Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner

FREAKONOMIE

SKRYTÁ EKONOMIE VŠEHO

AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ BESTSELLERU FREAKONOMICS

Prodáno 7 milionů výtisků ve 40 jazycích

Bizbooks®

FREAKONOMIE

SKRYTÁ EKONOMIE VŠEHO

FREAKONOMIE

SKRYTÁ EKONOMIE VŠEHO

Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner

Freakonomie
Skrytá ekonomie všeho

Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner

Překlad: Ivo Magera
Obálka: Pavel Ševčík
Odpovědná redaktorka: Petra Kryštofová
Technický redaktor: Jiří Matoušek

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

Authorized translation from the English language edition FREAKONOMICS,
A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything.
Copyright © 2005, 2006 by Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner.
Translation © Ivo Magera, 2015

Objednávky knih:
www.albatrosmedia.cz
eshop@albatrosmedia.cz
bezplatná linka 800 555 513
ISBN 978-80-265-0415-3

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:
www.bizbooks.cz
www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks
www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2015 ve společnosti Albatros Media a. s.
se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 23 071.
© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí
být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli
způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS MEDIA a.s.

OBSAH

VYSVĚTLENÍ NA ÚVOD 7

ÚVOD: Skrytá stránka všeho 11

1. Co mají společného učitelé a zápasníci sumo? 25

2. Čím připomíná Ku-klux-klan realitní makléře? 59

3. Proč zůstávají drogoví dealeři tak dlouho v péči svých matek? 91

4. Kam se poděli všichni zločinci? 119

5. Co dělá z člověka dokonalého rodiče? 149

6. Dokonalé rodičovství, díl druhý, aneb vedla by si Roshanda lépe, kdyby se jmenovala jinak? 181

Z BLOGU FREAKONOMICS 207

- Kdyby si drogoví dealeři vzali příklad z Walgreens, byli by skutečně bohatí
- Jak nacenit kuřecí křidélka
- Proč platit 36,09 dolaru za zkažené kuře?
- Chcete se chovat ekologicky? Jezděte autem!
- Opravdu potřebujeme miliony soběstačných pěstitelů?
- Neslušný návrh: nastal již čas pro daň ze sexu?
- Co znamená klesající míra interrupcí pro budoucí kriminalitu?
- Porno a pokles počtu znásilnění: debata pokračuje
- Pár důkazů, že násilné videohry snižují skutečné násilí
- Experti i nadále v úžasu nad klesající kriminalitou
- Čtyři důvody, proč je tvrdý zákrok proti internetovému pokeru chybou
- Přilákaly by vyšší platy lepší politiky?
- Alternativa k demokracii?
- Staromódní výběr partnera jako protilék na problémy moderního seznamování
- Jakou výhodu znamená ve sportu domácí prostředí? A proč?
- Stádní myšlení? Freakonomie nastupování do autobusu
- Co je „rodičovská věda"? Zeptejte se Daltona Conleye

POZNÁMKY 251

PODĚKOVÁNÍ 279

VYSVĚTLENÍ NA ÚVOD

V létě roku 2003 byl Stephen J. Dubner, redaktor a novinář *New York Times Magazine*, redakcí svého magazínu vyslán, aby napsal medailonek o Stevenu D. Levittovi, opěvovaném mladém ekonomovi z Chicagské univerzity.

Dubner, který se zrovna v té době zabýval shromažďováním rešerší pro připravovanou knihu o psychologii peněz, dělal rozhovory s ekonomy již delší dobu a zjistil, že mnozí z nich mluví anglicky tak nesrozumitelně, jako by to byl jejich čtvrtý nebo pátý jazyk. Levitt, tehdy čerstvý držitel John Bates Clark Medal, obdoby Nobelovy ceny pro mladé ekonomy, byl v té době žádaným objektem rozhovorů a zjistil, že uvažování novinářů nebylo moc… no, ekonom by řekl třeba *rozvinuté*.

Levitt však dospěl k názoru, že Dubner není úplný hlupák. A Dubner usoudil, že Levitt zase není chodící kalkulátor. Novinář byl mile překvapen neotřelým myšlením ekonoma a jeho schopností svou

práci srozumitelně podat. Navzdory elitnímu životopisu (absolvent Harvardu, Ph.D. z MIT a řada ocenění) zaujímal Levitt k ekonomii pozoruhodně neortodoxní přístup. Zdálo se, že se na svět nedívá až tak moc jako akademik, ale jako velmi moudrý a zvídavý badatel – jako tvůrce dokumentárního filmu, forenzní detektiv či bookmaker, jejichž obory působnosti sahají od sportu přes kriminalitu až po pop-kulturu. Z jeho slov sálal jen malý zájem o problémy monetární povahy, které většinu lidí napadají, když pomyslí na ekonomii; dá se říci, že z něj skromnost přímo čišela. „O ekonomii toho opravdu příliš nevím," řekl v jednom okamžiku Dubnerovi, odhrnuje si rukou vlasy z očí. „Nejsem silný v matematice, nevím mnoho o ekonometrii a neumím vyrábět teorie. Zeptáte-li se mne, zda akciový trh roste, nebo klesá, zda poroste, či klesne ekonomika, zda je deflace dobrá, nebo špatná, nebo zeptáte-li se mne na daně – bylo by ode mne opravdu troufalé říct, že o některé z těchto otázek něco vím."

Levitta však zajímaly hádanky každodenního života. Jeho pátrání bylo požitkem pro každého, kdo stojí o to poznat, jak svět doopravdy funguje. Levittův unikátní pohled na ekonomické záležitosti zachytil Dubner ve svém článku:

Levitt vidí ekonomii jako vědu, jež disponuje skvělými nástroji pro získávání odpovědí, která však trpí vážným nedostatkem zajímavých otázek. Má zvláštní dar si takové otázky klást. Například: Když mají drogoví dealeři tolik peněz, proč bydlí pořád u svých matek? Co je nebezpečnější: střelná zbraň, nebo zahradní bazén? Co bylo skutečnou příčinou výrazného poklesu kriminality v minulém desetiletí? Mají realitní makléři na srdci nejlepší zájmy svých klientů? Proč dávají černošští rodiče svým dětem jména, která mohou podrývat jejich šance na úspěch v životě? Nepodvádějí učitelé, aby dostáli nárokům rozhodných testů, kladeným na jejich žáky? Je sumo prolezlé korupcí?

Hodně lidí – včetně řady jeho kolegů – nemusí Levittovu práci vůbec považovat za ekonomii. On však pouze očesal tuto často tak odtažitou vědu na její nejzákladnější cíl: vysvětlit, jak si lidé zaopatřují to, co potřebují. Na rozdíl od většiny akademiků se Levitt nebojí vycházet z vlastních pozorování a z přirozené zvídavosti; neváhá ani tu a tam dojít pro vtip a vyprávět příběhy (snaží se však vystříhat kalkulu). Používá intuici. Probírá se hromadami dat, aby v nich našel příběh, o který dosud nikdo nezavadil. Přichází s nápady, jak změřit efekt věcí, který zkušení ekonomové považují za nezměřitelný. Hlavními oblastmi jeho zájmu – i když říká, že nad nimi sám nikdy nepřemýšlel – jsou podvody, korupce a kriminalita.

Levittova vášnivá zvědavost přitáhla i pozornost tisíců čtenářů deníku *New York Times*. Ujal se zodpovídání otázek, proseb, problémů a žádostí – od firmy General Motors, klubu New York Yankees, senátorů Spojených států, ale také od vězňů, rodičů či od muže, který po dvacet let shromažďoval data o svých prodejích baget. Někdejší vítěz Tour de France požádal Levitta o pomoc při dokazování, že současný závod je prolezlý dopingem, CIA zase chtěla zjistit, jak by mohl Levitt v datech podchytit praní špinavých peněz a identifikovat teroristy.

Všem imponovala Levittova síla niterného přesvědčení o tom, že moderní svět – i přes svou složitost, zastřenou pravou podstatu věcí či přímo faleš – *není* neproniknutelný, *není* nepoznatelný – a pokud si budeme klást správné otázky, ukáže se ještě zajímavějším, než si uvědomujeme. A k tomu je jen potřeba se na něj dívat jinak.

