, že jeden z určitých postupů přináší lepší výsledky, mohou výsledky silně ovlivnit, jestliže tento postup vyberou jako výchozí. Jak ještě ukážeme, nastavení výchozích možností a ostatní zdánlivě bezvýznamné strategie změn nabídky mohou mít nezměrný dopad na výsledek, od zvětšení úspor přes lepší zdravotní péči k darování orgánů pro transplantace.

Účinek dobře nastavených výchozích možností je jen jedním příkladem jemné síly postrčení. V souladu s naší definicí je postrčení jakýkoli faktor, který významně mění chování lidí, ale ekony by byl ignorován. Ekoni reagují hlavně na pobídky. Pokud vláda zdaní bon-

bóny, budou si bonbónů kupovat méně, nejsou ale ovlivněni takovými „nedůležitými“ činiteli, jako je uspořádání možností. I lidé reagují na pobídky, ale nechají se ovlivnit i postrčeními. A pokud správně rozmístíme jak pobídky, tak postrčení, můžeme zdokonalit svou schopnost zlepšovat lidem život, a pomoci tak vyřešit mnoho velkých společenských problémů. A můžeme to dělat a zároveň stále trvat na svobodě volby každého člověka.

## **Mylná domněnka a dva špatné předpoklady**

Řada lidí, kteří podporují svobodu volby, odmítá jakýkoli druh paternalismu. Chtějí, aby vláda nechala občany, ať si vybírají sami za sebe. Běžná rada, jak v takovém případě postupovat, je dát lidem co nejvíce možností a pak je nechat, aby si (s co nejmenšími vládními zásahy nebo postrkováním) vybrali tu, která se jim nejvíce líbí. Krása tohoto smýšlení spočívá v tom, že nabízí jednoduché řešení mnoha složitých problémů – prostě maximalizuj výběr (v množství a pestrosti) a tečka! Tento postup se prosazuje v mnoha oblastech, od vzdělávání k pojištění na nákup drahých léků. V některých kruzích se heslo Maximalizuj výběr stalo politickou mantrou. Za jedinou alternativu k této mantře je někdy považována vládní směrnice, která je zesměšňována jako „jedna velikost pro všechny“. Příznivci hesla Maximalizuj výběr si neuvědomují, že mezi jejich postupem a jedinou velikostí pro všechny existuje spousta prostoru. Staví se proti paternalismu, nebo si to alespoň myslí, a jsou skeptičtí vůči postrčením. Myslíme si, že se jejich skepticismus zakládá na mylné domněnce a dvou špatných předpokladech.

Mylná domněnka je, že si téměř všichni lidé téměř vždy vyberou to, co je v jejich nejlepším zájmu, nebo že si přinejmenším vyberou lépe, než by za ně vybral někdo jiný. Tvrdíme, že tato domněnka je mylná – zcela zřejmě mylná. Vlastně si myslíme, že když se nad ní někdo zamyslí, nemůže jí věřit.

Dejme tomu, že by nováček v šachu měl hrát proti zkušenému hráči. Je snadné předpovědět, že nováček prohraje, a to právě proto, že

dělá horší rozhodnutí – rozhodnutí, která by se snadno dala zlepšit užitečnými nápovědami. V mnoha oblastech jsou běžní spotřebitelé nováčci, stýkají se se světem obývaným profesionály, kteří se jim snaží prodat různé věci. Obecněji je to, jak dobře lidé vybírají, empirická otázka a odpověď na ni se bude lišit od oblasti k oblasti. Lze tvrdit, že lidé vybírají dobře v souvislostech, se kterými mají zkušenosti, o nichž mají dobré informace a rychlou zpětnou vazbu – řekněme třeba ve výběru příchuti zmrzliny. Lidé vědí, zda mají rádi čokoládovou, vanilkovou, kávovou, lékořicovou nebo nějakou jinou. Nevedou si ale tak dobře v oblastech, ve kterých zkušenosti nemají, o nichž nemají informace a zpětná vazba je pomalá nebo vzácná – řekněme ve výběru mezi ovocem a zmrzlinou (kde jsou dlouhodobé účinky pomalé a zpětná vazba chabá) nebo ve výběru mezi možnostmi léčby nebo možnostmi investic. Když vám dají padesát plánů pojištění léků na předpis, které mají mnoho různých charakteristik, prospěje vám malá pomoc. Dokud tedy lidé nevybírají dokonale, mohly by jim určité změny v architektuře výběru usnadnit život (s ohledem na jejich vlastní priority, ne na priority nějakého byrokrata). Budeme se snažit ukázat, že je nejen možné navrhnout architekturu výběru, díky které na tom lidé budou lépe, ale že v mnoha případech je to také jednoduché.

První špatný předpoklad je, že je možné vyhnout se ovlivňování výběru. V mnoha situacích musí nějaká organizace nebo činitel udělat výběr, který ovlivní chování ostatních lidí. V těchto situacích pak neexistuje možnost vyhnout se postrčení určitým směrem a tato postrčení ovlivní, co si lidé vyberou, ať už jsou úmyslná, nebo ne. Jak jsme ukázali na příkladu Carolyniných jídelen, to, co si lidé vyberou, je velmi silně ovlivněno prvky návrhů, které architekti výběru zvolili. Samozřejmě je pravda, že některá postrčení jsou neúmyslná – zaměstnavatelé si třeba mohou vybrat, zda budou platit lidem měsíčně nebo jednou za čtrnáct dní, aniž by zamýšleli nějaké postrčení vytvořit, a překvapilo by je, kdyby zjistili, že lidé, kteří dostávají plat jednou za čtrnáct dní, ušetří víc, protože dvakrát za rok dostanou tři

šky měsíčně. Také je pravda, že soukromé i státní instituce se mohou snažit o jakýsi druh neutrality – jako například vybírat náhodně nebo snahou zjistit, co lidé nejvíce chtějí. Ale neúmyslná postrčení mohou mít významné účinky a v některých souvislostech jsou tyto formy neutrality velmi nepřitažlivé. Ještě se s několika příklady setkáme.

Někteří lidé s klidným srdcem přijmou postrčení od soukromých společností, ale urputně odporují podobným snahám vlády. Dělá jim starost, že vládě se nedá věřit, protože podle nich není kompetentní a nemá dobré úmysly. Mají strach, že zvolení úředníci a byrokrati budou upřednostňovat své zájmy anebo se budou řídit omezenými záměry sebestředných soukromých skupin. I my máme takové obavy. Zejména důrazně souhlasíme s tím, že u vlády je riziko omylu, předpojatosti a přesahování skutečné a někdy i vážné. Zčásti také proto dáváme přednost postrčením před rozkazy, požadavky a zákazy. Ale vlády, stejně jako jídelny (které vláda často vlastní), musí poskytnout nějaký druh výchozího bodu. Tomu se nedá vyhnout. Jak ještě zdůrazníme, činí tak každý den pravidly, která nastavily, a způsoby, které nevyhnutelně ovlivňují výběr a výsledky. V tomto ohledu je postoj proti postrčením neúčinný – doslova bezvýchodný.

Druhým špatným předpokladem je, že paternalismus vždy zahrnuje nátlak. V případě jídelny výběr pořadí jídel nikomu nenutí žádnou určitou stravu, přesto ale Carolyn, a jiní v její pozici, mohou vybrat takové uspořádání jídla na základě, který je paternalistický v tom smyslu, v jakém toto slovo používáme my. Namítal by snad někdo něco proti tomu, aby se ovoce a saláty umístily v jídelnách základních škol před dezerty, když výsledkem bude přimět děti jíst více jablek a méně sušenek? A bude se snad odpověď na tuto otázku nějak zásadně lišit, bude-li se jednat o dospívající nebo dospělé? Myslíme si, že určité druhy paternalismu, kdy není vyvíjen žádný nátlak, by měly být přijatelné i pro ty, kteří nejvíce lpí na svobodě volby.