Newyorští nakladatelé Levittovi říkali, že by měl napsat knihu.

„Napsat knihu?“ odpovídal. „Nechci psát knihu.“ Měl potřebu vyřešit milionkrát více rébusů, než mu dovoloval čas. Ani se na spisovatele

příliš necítil. Odmítal je tedy s tím, že nemá zájem – „jedině snad," navrhoval, „kdybych se spojil s Dubnerem."

Spolupráce není pro každého. Našli se však dva – a začněme jim říkat *my* –, kteří se rozhodli tuto možnost spolu probrat a posoudit, zda by taková kniha mohla fungovat. Došli jsme k závěru, že snad ano. Doufáme, že s námi budete souhlasit.

ÚVOD:
Skrytá stránka všeho

Nikomu, kdo žil začátkem devadesátých let ve Spojených státech a sledoval alespoň letmo večerní zprávy nebo denní tisk, nebylo možno vyčítat, pokud mu hrůzou naskakovala husí kůže.

Mohla za to kriminalita. Nezadržitelně stoupala – graf znázorňující její míru v kterémkoli americkém městě v uplynulých desetiletích stoupal strmě jako profil sjezdovky – a vypadalo to, že zvěstuje konec světa tak, jak jsme ho znali. Smrt zastřelením, ať už úmyslným, nebo neúmyslným, se stala běžnou záležitostí. Stejně jako přepadání aut a obchodování s crackem, loupeže a znásilňování. Násilí hrozivě viselo všude ve vzduchu. A mělo být ještě hůře. Mnohem hůře. Předpovídali to všichni odborníci.

Důvodem byl takzvaný superpredátor. Svého času číhal všude. Zlověstně na vás hleděl z obálek týdeníků. Nadutě se dostával do vládních zpráv tlustých jako cihla. Byl to vychrtlý teenager z velkého města s levnou pistolí v ruce a se srdcem neznajícím smilování. Jsou jich zde

tisíce, říkali nám; generace vrahů připravená uvrhnout zemi do nejhlubšího chaosu.

V roce 1995 vypracoval kriminolog James Alan Fox zprávu pro vrchního státního zástupce Spojených států, v níž detailně a v ponurých barvách líčil nadcházející vzestup vražd páchaných teenagery. Fox předložil optimistický i pesimistický scénář. V tom optimistickém tvrdil, že míra vražd vzroste během následujících deseti let o 15 %; v pesimistickém, že se více než zdvojnásobí. „Blížící se vlna kriminality bude tak zlá," uvedl, „že rok 1995 nám ještě bude připadat jako staré dobré časy."

Jiní kriminologové, politologové a obdobně kvalifikovaní prognostici vykreslovali tytéž hrozivé obrázky budoucnosti, stejně jako prezident Clinton. „Víme, že máme nyní zhruba šest let na to, abychom tento trend mladistvé kriminality zvrátili," řekl Clinton, „jinak bude naše země žít v chaosu. A projevy mých následovníků nebudou o skvělých možnostech globální ekonomiky; budou mít co dělat, aby udrželi pohromadě tělo a duši lidí na ulicích našich měst." Odhady dobře informovaných byly prostě na straně zločinců.

A pak, místo aby kriminalita neustále rostla, začala náhle klesat. A stále klesala. Takový pokles byl ohromující hned v několika ohledech. Byl všudypřítomný, kriminalita se snížila ve všech kategoriích ve všech částech země. Pokles byl trvalý, každoroční. A byl zcela neočekávaný – zvláště těmi nejpovolanějšími experty, kteří predikovali pravý opak.

Rozměr tohoto obratu byl přímo šokující. Míra vražd páchaných náctiletými místo růstu o 15 %, či snad dokonce o 100 %, jak varoval James Alan Fox, během pěti let o více než 50 % *poklesla*. Do roku 2000 klesl celkový počet vražd ve Spojených státech na 45leté minimum. Podobný vývoj vykázaly prakticky všechny ostatní druhy kriminality od napadení až po krádeže aut.

Třebaže odborníci takový pokles kriminality naprosto nepředvídali – což bylo při předhánění se v jejich hrozivých předpovědích zcela

vyloučeno –, nyní spěchali s vysvětlením tohoto jevu. Většina jejich teorií zněla krásně logicky. Za zvrat ve vývoji kriminality vděčíme rostoucí ekonomice devadesátých let. Nastal zásluhou zákonů na omezení držení zbraní, dozvídali jsme se. Projevují se inovativní policejní strategie uvedené do praxe v New Yorku, kde počet vražd poklesl z 2 262 v roce 1990 na 540 v roce 2005.

Tyto teorie byly nejen logické, ale i *povzbudivé*, neboť pokles kriminality přisuzovaly konkrétním nedávno provedeným lidským iniciativám. Byly jimi kontrola zbraní, inteligentní policejní strategie a lépe placená pracovní místa v ekonomice – schopnost zastavit zločince tedy byla zcela v naší moci, čemuž bylo svůdné uvěřit. Jako by stačilo říci: „Bože, nedopusť, aby takhle zločinnost znovu někdy vzrostla."

Tyto teorie si našly cestu, zdánlivě bez jakéhokoli zpochybňování, z úst odborníků k uším novinářů a odsud do mysli veřejnosti. Během krátké doby se staly všeobecným míněním.

Problematické byly pouze v jednom ohledu: nezakládaly se na pravdě.

Mezitím totiž vyvstal jiný faktor, jenž významně přispěl k masivnímu poklesu kriminality v devadesátých letech. Začal se utvářet už o více než dvacet let dříve a týkal se mladé ženy z Dallasu jménem Norma McCorveyová.

Jako ten příslovečný motýl, jenž mávnutím křídel na jednom kontinentu způsobí v konečném důsledku hurikán na jiném kontinentu, Norma McCorveyová změnila neúmyslně, ale dalekosáhle běh dějin. Šlo jí jen o interrupci. Byla to chudá, nevzdělaná a nekvalifikovaná 21letá žena, alkoholička na drogách, která již své předchozí dvě děti přenechala k adopci, a nyní, v roce 1970, se opět nacházela v jiném stavu. Ovšem v Texasu (stejně jako ve všech státech v té době, s několika výjimkami) byla interrupce zakázána. Případu McCorveyové se však chopili mnohem mocnější lidé, kteří z ní učinili hlavní žalující stranu ve skupinové žalobě bojující za legalizaci interrupcí. Na straně státu stál Henry Wade, dallaský oblastní státní zástupce. Případ nakonec

dospěl k Nejvyššímu soudu Spojených států, kde už McCorveyová vystupovala pod změněným jménem Jane Roe. Dne 22. ledna 1973 vynesl tento soud rozsudek ve prospěch Roe, čímž umožnil legalizaci interrupce v celých Spojených státech. V té době už bylo samozřejmě pro paní McCorveyovou alias Roe na interrupci pozdě. Porodila holčičku, kterou dala opět k adopci. (O léta později svou oddanost legalizaci interrupce odvolala a stala se aktivistkou hnutí na podporu života.)

Jak tedy případ *Roe vs. Wade* pomohl spustit o generaci později největší vlnu poklesu kriminality, kam až historické záznamy sahají?

Pokud jde o zločinnost, ukazuje se, že ne všechny děti se rodí do světa se stejnými šancemi. Ani přibližně. Desetiletí studií prokázaly, že dítě narozené do nepříznivého rodinného prostředí je daleko náchylnější než jiné děti k tomu, aby sklouzlo na dráhu zločince. A miliony žen, které s nejvyšší pravděpodobností šly díky případu *Roe vs. Wade* na interrupci – chudobné, svobodné, často neplnoleté matky, pro něž byly nelegální interrupce příliš drahé nebo si je stěží dokázaly zařídit –, byly často přímo ukázkovým modelem nepříznivého podhoubí. Šlo přesně o ty ženy, jejichž děti, kdyby se byly narodily, by se s mnohem vyšší než průměrnou pravděpodobností staly zločinci, recidivisty. Jenže díky rozsudku v případu *Roe vs. Wade* se tyto děti *nenarodily*. Tento významný případ sklidil s odstupem času své výrazné plody: o léta později, právě v době, kdy by se tyto nenarozené děti dostaly do věku, v němž páchají nejvíce trestné činnosti, začala zločinnost prudce klesat.

Nebyly to tedy kontrola držení zbraní, silná ekonomika ani nové policejní strategie, jež v konečném důsledku otupily americkou vlnu zločinnosti. Bylo to způsobeno mimo jiné tím, že se zásobárna potenciálních kriminálníků výrazně ztenčila.

A nyní, když odborníci na kriminalitu (líčící předtím temnou budoucnost) spřádají své teorie pro média, se podívejme – kolikrát uvedli jako příčinu poklesu kriminality legalizaci interrupcí?

Ani jednou.

Následující příklad by měl být ukázkou fungující symbiózy ekonomického zájmu i lidské sounáležitosti v jednom: najmete si realitního makléře na prodej domu.

Ten – nebo ta – pak vynáší do nebe jeho půvab, udělá pár fotek, nasadí cenu, napíše podmanivý inzerát, začne dům energicky nabízet klientům, jednat o nabídkách a dovede obchod do úspěšného konce. Jistě, je s tím dost práce, za ni však realitní makléř dostane z koláče pěkný díl. Při prodeji domu za 300 000 dolarů činí jeho provize při standardních šesti procentech 18 000 dolarů. Osmnáct tisíc dolarů, říkáte si, to je hodně peněz. Současně si však taky říkáte, že byste ten dům nikdy za 300 000 dolarů sami neprodali. Makléřka umí – jakou to frázi použila? – „maximalizovat hodnotu domu". Přinesla vám tolik dolarů, kolik jen šlo, ne?

Opravdu?

Realitní makléř je jiný druh odborníka než kriminolog, ve svém oboru je však podobně expert každým coulem. Zná tedy své pole působnosti daleko lépe než laik, jehož jménem jedná. Je lépe informován o hodnotě domu, stavu realitního trhu, a rozumí lépe i tomu, jak uvažuje kupující. Jste na jeho informovanosti závislí. Proto jste si ostatně najali na prodej domu odborníka.

S prohlubující se specializací dnešního světa vystupují takoví experti čím dál častěji jako nepostradatelní. Lékaři, právníci, dodavatelé, burzovní makléři, automechanici, prodejci hypoték, finanční plánovači, ti všichni si užívají ohromné informační výhody. A za pomoci této výhody pomáhají vám, kteří jste si je najali, dostat přesně to, co chcete, za nejlepší cenu.

Opravdu?

Bylo by krásné tomu věřit. Jenže i experti jsou jen lidé, a lidé reagují na ekonomické stimuly, na motivaci. To, jak k vám bude daný odborník přistupovat, bude proto záležet na tom, jak je jeho motivace nastavena. Někdy mohou stimuly fungovat ve váš prospěch. Například ve

studii kalifornských autoservisů bylo zjištěno, že mnohdy nechtějí po zákaznících relativně nízkou cenu za to, že nechali projít jejich auta nesplňující emisní normy prohlídkou – protože do autoservisů, kde v těchto případech přimhouří oči, se klienti raději vracejí. Avšak v jiném případě může motivace odborníka působit proti vám. V lékařské studii se zjistilo, že porodníci v oblastech s klesající porodností provádějí porody mnohem častěji pomocí císařských řezů než v oblastech s rostoucí porodností – což naznačuje, že nedaří-li se byznysu, snaží se lékaři vydělat ordinováním dražších úkonů.

Jedna věc je odborníky ze zneužívání postavení podezřívat, jiná jej dokázat. Nejlepší metodou, jak toho dosáhnout, by bylo změřit, jak odborník postupuje ve vašem případě, a porovnat to s postupem, který používá při poskytování totožné služby sobě. Jenže lékař bohužel sám sebe neoperuje. Jeho vlastní lékařské záznamy nejsou veřejné, stejně jako evidence oprav vlastního auta automechanika v servisu.

Prodeje nemovitostí však veřejný výstup mají. A i realitní makléři často prodávají své domy. Poměrně čerstvý vzorek dat obsahující téměř 100 000 domů na předměstí Chicaga pak ukazuje, že více než 3 000 z těchto domů vlastní přímo realitní makléři. Než se do těchto dat ponoříme, bude užitečné si položit otázku: jaká je motivace realitního makléře, prodává-li svůj vlastní dům? Je jednoduchá: udělat co nejlepší obchod. To je při prodeji domu pravděpodobně i vaší motivací. A proto by se zdálo, že se vaše a makléřova motivace krásně shodují. Jeho provize se koneckonců odvíjí od prodejní ceny.

Pokud však jde o motivaci, není to s provizí tak jednoduché. Zaprvé, obvyklá makléřská 6% provize se zpravidla dělí mezi makléře prodávající a makléře kupující strany. Každý z těchto makléřů pak odvádí zhruba polovinu získané provizní částky realitní kanceláři. Což znamená, že do kapes makléře či makléřky jde pouze 1,5 % z prodejní ceny.

Při prodeji vašeho domu za 300 000 dolarů je tedy osobní příjem makléře z provize ve výši 18 000 jen 4 500 dolarů. Což stále není špatné, říkáte si. Co kdyby však měl váš dům ve skutečnosti hodnotu vyšší než 300 000? Co kdyby ho mohl jen s trochou úsilí a trpělivosti a několika dalšími inzeráty prodat za 310 000? Po odečtení provize to přináší do vaší kapsy dalších 9 400 dolarů. Ovšem dodatečný příjem makléře – na něj připadajícího 1,5 % z 10 000 dolarů získaných navíc – je pouhých 150 dolarů. Jestliže vy získáte 9 400 dolarů a makléř pouze 150, možná není vaše motivace zcela ve shodě s motivací makléře. (Zvláště pokud náklady na inzeráty a veškerou práci okolo prodeje hradí pouze makléř.) Stojí makléři všechen ten čas, peníze a energie navíc za pouhých 150 dolarů?

Existuje jeden způsob, jak to zjistit: změřit rozdíl mezi daty o prodejích domů, které patří přímo realitním makléřům, a domů, které makléři prodávají v zastoupení klientů. Na základě těchto dat z prodejů 100 000 chicagských domů a při vyloučení libovolného počtu proměnných – polohy, stáří a vybavení domu, vzhledu či toho, zda nemovitost byla, či nebyla investicí a tak dále – se ukáže, že realitní makléři drží své domy na trhu v průměru o deset dní déle a prodávají je nejméně o 3 % dráž, což u domu za 300 000 dolarů činí 10 000. Prodává-li realitní makléř svůj vlastní dům, čeká s prodejem opravdu až na nejlepší nabídku; prodává-li váš, povzbuzuje vás, abyste přijali první slušnou nabídku, která přijde. Chce podobně jako burzovní makléř žijící z provizí zrealizovat obchod, a to pokud možno rychle. Lze proti tomu něco namítat? Jeho podíl z lepší nabídky – 150 dolarů – je jen nevýznamnou motivací k tomu, aby jednal jinak.

Ze všech otřepaných pravd tradovaných o politice bývá jedna považována za pevnější než ostatní: peníze vyhrávají volby. Arnold Schwarzenegger, Michael Bloomberg, Jon Corzine – to je jen několik nedávných

výrazných příkladů tohoto klišé v praxi. (Ponechme pro tuto chvíli stranou opačné příklady – Steva Forbese, Michaela Huffingtona a zejména Thomase Golisana, který během tří guvernérských voleb v New Yorku utratil svých vlastních 93 milionů, aby získal postupně 4, 8 a 14 % voličských hlasů.) Většina lidí by jistě souhlasila, že peníze mají na výsledky voleb nepopiratelný vliv a že za předvolební kampaně se utrácí příliš mnoho peněz.

Volební údaje ukazují, že v zásadě obvykle skutečně vítězí kandidáti, kteří vydávají na kampaň více prostředků. Jsou však peníze *příčinou* jejich vítězství?

Může vám to připadat logické, podobně jako se mohlo zdát logické, že prosperující ekonomika devadesátých let pomohla poklesu zločinnosti. Avšak jen to, že jsou spolu dva faktory v korelaci, neznamená, že jeden způsobuje druhý. Korelace prostě jen znamená, že mezi dvěma faktory – nazvěme je *X* a *Y* – existuje souvislost, avšak neříká nám nic o směru působení tohoto vztahu. Je možné, že *X* je příčinou *Y*, ale je také stejně dobře možné, že *Y* je příčinou *X* – a může tomu být i tak, že *X* i *Y* jsou způsobeny nějakým jiným faktorem *Z*.