V oblastech tak rozdílných jako spoření, dárcovství orgánů, manželství a zdravotní péče nabídneme návrhy, které budou v souladu s naším obecným postojem. Myslíme si, že pokud budeme trvat na

tom, aby výběr zůstal neomezený, riziko nevhodných nebo podplacených návrhů se snižuje. Možnost svobodně si vybrat je tou nejlepší ochranou proti špatné architektuře výběru.

## **Architektura výběru v akci**

Architekti výběru mohou významně zlepšit životy lidí, pokud vytvoří uživatelsky příjemné prostředí. Řada z nejúspěšnějších společností pomohla lidem nebo uspěla na trhu právě díky tomuto přístupu. Někdy je architektura výběru velmi zřetelná a uživatelům a zákazníkům dělá velkou radost. (Dobrym příkladem jsou iPod a iPhone, protože jsou nejen elegantní, ale také uživatelsky přívětivé – pro uživatele je snadné přimět přístroj dělat to, co chce, aby dělal.) Někdy je architektura výběru považována za samozřejmou a prospěla by jí vyšší pozornost.

Podívejte se například na našeho vlastního zaměstnavatele, Chicagskou univerzitu. Univerzita, stejně jako mnoho dalších velkých zaměstnavatelů, má každý listopad období zvané „otevřený zápis“, kdy zaměstnanci mohou přehodnotit svůj výběr výhod, jako je zdravotní pojištění a penzijní spoření. Požaduje se, aby zaměstnanci vybírali online. (Pro ty, kteří nemají přístup k internetu, jsou k dispozici veřejné počítače.) Zaměstnanci poštou obdrží balíček materiálů, které vysvětlují jejich dosavadní výběr a obsahují instrukce, jak se zaregistrovat, aby bylo možné provést změny. Zaměstnanci také dostávají připomínky jak poštou, tak e-mailem.

Někteří z nich se ale stejně nezaregistrují, protože jsou to lidé. Proto je velmi důležité rozhodnout, jaké budou výchozí podmínky pro takové roztržité zaměstnance. Předpokládejme například, že jsou dvě možnosti – ti, kteří neučinili žádný výběr, na tom buď zůstanou stejně jako předešlý rok, nebo se jejich výběr nastaví na „nula“. Dejme tomu, že minulý rok zaměstnankyně Janet přispěla do svého penzijního spoření tisícem dolarů. Pokud Janet letos nic aktivně nevybere, jednou možností je ponechat ji u jednoho tisíce dolarů a druhou mož-

ností je nastavit ji na nulu. Nazýváme tyto možnosti „status quo“ a „zpátky na nulu“. Jak by měli architekti výběru vybírat mezi těmito výchozími možnostmi?

Libertariánský paternalista by chtěl nastavit výchozí podmínky podle toho, co by dotyční zaměstnanci v Janetině pozici opravdu chtěli. Ačkoli tento princip nevede vždy k jasnému výběru, je to určitě lepší než vybrat výchozí možnost náhodně nebo zvolit jako výchozí možnosti pro všechno „status quo“ nebo „zpátky na nulu“. Velmi pravděpodobný odhad například je, že většina zaměstnanců by nechtěla zrušit své silně dotované zdravotní pojištění. Takže pro zdravotní pojištění platí, že možnost „status quo“ (stejné pojištění jako loni) je mnohem lepší a výhodnější než „zpátky na nulu“ (což by znamenalo nemít zdravotní pojištění).

Porovnejme to s „účtem na různé výdaje“, na který si zaměstnanec měsíčně ukládá peníze, které se dají použít na zaplacení určitých výdajů (například lékařský zákrok nehrazený z pojištění nebo výdaje na péči o dítě). Peníze na tomto účtu se musí během roku utratit, jinak propadají, a předpokládané výdaje se mohou rok od roku výrazně lišit (například výdaje na péči o dítě klesnou, když jde dítě do školy). V tomto případě se zdá rozumnější nastavit výchozí možnost na „zpátky na nulu“.