Představte si tuto korelaci: v městech s vysokým počtem vražd bývají rovněž často vyšší stavy policistů. Pokud jde o korelaci vztahu policie – vraždy v několika reálných městech, Denver a Washington mají například podobný počet obyvatel, avšak ve Washingtonu je téměř třikrát více policistů než v Denveru, přesto v něm dochází k osmkrát vyššímu počtu vražd. Pokud však nemáte k dispozici více informací, je těžké posoudit, co je příčinou čeho. Někdo méně informovaný by mohl být třeba v pokušení vyvozovat z těchto čísel, že vyšší počet policistů ve Washingtonu může za vyšší počet vražd. Takto zkratkovité uvažování, s nímž má však lidstvo dlouhou zkušenost, obvykle vede k podobně nepodloženým odpovědím. Existuje i zkazka o carovi, který se dozvěděl, že v nemocemi nejvíce stižené

provincii jeho impéria je také nejvíce doktorů. Jaké bylo jeho řešení? Neprodleně nařídil všechny doktory zastřelit.

Vrátíme-li se k otázce finanční podpory kampaní: aby vynikl vztah mezi finančními prostředky a volbami, bude dobré zamyslet se nad podněty, které hrají roli ve financování kampaní. Řekněme, že patříte mezi lidi, kteří si mohou dovolit přispět kandidátovi 1 000 dolarů. Své peníze můžete využít v jedné ze dvou situací, jimiž jsou těsný souboj (kdy máte pocit, že svými penězi můžete ovlivnit výsledek), nebo kampaň (v níž je váš kandidát jistým vítězem a vy byste se rádi hřáli na výsluní nebo chtěli, aby se vám kandidát v budoucnu nějakou formou revanšoval). Kandidátem, kterému jistě *nepřispějete,* je jistý poražený. (Jen se zeptejte jakéhokoli prezidentského kandidáta v Iowě a New Hampshire.) Proto se favorizovaným kandidátům a těm, kteří jsou právě v úřadu, daří získávat na finančních darech mnohem více než těm, kdo mají k zisku vyvoleného místa daleko. A na co potom ti zvolení získané prostředky vynakládají? Úřadující politici a favorité voleb mívají evidentně více peněz, utrácejí z nich však hodně jen tehdy, když čelí důvodné obavě z porážky; jinak s nimi šetří pro případ, že by se objevil přece jen nebezpečnější soupeř.

Nyní si vykresleme dva kandidáty: jednoho přirozeně atraktivního a jednoho méně. Přitažlivý kandidát získává od voličů více prostředků a snadněji vítězí. Byly však darované peníze tím, co mu získalo voličské hlasy, nebo si naopak svou přitažlivostí získal voliče *a ti ho proto finančně podporovali*?

To je právě kardinální otázka. Odpověď na ni je však poměrně náročná. Přitažlivost pro voliče totiž není snadné kvantifikovat. Jak ji lze změřit?

Opravdu to nejde – s výjimkou jednoho zvláštního případu. Podstatou je poměřit podporu a výsledky kandidáta proti… němu samému. Řekněme, že kandidát A dnes bude zřejmě podobný kandidátu A za dva či čtyři roky. Totéž lze říci o kandidátovi B. Utkají-li se kandidát A s kandidátem B ve dvou po sobě následujících volbách, v každých

z nich vydají na kampaň rozdílné množství prostředků. Pak bychom mohli – je-li přirozená přitažlivost kandidáta víceméně konstantní – vliv peněz změřit.

A skutečnost je taková, že dva stejní kandidáti proti sobě kandidují ve více volbách po sobě neustále – přesněji od roku 1972 v téměř tisíci volbách do kongresu Spojených států. Co tedy čísla o takových soubojích vypovídají?

Zde máme překvapující zjištění: výše finančních prostředků vydaných kandidátem v kampani *nehraje téměř žádnou roli*. Sníží-li vítězný kandidát své výdaje na polovinu, ztratí tím pouze jedno procento hlasů. A opačně, zdvojnásobí-li utrácení slabší kandidát, může očekávat zvýšení voličské podpory taktéž o jedno stejné procento. Ve skutečnosti tedy nezáleží na tom, kolik peněz politický kandidát do kampaně investuje; záleží *na vás*. (Totéž lze říci – a bude řečeno v kapitole 5 – o rodičích.) Někteří politici jsou již ze své podstaty pro voliče atraktivní, jiní pro ně tak atraktivní nejsou a žádné množství peněz s tím příliš nesvede. (Pánové Forbes, Huffington a Golisano to už samozřejmě vědí.)

A pokud jde o druhou polovinu volebních mýtů, že množství financí vydaných na kampaň je nechutně přemrštěné? V klasickém volebním období, zahrnujícím kampaně pro volby prezidentské, do Senátu a do Sněmovny reprezentantů, bývá ročně vynaložena asi jedna miliarda dolarů – což zní jako hodně peněz, dokud ovšem tuto částku neporovnáte s něčím zjevně méně významným, než jsou demokratické volby.

Je to například stejná suma peněz, jakou Američané každoročně utratí… za žvýkačky.

Tato kniha samozřejmě nepojednává o porovnávání výdajů za žvýkačky a na volební kampaně jako takové, ani o pokrytectví realitních makléřů, ani o dopadu legalizované interrupce na zločinnost. Dotýká se však těchto a desítek dalších podobných scénářů od rodičovského

umění až po metody podvádění, od vnitřní struktury gangu prodavačů cracku až po rasovou diskriminaci v soutěžním pořadu *Nejslabší, máte padáka!*. V této knize se snažíme odlupovat vrstvy z povrchu moderního života a dívat se, co se pod nimi děje. Budeme si klást množství otázek – některé lehčího typu, jiné o záležitostech života a smrti. Odpovědi nám možná budou často připadat neobvyklé, avšak na základě předložených faktů by se měly jevit jako dosti zřejmé. Budeme je hledat v datech – ať už půjde o výsledky testů školáků, policejní statistiky o kriminalitě v New Yorku nebo finanční záznamy získané od dealera cracku. Často tak využijeme vzorů nalezených v datech, jež po sobě náhodou někdo zanechal, podobně jako letadlo jasně viditelnou čáru na obloze. Je dobré debatovat či teoretizovat o nějakém tématu, jak jsou lidé zvyklí, nahradíme-li však moralistické pózy nezaujatým vyhodnocením dat, výsledkem je mnohdy nový, překvapující náhled na věc.

Můžete namítat, že etika vyjadřuje to, jak by si lidé přáli, aby fungoval svět, zatímco ekonomie vyjevuje to, jak svět skutečně *funguje*. Ekonomie je především vědou o míře a velikosti. Je vybavena mimořádně účinným a flexibilním arzenálem nástrojů, s jejichž pomocí lze spleť informací spolehlivě vyhodnotit, a určit tak efekt libovolného faktoru, nebo dokonce celkový efekt. Právě tím „ekonomie" ve skutečnosti je: změtí informací o trhu práce, nemovitostí, o financích a investování. Ekonomické nástroje však lze stejně snadno aplikovat na témata, která jsou, řekněme, *zajímavější*.

Pomocí této knihy jsme vám chtěli představit svět nahlížený neobvyklým pohledem, přičemž jsme vycházeli z několika základních myšlenek:

Motivace je základním pohonem moderního života. A pochopit ji – nebo častěji dopátrat se jí – je klíčem k rozřešení prakticky každé hádanky – od násilné kriminality přes podvádění ve sportu až po seznamování se na internetu.

Veřejné mínění se často mýlí. Kriminalita se v devadesátých letech nevyšplhala do hrozivých výšin, peníze samy o sobě nevyhrávají volby

a – překvapivě – pití osmi sklenic vody denně nikdy prokazatelně nepřispělo k lepšímu zdraví. Veřejné mínění se často utváří diletantsky a je nesmírně složité vidět přes něj skutečnost, ale je to možné.