Tento problém není pouze hypotetický. Jednou jsme měli schůzku se třemi nejvyššími administrativními úředníky, abychom si promluvíli o podobných tématech, a tato schůzka se konala v poslední den období otevřeného zápisu. Zmínili jsme se o tom a zeptali se, zda úředníci pamatovali na to, že zápis končí. Jeden řekl, že se na to dnes chystá, a poděkoval za připomenutí. Další připustil, že zapomněl, a třetí řekl, že doufá, že si na to vzpomněla manželka. Pak jsme se zabývali otázkou, jaká by měla být výchozí možnost pro doplňující srážky z platu (program spoření s daňovými úlevami). U tohoto bodu byla výchozí možnost „zpátky na nulu“. Ale protože příspěvky do tohoto programu je možné přestat platit kdykoli, skupina se jednohlasně shodla, že by bylo lepší změnit výchozí možnost na „status

quo“, tedy na „stejně jako loni“. Jsme si jisti, že mnoho roztržitých profesorů bude díky tomu mít pohodlnější penzi.

Tento příklad osvětluje základní principy dobré architektury výběru. Ti, kdo vybírají, jsou lidé, a tak by jim architekti výběru měli co nejvíce zjednodušit život. Rozesílejte připomínky a pak se snažte co nejvíce zmenšit výdaje pro ty, kteří navzdory vaší (i své) nejlepší snaze zapomenou. Jak ještě uvidíme, tyto principy (a mnoho dalších) se dají použít jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru a je možné dojít mnohem dál, než kam jsme zatím došli.

## **Nová cesta**

O soukromých postrčeních by bylo možné hovořit dlouho. Ale mnohé z nejdůležitějších aplikací libertariánského paternalismu by měla využít hlavně vláda, a tak nabídneme velké množství doporučení pro veřejnou politiku a právo. Doufáme, že tato doporučení by mohla oslovit obě strany politického spektra. Skutečně věříme, že postupy navrhované libertariánským paternalismem mohou přijmout jak liberálové, tak konzervativci. Některé z těchto postupů už přijal David Cameron, v době psaní této knihy předseda strany konzervativců ve Velké Británii, i Barack Obama, nominovaný v té době na prezidenta za Demokratickou stranu ve Spojených státech. Hlavní důvod je, že řada těchto postupů stojí jen velmi málo nebo nic, a tak nezatěžují daňové poplatníky.

Mnoho republikánů teď hledá cestu, jak se posunout dál od pouhého oponování tomu, co vláda dělá. Jak ukazují zkušenosti s hurikánem Katrina, vláda často jednat musí, protože ona jediná má prostředky na to, aby se nezbytné zdroje shromáždily, uspořádaly a využily. Republikáni chtějí zlepšit životy lidí, ale jsou prostě právem skeptičtí vůči limitování možností volby.

Co se demokratů týče, ti jsou ochotni upustit od svého nadšení pro agresivní vládní plánování. Rozumní demokrati jistě doufají, že veřejné instituce mohou zlepšit životy lidí.



I demokrati už začali v mnoha oblastech souhlasit s tím, že volnost výběru je dobrým, dokonce nezbytným základem pro veřejnou politiku. Toto je základ, na kterém se skutečně dají překročit stranické rozdíly.

Myslíme si, že libertariánský paternalismus je slibným základem pro systém dvou politických stran. V řadě oblastí, včetně ochrany životního prostředí a rodinného práva, budeme argumentovat tím, že lepší systém vládnutí vyžaduje mnohem méně vládního nátlaku a omezování a více svobody výběru. Když budou požadavky a zákazy nahrazeny pobídkami a postrčeními, bude vláda jak menší, tak levnější. Takže aby bylo jasno – nejsme pro větší vládu, ale pro lepší vládnutí.