Dramatické efekty často vznikají ze vzdálených, mnohdy zcela nenápadných příčin. Vysvětlení určitého problému neleží vždy přímo před vámi. Norma McCorveyová měla v konečném důsledku větší vliv na kriminalitu než kontrola držení zbraní, silná ekonomika a inovativní policejní strategie dohromady. Podobně jako (jak uvidíme v jiné souvislosti) muž jménem Oscar Danilo Blandon neboli Johnny, rozsévač cracku.

„Experti" – od kriminalistů až po realitní makléře – slouží díky své informační výhodě svým vlastním zájmům. V jejich hře je však lze porazit. A tváří v tvář internetu se jejich informační výhoda každým dnem ztenčuje – jak o tom mimo jiné svědčí klesající ceny rakví či životního pojištění.

Složitý svět se stává mnohem jednodušším, víte-li co a jak měřit. Naučíte-li se pohlížet na data správným způsobem, dokážete díky nim vysvětlit záhady, které se mohou zdát neřešitelné. Není totiž nad vypovídací schopnost čísel, díky níž lze proniknout přes bariéry zkreslení a protiřečení.

Cílem této knihy je přijít na kloub… všemu. To může být občas frustrující zážitek. Někdy nám to může připadat, jako bychom na svět hleděli skrze stéblo slámy, jindy jako bychom zírali do pokřiveného zrcadla; smyslem však je vzít v úvahu mnoho různých scénářů a prozkoumat je tak, jak to pravděpodobně dosud nikdo neudělal.

V některých ohledech je to na knihu zvláštní přístup. Většina knih se věnuje jednomu tématu, které autoři nejprve v několika větách stručně popíší, pak vyprávějí celý jeho příběh: historie soli; křehkost demokracie; pravidla a chyby interpunkce. Tato kniha žádné jednotící téma nemá. I my jsme zvažovali (asi šest minut), že napíšeme knihu, která se bude odvíjet od jediného tématu – teorie a praxe

aplikované mikroekonomie, co na to říkáte? –, nakonec jsme se však rozhodli zvolit přístup trochu připomínající honbu za pokladem. Ano, při tomto přístupu zapojujeme do průzkumu nejlepší analytické nástroje, jaké jen ekonomie může nabídnout, umožňuje nám však zároveň sledovat různé bizarní zvláštnosti života, s nimiž se lze setkat. Tak jsme dospěli ke svému vlastnímu oboru studia: freakonomii, „bláznivé" ekonomice. Příběhy vyprávěné v této knize většinou v učebnicích typu „101 základních principů ekonomie" nenajdete, ale i to se může jednou změnit. Protože ekonomická věda je – na rozdíl od zkoumané látky – především soustavou nástrojů, nemělo by zůstat mimo její dosah žádné téma, ať už jakkoli nezvyklé.

Stojí za to si připomenout, že Adam Smith, zakladatel klasické ekonomie, byl především a v první řadě filozofem. Snažil se být moralistou, a přitom se stal mimoděk ekonomem. Když v roce 1759 vydal knihu *Teorie mravních citů*, začínal se právě rozvíjet moderní kapitalismus. Smith byl rozsáhlými změnami, které tato nová síla měla za následek, uchvácen, nezajímala ho však jen čísla. Zajímal ho především dopad na člověka – to, že ekonomické síly dalekosáhle měnily způsob, jak člověk v dané situaci uvažoval a jednal. Co vede jednoho k podvádění či krádežím, zatímco jiného ne? Jak něčí zdánlivě neškodné rozhodnutí, ať už dobré, nebo špatné, ovlivní řetězcem svých důsledků množství jiných lidí? Ve Smithově éře se příčina a následek začaly divoce zrychlovat a síla podnětů se násobila. Dopad těchto závažných a převratných změn na obyvatele jeho doby byl podobně drtivý, jako dnes mohou připadat závažnost a převratnost moderního života nám.

Smithovým skutečným tématem byl rozpor mezi přáním jednotlivců a společenskými normami. Historik ekonomie Robert Heilbroner, autor knihy *The Worldly Philosophers*, si kladl otázku, zda byl Smith schopen oddělit konání člověka, sobeckého stvoření, od vyšší morální roviny, v níž se člověk pohyboval. „Smith dospěl k názoru, že odpověď

spočívá v naší schopnosti vmyslit se do pozice třetí osoby, nestranného pozorovatele," napsal Heilbroner, „a tímto způsobem si utvářet představu o cíli… meritu věci."

Představte si tedy sebe v doprovodu třetí osoby nebo (chcete-li) třetích osob žhavých po objasňování podstaty zajímavých jevů. Taková pátrání obvykle začínají tím, že si položíte jednoduchou, dosud nezodpovězenou otázku. Například: Co mají společného učitelé a zápasníci sumo?

1 Co mají společného učitelé a zápasníci sumo?

Představte si na okamžik, že jste ředitelkou mateřské školky. V provozním řádu máte jasně stanoveno, že děti je potřeba vyzvednout do 16 hodin. Rodiče to však často nestíhají. Výsledkem je, že na konci pracovní doby máte ve třídě několik netrpělivých dětí a nejméně jednu učitelku, která musí ve školce zůstat přesčas. Co s tím?

Ukázalo se, že tento problém je poměrně rozšířený, a několik ekonomů proto navrhlo řešení: liknavé rodiče pokutovat. Proč by se měla školka starat o jejich děti přesčas zdarma?

Své řešení ekonomové testovali v deseti centrech denní péče v izraelské Haifě. Studie probíhala dvacet týdnů, penále však nebylo zavedeno okamžitě. První čtyři týdny ekonomové pouze sledovali počet opožděných rodičů; průměrně na jednu školku jich bylo osm týdně. Pátý týden již zavedli penále. Oznámili, že každý, kdo se zpozdí o více než deset minut, zaplatí tři dolary (na jedno dítě). Toto penále bude přičteno k pravidelnému měsíčnímu poplatku, který činil zhruba 380 dolarů.

Po zavedení penalizace se počet opozdilců okamžitě… zvýšil! Zanedlouho dosáhl dvaceti týdně, tedy více než dvojnásobku původní hodnoty. Finanční motivace tedy měla opačný účinek, než bylo zamýšleno.

Ekonomie je vědou, která se v principu zabývá motivací (nebo stimuly, chcete-li). Tedy tím, jak si lidé opatřují to, co chtějí nebo potřebují, zvláště usilují-li o totéž i ostatní. Ekonomové se v motivacích přímo vyžívají. Velmi rádi je na lidi vymýšlejí, aplikují a šťourají se v nich. Typický ekonom je přesvědčen o tom, že svět dosud nevymyslel problém, kterému by on nedokázal přijít na kloub, dostane-li volnou ruku k navržení vhodného motivačního systému. Jeho řešení se vždycky nemusí líbit každému – může být doprovázeno nátlakem nebo přísnými pokutami, či dokonce porušováním občanských práv –, avšak původní problém bude vyřešen, na to můžete vzít jed. Motivace je mu nábojem, hybnou pákou, klíčem: mnohdy jde o nenápadnou drobnost, která má však obdivuhodnou schopnost věci měnit.

Už od raného dětství nás život učí reagovat na různé stimuly, ať už kladné, či záporné. Když si jako nezkušené batole sáhnete na rozpálený sporák, spálíte se. Donesete-li naopak později ze školy na vysvědčení samé jedničky, dostanete za odměnu třeba nové kolo. Pokud vás spolužáci při vyučování přistihnou, jak se šťouráte v nose, budou se vám posmívat. Budete-li však vybráni do basketbalového týmu, rázem si na společenském žebříčku šplhnete. Přetáhnete-li večerku, dostanete vyhubováno. Budete-li však excelovat v testech SAT, získáte šanci dostat se na nejlepší univerzitu. Nedostudujete-li právnickou fakultu, budete muset vzít zavděk prací v pojišťovně, v níž pracuje váš otec. Budete-li v ní však mít tak skvělé výsledky, že se vám ozve konkurence, stanete se u ní zástupcem ředitele a nebudete už muset pracovat pro svého otce. A když budete ze samého nadšení, jak skvělé místo jste získali, uhánět domů nedovolenou rychlostí, chytne vás možná dopravní policie a odnesete to pokutou.

Ovšem splníte-li vytyčené obchodní plány a dosáhnete tak na roční bonus, nebude vás složenka za pokutu tolik pálit, a zbude vám i na nový sporák značky Viking, po kterém jste vždy toužili – a o který se nejspíš brzy popálí zase vaše vlastní batole.