Máme vlastně i důkaz, že náš optimismus (který, jak uznáváme, může být zaujatý) je více než jen růžové brýle. Libertariánskému paternalismu se v oblasti spoření, o kterém pojednává šestá kapitola, dostalo nadšeného a širokého přijetí v Kongresu, a to i od současných a bývalých konzervativních republikánů, jako jsou Robert Bennett (za Utah) a Rick Santorum (za Pensylvánii), a liberálních demokratů, jako je Rahm Emanuel za Illinois. V roce 2006 byly některé klíčové myšlenky nařízeny zákonem. Tento nový zákon pomůže mnoha Američanům k pohodlnější penzi, ale daňové poplatníky nestojí vlastně nic.

Stručně řečeno, libertariánský paternalismus není ani vlevo ani vpravo, ani demokratický ani republikánský. V řadě oblastí už ti nejpřemýšlivější demokrati opouštějí své nadšení pro programy zmenšení výběru. V řadě oblastí už ti nejpřemýšlivější republikáni opouštějí svůj reflexivní odpor vůči konstruktivním vládním snahám. Doufáme, že obě strany budou, i přes všechny rozdíly, ochotné spojit se k podpoře jemných postrčení.

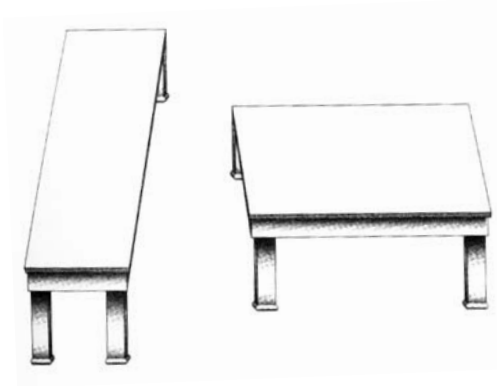


# LIDÉ A EKONI



# Kapitola 1: Předsudky a bludy

Podívejte se, prosím, na tyto dva stoly:



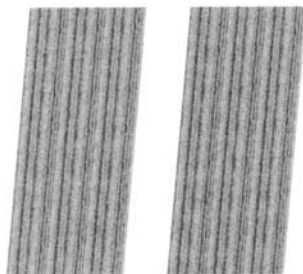
Obrázek 1.1. Dva stoly. (Převzato z Shepard, 1990.)

Dejme tomu, že přemýšlíte, který z nich by byl lepší jako konferenční stůl do vašeho obýváku. Jaké byste řekli, že jsou rozměry těchto stolků? Odhadněte poměr mezi délkou a šířkou každého z nich. Jen tak od oka.

Jestliže jste jako většina lidí, myslíte si, že stůl nalevo je mnohem delší a užší než ten vpravo. Běžné odhady na poměr délky k šířce jsou 3:1 pro stůl vlevo a 1,5:1 pro stůl vpravo. A teď si vezměte pravítko a stolky změřte. Zjistíte, že jejich desky jsou naprosto stejné. Měřte, dokud nebudete přesvědčeni, protože v tomto případě vidět neznamená věřit. (Když Thaler ukázal Sunsteinovi tento příklad na jednom z jejich obvyklých obědů, Sunstein popadl svou jídelní hůlku, aby si to ověřil.)

Co odvodíme z tohoto příkladu? Vnímáte-li stůl nalevo jako delší a užší než ten vpravo, jste prokazatelně lidé. Není s vámi nic špatné (tedy alespoň nic, co bychom poznali z této zkoušky). Přesto byl váš

úsudek zkreslený, a to se dalo předpokládat. Nikdo si nemyslí, že stolek vpravo je užší. Jestli chcete, můžete tento obrázek pěkně využít, až potkáte někoho jiného z lidského druhu, kdo bude nakloněn sázce o nějaké peníze, řekněme třeba v baru.



Obrázek 1.2. Stolní desky. (Převzato ze Shepard, 1990.)

Teď se podívejte na obrázek 1.2. Jsou tyto dva tvary stejné nebo rozdílné? Pokud jste člověk a máte alespoň trochu slušný zrak, pravděpodobně vidíte, že jsou identické, což opravdu jsou. Ale tyto dva tvary jsou právě stolní desky z obrázku 1.1. zbavené noh a jinak orientované. Právě nohy a orientace umožňují vytvořit iluzi, že jsou desky stolů rozdílné (obr. 1.1.), takže když odstraníme tyto rušivé prvky, vrátí se zraku jeho úžasná přesnost.

Tyto dva obrázky zachycují dva klíčové postřehy, které si behaviorální ekonomové vypůjčili od psychologů. Lidský mozek běžně funguje pozoruhodně dobře. Poznáváme lidi, které jsme léta neviděli, chápeme složitosti mateřského jazyka a seběhneme ze schodů, aniž bychom spadli. Někteří z nás mluví dvanácti jazyky, umějí opravit ty nejsložitější počítače a/nebo vytvoří teorii relativity. Ale dokonce i Einsteina by tyto dva stolky asi zmátly. To neznamená, že je něco špatné s námi jako s lidmi, znamená to spíš, že naše chápání lidského chování se dá zdokonalit, když lépe porozumíme tomu, jak se lidé systematicky pletou.

Abychom dosáhli lepšího porozumění, musíme prozkoumat některé stránky lidského myšlení. Roger Shepard, psycholog a umělec, mohl nakreslit tyto zrádné stolky, protože věděl něco o zraku. Věděl, jak kreslit, aby naši mysl obalamutil. A protože ostatní věděli něco o kognitivním systému, mohli objevit systematické chyby ve způsobu našeho myšlení.

## Jak myslíme: Dva systémy

To, jak pracuje lidský mozek, je poněkud matoucí. Jak můžeme být tak vynalézaví při řešení některých úkolů a tak bezmocní při jiných? Beethoven napsal svou úžasnou devátou symfonii, když už byl hluchý, ale vůbec by nás nepřekvapilo, kdybychom se dozvěděli, že si často nemohl vzpomenout, kam odložil klíče od domu. Jak mohou být lidé tak chytří, a zároveň tak hloupí? Mnoho psychologů a vědců z oblasti neurologie se zaměřilo na popis fungování mozku, což nám pomáhá pochopit tyto zdánlivé protiklady. Tento přístup zahrnuje rozlišování mezi dvěma druhy myšlení, jednoho, který je intuitivní a automatický, a druhého, který je přemýšlivý a racionální.<sup>1</sup> Budeme ten první nazývat automatický systém a ten druhý reflexivní systém. (V psychologické literatuře se na tyto dva systémy odkazuje jako na Systém 1 a Systém 2.) Klíčové vlastnosti každého systému jsou uvedeny v tabulce 1.1.

Tabulka 1.1. Dva systémy myšlení.

<b>Automatický systém</b>	<b>Reflexivní systém</b>
ovládaný	neovládaný
asociativní	deduktivní
rychlý	pomalý
nevědomý	vědomý
opírající se o zkušenost	opírající se o pravidla

Automatický systém je rychlý a instinktivní, nezahrnuje to, co obvykle spojujeme se slovem myšlení. Automatický systém používáte, když uhnete, protože po vás najednou někdo hodil míč, nebo jste nervózní, když se letadlo dostane do turbulence, nebo se usmějete, když vidíte roztomilé štěňátko. Vědci zabývající se činností mozku mohou říct, že činnosti automatického systému jsou spojeny s nejstaršími částmi mozku, s částmi, které sdílíme s plazy (i se štěňátky).<sup>2</sup>

Reflexivní systém je více přemýšlivý a sebeuvědomělý. Reflexivní systém používáme, když se nás zeptají: „Kolik je  $411 \times 37$ ?“ Většina lidí také používá reflexivní systém, když se rozhoduje, jakou zvolit trasu nebo zda jít na práva či na ekonomii. Když píšeme tuto knihu, používáme (většinou) reflexivní systém, ale někdy se nám myšlenky prostě objeví v hlavě, třeba když jsme ve sprše nebo na procházce a na knihy vůbec nemyslíme, a tyto myšlenky pravděpodobně pocházejí z našeho automatického systému. (Mimořadně, zdá se, že voliči se především spoléhají na svůj automatický systém.<sup>3</sup> Kandidát, který učiní špatný první dojem nebo se snaží vyhrát volby složitými argumenty a statistickými ukázkami, se velmi rychle dostane do potíží.)