Stimul je prostě nástrojem k motivování lidí, aby konali více dobra a méně zla. Většina stimulů však nepřichází samovolně. Někdo je musí vymyslet: ekonom, politik nebo třeba rodič. Bude vaše tříletá dcerka jíst celý týden zeleninu? Za odměnu s ní půjdete do hračkářství. Vypouští ocelárna do ovzduší příliš exhalací? Příslušné orgány jí napaří penále za každý kubík překračující limit. Neplatí povážlivé množství Američanů odpovídající daň z příjmu? S řešením už kdysi přišel ekonom Milton Friedman: daň strhávaná z výplaty automaticky zaměstnavatelem.

Stimuly mají trojí možnou povahu: ekonomickou, sociální a morální. Velmi často je však lze v navrženém motivačním systému vysledovat všechny tři najedou. Vezměme si třeba takovou protikuřáckou kampaň. Zdražení krabičky cigaret o tři dolary kvůli dani za škodlivost zdraví je pádným ekonomickým argumentem proti kouření. Zákaz prodeje cigaret v restauracích a barech je zase výrazným sociálním stimulem. A když americká vláda prohlásila, že černý trh s cigaretami přináší hodně peněz i teroristům, šlo o jakýsi morální apel.

Řada z dosud nejpádnějších stimulů byla zavedena na pomoc v boji proti zločinu. V této souvislosti se znovu nabízí otázka: Proč je v moderní společnosti tolik kriminality? Ale zkusme tuto otázku obrátit: Proč není zločinnost ještě daleko rozšířenější?

Každý z nás má totiž občas příležitost někomu ublížit, něco ukrást, někoho podvést. Hrozba, že se dostanete do vězení – a přijdete tedy o práci, domov a svobodu, což jsou vše v zásadě ekonomické tresty –, jistě leckoho odradí. U kriminality si však lidé uvědomují morální rozměr (nechtějí dělat něco, co sami považují za

špatné) a sociální aspekt (nestojí o to, aby je okolí považovalo za ty, kdo dělají něco nepatřičného). Právě sociální aspekt bývá u určitých typů chování, které společnost odsuzuje, velice účinný. Například pokud jde o prostituci, řada amerických měst nyní vytáhla do boje s ní tím, že zveřejňuje fotky zachycených pánů (a prostitutek) na webech či na lokálních televizních okruzích. A co je podle vás více odstrašujícím prostředkem: pokuta 500 dolarů, nebo představa, že vás přátelé a vaše rodina najdou vyfocené s prostitutkou na dotyčných webových stránkách?

Moderní společnost se tedy snaží v nesnadném boji proti kriminalitě využívat kombinace jak ekonomických a sociálních, tak i morálních stimulů. Někdo by mohl namítnout, že si v tom nevede zrovna nejlépe. Z dlouhodobého pohledu je však zřejmé, že by neměl pravdu. Podívejme se na historický vývoj počtu vražd (nepočítaje v to války), což je nejspolehlivěji evidovaný zločin, který lze navíc považovat za určitý barometr celkové kriminality ve společnosti. Tyto statistiky, shromážděné kriminologem Manuelem Eisnerem, mapují četnost vražd v průběhu historie v pěti částech Evropy.

Počet vražd

(na 100000 obyvatel)

	BRITÁNIE	NIZOZEMSKO A BELGIE	SKANDINÁVIE	NĚMECKO A ŠVÝCARSKO	ITÁLIE
13. a 14. st.	23,0	47,0	–	37,0	56,0
15. st.	–	45,0	46,0	16,0	73,0
16. st.	7,0	25,0	21,0	11,0	47,0
17. st.	5,0	7,5	18,0	7,0	32,0
18. st.	1,5	5,5	1,9	7,5	10,5
19. st.	1,7	1,6	1,1	2,8	12,6
1900–1949	0,8	1,5	0,7	1,7	3,2
1950–1994	0,9	0,9	0,9	1,0	1,5

Prudký pokles těchto čísel během staletí naznačuje, že pokud jde o jednu z největších obav člověka – ze zabití –, stále zdokonalovaný systém podnětů a trestů zřejmě relativně funguje.

Proč tedy nezabral stimul v izraelských školkách?

Možná vás taky napadlo, že třídolarová pokuta byla příliš nízká. Za tuto cenu by se mohl rodič s jedním dítětem zpozdit každý den a stálo by ho to jen 60 dolarů měsíčně, což tvořilo pouhou šestinu normálního poplatku za školku. A co teprve ve srovnání s tím, kdyby si měl platit někoho na hlídání. Co tedy zvýšit pokutu na 100 dolarů? Tím by nejspíš s pozdním vyzvedáváním opravdu skoncovali, ovšem vyvolalo by to zároveň spoustu nevole. (Každý stimul je z povahy věci obvykle kompromisem a jde o nalezení určité rovnováhy mezi dvěma extrémy.)

Byl v tom však ještě jiný problém. Ekonomický aspekt (pokuta tři dolary) totiž zcela zastínil ten morální (pocit provinění, který rodiče zažívali, když přišli pro dítě pozdě). Ze svého provinění se nyní mohli vykoupit pouhými pár dolary denně. Nízká výše pokuty kromě toho vysílala rodičům signál, že pozdní vyzvedávání není školkou vnímáno jako zase až tak velký problém. Jestliže si provozu přesčas cení pouze na tři dolary, proč pak třeba kvůli vyzvednutí dítěte nedohrát rozehraný tenisový zápas? A skutečně, když ekonomové třídolarovou pokutu po sedmnácti týdnech studie zrušili, počet opozdilců už na původní hodnotu neklesl. Rodiče teď mohli přicházet pozdě, aniž by platili pokutu, zároveň však také bez pocitu provinění.

I takto výrazně a nečekaně mohou stimuly působit. Drobná změna může mít dramatické a často nepředvídatelné následky. Všiml si toho i Thomas Jefferson, když upozornil na drobný podnět, jenž vedl k protestu amerických kolonistů proti britskému impériu (tzv. Bostonský čajový dýchánek) a následně přerostl až ve vyhlášení samostatnosti Spojených států amerických: „Propletení příčin a následků na

tomto světě je tak nevyzpytatelné, že i pouhá daň ve výši dvou pencí, nespravedlivě uvalená na čaj kdesi v jeho odlehlém koutě, dokázala změnit životy všech jeho obyvatel."

V sedmdesátých letech provedli odborníci jiný výzkum, v němž se střetly, podobně jako v případě izraelských školek, morální a ekonomický stimul. V tomto případě chtěli zjistit, co motivuje člověka darovat krev. Jejich zjištění bylo překvapivé: když lidem za darování krve něco málo zaplatíte, bude jich ochotno krev darovat *méně*. Z odběrů se vytratil prvek dobročinnosti a stal se z něj jen bolestivý způsob, jak si přivydělat pár dolarů, což většině za to nestojí.

Co kdybychom dárcům krve nabídli za odběr 50, 500 nebo 5 000 dolarů? Jejich počet by se jistě rázem zvýšil.

Zároveň by se však změnilo i něco jiného, neboť stimuly obvykle mívají i svou odvrácenou stránku. Kdyby se za odběr náhle platilo 5 000 dolarů, můžete si být jisti, že by to zaujalo i spoustu dalších lidí. A našli by se mezi nimi i takoví, kteří by byli ochotni získávat krev doslova s nožem v ruce. Vydávali by za svoji prasečí krev. Vymýšleli by, jak obejít dárcovské limity třeba pomocí falešných dokladů. Prostě vždy se mezi námi najdou nepoctivci, kteří se budou snažit ze všeho vytěžit i jakýmikoli prostředky.

Neboli řečeno slovy W. C. Fieldse: má-li něco nějakou cenu, má cenu kvůli tomu podvádět.

A kdo podvádí?

V podstatě každý, tedy pokud je ve hře dostatečně mnoho. Možná si říkáte, *já* nepodvádím, ať jde o cokoli. A pak si možná vybavíte, jak jste podváděli, řekněme minulý týden při stolní hře. Nebo při golfu, když jste si o kousek posunuli míček na lepší místo. Nebo když jste měli opravdu velkou chuť na bagetu ve firemní kuchyňce, ale nemohli jste najít dolar do připravené plechovky. A neodolali

jste, abyste si bagetu nevzali. A řekli si, že příště zaplatíte za dvě. Ale k tomu jste se dosud nějak nedostali.