Většina světa má automatickou reakci na teplotu ve stupních Celsia, ale musí použít reflexivní systém, aby zpracovala teplotu udávanou ve Fahrenheitech, Američané to mají naopak. Lidé používají automatický systém, když mluví mateřským jazykem, a mají potíže mluvit cizím jazykem, protože musí používat reflexivní systém. Opravdu dvojjazyční lidé používají při mluvení oběma jazyky automatický systém. Výborní hráči šachu a profesionální sportovci mají velmi dokonalou intuici – jejich automatický systém jim umožňuje rychle se vyrovnat se složitou situací a zareagovat na ni s úžasnou přesností a výjimečnou rychlostí.

Jeden ze způsobů, jak o tomhle všem přemýšlet, je, že automatický systém je instinktivní reakce a reflexivní systém je vědomá myšlenka. Instinktivní pocity bývají celkem přesné, ale často děláme chyby, protože se na svůj automatický systém příliš spoléháme. Automatický systém říká: „To letadlo se třese, já tady umřu!“ zatímco reflexivní



system říká: „Letadla jsou velmi bezpečná.“ Automatický systém říká: „Ten velký pes mi něco udělá,“ a reflexivní systém odpovídá: „Většina domácích zvířat je velmi hodná.“ (V obou případech automatický systém pořád kňučí.) Automatický systém zpočátku nemá ani potuchy o tom, jak hrát tenis nebo golf. Všimněte si ale, že nespočet hodin tréninku umožňuje zkušenému golfistovi vyhnout se přemýšlení a spolehnout se na svůj automatický systém – natolik, že dobří golfisté, stejně jako ostatní sportovci, znají riziko toho „příliš myslet“ a dělají lépe, když se „spoléhají na instinkt“ a „jdou do toho“. Automatický systém se dá vytrénovat velkým množstvím opakování – ale takový trénink stojí hodně času a námahy. Jeden z důvodů, proč jsou teenageři tak riziková řidiči, je, že jejich automatický systém ještě neměl dost tréninku a používání reflexivního systému je mnohem pomalejší.

Zkuste si následující testík, abyste viděli, jak intuitivní myšlení funguje. U každé ze tří otázek napište první odpověď, která vás napadne. Pak se teprve zamyslete.

1. Pálka a míček stojí dohromady 1,10 dolaru. Pálka stojí o 1 dolar víc než míček. Kolik stojí míček? \_\_\_\_\_ centů.
2. Když pěti strojům zabere pět minut vyrobit pět mašinek, kolik minut zabere sto strojům vyrobit sto mašinek? \_\_\_\_\_ minut.
3. V jezeře je kus porostlý lekníny. Každý den tento porost zdvojnásobí svou velikost. Pokud to trvá 48 dní, aby jezero zarostlo celé, jak dlouho to trvá, aby zarostla půlka? \_\_\_\_\_ dní.

Jaké byly vaše původní odpovědi? Většina lidí říká 10 centů, 100 minut a 24 dnů. Ale všechny tyto odpovědi jsou špatně. Pokud se na minutku zamyslíte, uvidíte proč. Jestliže míček stojí 10 centů a pálka stojí o jeden dolar víc než míček, tedy 1,10 dolaru, pak dohromady stojí 1,20, ne 1,10. Nikdo, kdo by se obtěžoval zkontrolovat, zda je odpověď 10 centů správná, by ji jako správnou odpověď neudal, ale průzkum vedený Shanem Frederickem (2005) (který tuto řadu otázek