Každý moudrý člověk, který podstupuje nesnadný úkol vytvořit či zdokonalit nějaký motivační systém, musí počítat s tím, že se mezi lidmi najde celá armáda důmyslných jedinců, kteří budou věnovat ještě více úsilí tomu, aby tento systém přelstili. Nechme stranou, zda je podvádění součástí lidské přirozenosti, určitě se s ním však setkáme téměř u každého lidského snažení. Podvod je starý jako lidstvo samo a má ekonomickou povahu: jak získat co nejvíce s minimem námahy či prostředků. Nejde jen o osoby propírané médii – ředitele firem zneužívajících interní informace při obchodování s akciemi, dopující sportovce či politiky, kteří nejsou schopni doložit své příjmy. Patří sem i servírka, která se nepodělí s kolegyněmi o spropitné, nebo personální manažer Wal-Martu, který v systému umaže zaměstnancům přesčasy, aby se jevil v lepším světle on sám. Je to také žák, který v důležitém testu opisuje.

Někdy lze podvody stěží odhalit, jindy jsou důkazy přímo do očí bijící. Jako například na jaře roku 1987, kdy se doslova přes noc vypařilo 7 milionů amerických dětí. Největší vlna únosů v dějinách? To rozhodně ne. Bylo to 15. dubna, kdy americký daňový úřad IRS změnil pravidlo. Namísto pouhého uvádění jmen vyživovaných dětí museli nyní daňoví poplatníci uvádět i čísla jejich sociálního pojištění. A náhle zmizelo sedm milionů dětí – těch, které předtím existovaly jen jako odečitatelné položky ve formulářích daňových přiznání –, což činilo zhruba celou desetinu nezaopatřených dětí ve Spojených státech.

Motivace daňových poplatníků k tomuto podvodu byla zcela jasná. Stejně jako u servírek, personálních manažerů a žáka při zkoušce. A co jeho *učitelka*? Mohla mít nějaký důvod podvádět? A pokud ano, v čem by podváděla?

Zkuste si nyní přestavit, že místo školky v Haifě stojíte v čele školské soustavy v Chicagu, kterou navštěvuje na 400 000 žáků.

Jednou z nejdiskutovanějších záležitostí amerického školství byly v době vzniku této knihy obavy zřizovatelů škol, učitelů, rodičů a žáků z „rozhodných testů". A šlo v nich opravdu o dost, protože nesloužily pouze ke zjišťování, co se žáci naučili, ale školy byly stále více poměřovány podle jejich výsledků.

Tento systém testování federální vláda zavedla jako součást zákona „Žádné dítě nezůstane pozadu" (No Child Left Behind, NCLB), podepsaného prezidentem Bushem v roce 2002. Už před přijetím tohoto zákona však přistoupili ke každoročním standardizovaným testům na základních a středních školách ve většině států. Ve dvaceti státech oceňovali školy za dobré výsledky testů či za výrazná zlepšení, ve 32 státech naopak sankcionovali školy s horšími výsledky.

Na chicagských školách zavedli rozhodné testy v roce 1996. V souladu s novými zásadami se školy s nízkým hodnocením dostaly pod dohled a hrozilo jim uzavření. Systém se rovněž snažil vypořádat s tzv. sociální podporou. Zatímco do té doby mohl propadnout pouze mimořádně zaostávající či problémový student, nově čekalo opakování ročníku na každého, kdo nedosáhl ve třetím, šestém a osmém ročníku potřebného počtu bodů ve standardizovaném testu známém jako „Iowský test základních znalostí", kde žáci u otázek vybírají z více nabízených odpovědí.

Zastánci tohoto typu testování tvrdili, že zvyšuje kvalitu výuky a lépe motivuje studenty v přístupu ke studiu. Navíc podle nich testy bránily tomu, aby slabí žáci postupovali bez větší námahy do vyšších ročníků a komplikovali v nich ostatním výuku. Odpůrci naopak upozorňovali na to, že někteří žáci budou nyní nespravedlivě trestáni, když se jim test z nějakého důvodu nezdaří, a že se učitelé nejspíš začnou při výuce soustředit na testová témata na úkor důležitější látky.

Že se při testech snaží mnozí žáci podvádět, je samozřejmě dobře známo. Avšak testy s takto vážným dopadem bohužel přiměly k pod-

vádění i učitele. Těm, jejichž žáci v testech propadli, začal hrozit postih, nemohli pomýšlet na platový či kariérní postup. Dopadla-li špatně škola jako celek, byly jí přiškrceny federální dotace; a pokud byl na školu uvalen dohled, hrozilo učitelům, že zcela přijdou o práci. Systém rozhodných testů ale učitele motivoval i pozitivně. Pokud si jeho žáci počínali dostatečně dobře, mohli být naopak oceněni, povýšeni, nebo si polepšit i finančně: stát Kalifornie po určitou dobu odměňoval pedagogy, jejichž žáci dosáhli v testech výrazného zlepšení, částkou 25 000 dolarů.

A pokud si učitel vyhodnotil tuto novou situaci a dostal se do pokušení uměle vylepšit výsledky svých studentů, mohl se k němu klidně odhodlat, protože kdo by z něčeho takového učitele podezíral, natož aby se po takových věcech pátralo nebo snad dokonce trestalo?

Jak může učitel při hodnocení podvádět? Na výběr má řadu možností, od těch nejnaivnějších až po rafinované. Nedávno se například jedna žákyně páté třídy v Oaklandu chlubila své matce, jak jejich skvělá učitelka napsala správné odpovědi při státní zkoušce přímo na tabuli. Takové případy jsou jistě vzácné, protože ani ten nejzoufalejší učitel by nejspíš nevložil svůj osud do rukou třiceti třeťáků. (Učitelka z Oaklandu byla také propuštěna.)

Existují ovšem i méně nápadné způsoby, jak výsledky testů uměle vylepšit. Učitel může dát žákům na test jednoduše více času. Podaří-li se mu – oproti předpisům – získat zadání testu s předstihem, může je na určité otázky připravit. Nebo může studenty „připravovat na zkoušku“ na základě otázek z testů z předchozích let, což sice nebývá považováno za podvod, není to však ani v souladu se smyslem testování. A jelikož se ve všech těchto testech nestrhávají body za chybné odpovědi, může učitel nabádat studenty, aby v případě, že se čas k odevzdání chýlí ke konci, všechny chybějící odpovědi náhodně zaškrtli, například samá „B“ nebo střídavě „B“ a „C“. A nebo může dokonce někdy testy opravit za ně, až odejdou ze třídy.

Pokud by chtěl učitel *opravdu* podvádět – a dát si s tím trochu práce –, mohl by po vybrání testů od studentů, než je odevzdá k elektronickému zpracování, přepsat špatné odpovědi na správné. (A pokud by se na to přišlo, vždyť jste si přece mysleli, že je takto přepsaly samy děti.) Pokud k takovým podvodům ze strany učitelů dochází, jak je lze odhalit?

Abyste vypátrali podvodníka, chce to uvažovat jako on. Kdybyste se odhodlali přepisovat chybné odpovědi svých studentů, zřejmě byste jich neopravovali příliš mnoho. To by bylo samozřejmě moc nápadné. A nezasahovali byste do testů všech studentů. Ani byste na to nejspíš neměli dost času, protože formuláře se musí předat k dalšímu zpracování brzy po ukončení testů. Mohli byste řekněme stihnout pozměnit odpovědi u osmi či deseti otázek u třetiny či poloviny studentů. Rychleji by to šlo, pokud byste si zapamatovali sérii správných odpovědí u několika po sobě jdoucích otázek. Ještě efektivnější by vaše vylepšování bylo, kdybyste se s opravami soustředili na konec testu, kde bývají odpovědi zpravidla těžší než na začátcích testů, takže byste žákům pravděpodobně opravili více špatných odpovědí.

Protože je ekonomie vědou zabývající se především stimuly, má také – naštěstí – k dispozici metody, s jejichž pomocí lze odpověď lidí na tyto stimuly vyhodnocovat. Potřebuje k tomu už jen data.

V tomto případě je máme k dispozici díky školskému úřadu v Chicagu, který zpřístupnil databázi odpovědí na testy všech žáků třetího až sedmého ročníku z let 1993 až 2000. To znamená ročně zhruba 30 tisíc žáků v každém ročníku, dohromady více než 700 tisíc testů s téměř 100 miliony odpovědí. Tato data, seskupená po třídách, obsahovala řetězce odpovědí jednotlivých žáků v testech z jazyka a matematiky. (Vlastní papírové testy k dispozici nejsou, většinou byly zlikvidovány krátce po převedení do elektronické podoby.) V datech byly také obsaženy informace o každém učiteli a demografická data o každém studentovi, stejně jako výsledky jeho

předchozích i pozdějších testů – což se také stalo klíčovým článkem při odhalování podvádějících učitelů.

Zbývá vytvořit algoritmus, který by mohl vyvodit z této masy dat nějaké závěry. Jak asi vypadá třída učitele, který podvádí?

První věcí, po které je třeba pátrat, budou neobvyklé sekvence odpovědí v dané třídě: bloky navzájem stejných odpovědí, zvláště u těžších otázek. Pokud deset velmi nadaných studentů (podle výsledků dřívějších a pozdějších testů) odpoví správně na prvních pět otázek (které bývají obvykle nejsnadnější), pak v tom asi nic podezřelého hledat nebudeme. Ovšem pokud deset nejslabších studentů zodpovědělo správně *posledních* pět otázek testu (tedy spíše těch nejtěžších), bude stát za to je prověřit. Dalším varovným signálem by měly být rovněž případy, kdy žák správně odpoví na těžké otázky a chybně na ty snadnější – zvláště budou-li jednotlivé odpovědi výrazně odlišné oproti tisícům žáků, kteří dosáhli podobných výsledků v tomtéž testu v jiných třídách. S takovým algoritmem bychom měli dále také najít třídy plné studentů, kteří dosáhli nebývalého zlepšení oproti předchozím testům a kteří se pak v dalším roce opět výrazně zhoršili. Výrazné zlepšení výsledků během jednoho roku bychom mohli přisuzovat i tomu, že *třídu* vede opravdu dobrý učitel, ale pokud si jeho žáci v následujícím roce opět výrazně pohorší, svědčí to velmi pravděpodobně o tom, že předchozího zlepšení bylo dosaženo uměle.

Podívejme se nyní na odpovědi žáků šestých tříd dvou chicagských škol, kteří vyplňovali stejný test z matematiky. Každý řádek obsahuje řetězec odpovědí jednoho žáka. Písmena a, b, c nebo d představují správnou odpověď, čísla nesprávnou: 1 když student odpověděl nesprávně „a“, 2 nesprávně „b“ atd. Nula znamená nevyplněnou odpověď. V jedné z těchto tříd téměř jistě došlo k podvodu, ve druhé nikoli. Pokuste se najít, kde k němu došlo – i když předesíláme, že pouhým okem to není snadné.

Třída A

112a4a342cb214d0001acd24a3a12dadbcb4a0000000
d4a2341cacbddad3142a2344a2ac23421c00adb4b3cb
1b2a34d4ac42d23b141acd24a3a12dadbcb4a2134141
dbaab3dcacb1dadbc42ac2cc31012dadbcb4adb40000
d12443d43232d32323c213c22d2c23234c332db4b300
db2abad1acbdda212b1acd24a3a12dadbcb400000000
d4aab2124cbddadbcb1a42cca3412dadbcb423134bc1
1b33b4d4a2b1dadbc3ca22c0000000000000000000
d43a3a24acb1d32b412acd24a3a12dadbcb422143bc0
313a3ad1ac3d2a23431223c000012dadbcb400000000
db2a33dcacbd32d313c21142323cc300000000000000
d43ab4d1ac3dd43421240d24a3a12dadbcb400000000
db223a24acb11a3b24cacd12a241cdadbcb4adb4b300
db4abadcacb1dad3141ac212a3a1c3a144ba2db41b43
1142340c2cbddadb4b1acd24a3a12dadbcb43d133bc4
214ab4dc4cbdd31b1b2213c4ad412dadbcb4adb00000
1423b4d4a23d24131413234123a243a2413a21441343
3b3ab4d14c3d2ad4cbcac1c003a12dadbcb4adb40000
dba2ba21ac3d2ad3c4c4cd40a3a12dadbcb400000000
d122ba2cacbd1a13211a2d02a2412d0dbcb4adb4b3c0
144a3adc4cbddadbcbc2c2cc43a12dadbcb4211ab343
d43aba3cacbddadbcbca42c2a3212dadbcb42344b3cb

Třída B

db3a431422bd131b4413cd422a1acda332342d3ab4c4
d1aa1a11acb2d3dbc1ca22c23242c3a142b3adb243c1
d42a12d2a4b1d32b21ca2312a3411d00000000000000

```
3b2a34344c32d21b1123cdc0000000000000000000000
34aabad12cbdd3d4c1ca112cad2ccd00000000000000
d33a3431a2b2d2d44b2acd2cad2c2223b40000000000
23aa32d2a1bd2431141342c13d212d233c34a3b3b000
d32234d4a1bdd23b242a22c2a1a1cda2b1baa33a0000
d3aab23c4cbddadb23c322c2a222223232b443b24bc3
d13a14313c31d42b14c421c42332cd2242b3433a3343
d13a3ad122b1da2b11242dc1a3a12100000000000000
d12a3ad1a13d23d3cb2a21ccada24d2131b440000000
314a133c4cbd142141ca424cad34c122413223ba4b40
d42a3adcacbddadbc42ac2c2ada2cda341baa3b24321
db1134dc2cb2dadb24c412c1ada2c3a341ba20000000
d1341431acbddad3c4c213412da22d3d1132a1344b1b
1ba41a21a1b2dadb24ca22c1ada2cd32413200000000
dbaa33d2a2bddadbcbca11c2a2accda1b2ba20000000
```

Pokud jste došli k závěru, že se podvádělo ve třídě A, blahopřejeme. Výsledky této třídy vám ukážeme znovu, nyní setříděné počítačem pomocí detekčního algoritmu, který umí vyhledávat podezřelé vzory.

Třída A

(Seřazeno pomocí algoritmu a se zvýrazněnými podezřelými vzory)

1. 112a4a342cb214d0001**acd24a3a12dadbcb4**a0000000
2. 1b2a34d4ac42d23b141**acd24a3a12dadbcb4**a2134141
3. db2abad1acbdda212b1**acd24a3a12dadbcb4**00000000
4. d43a3a24acb1d32b412**acd24a3a12dadbcb4**22143bc0
5. 1142340c2cbddadb4b1**acd24a3a12dadbcb4**3d133bc4
6. d43ab4d1ac3dd43421240d24**a3a12dadbcb4**00000000

7. dba2ba21ac3d2ad3c4c4cd40**a3a12dadbcb4**00000000
8. 144a3adc4cbddadbcbc2c2cc4**3a12dadbcb4**211ab343
9. 3b3ab4d14c3d2ad4cbcac1c00**3a12dadbcb4**adb40000
10. d43aba3cacbddadbcbca42c2a32**12dadbcb4**2344b3cb
11. 214ab4dc4cbdd31b1b2213c4ad4**12dadbcb4**adb00000
12. 313a3ad1ac3d2a23431223c0000**12dadbcb4**00000000
13. d4aab2124cbddadbcb1a42cca34**12dadbcb4**23134bc1
14. dbaab3dcacb1dadbc42ac2cc310**12dadbcb4**adb40000
15. db223a24acb11a3b24cacd12a241c**dadbcb4**adb4b300
16. d122ba2cacbd1a13211a2d02a2412d0dbcb4adb4b3c0
17. 1423b4d4a23d24131413234123a243a2413a21441343
18. db4abadcacb1dad3141ac212a3a1c3a144ba2db41b43
19. db2a33dcacbd32d313c21142323cc300000000000000
20. 1b33b4d4a2b1dadbc3ca22c0000000000000000000000
21. d12443d43232d32323c213c22d2c23234c332db4b300
22. d4a2341cacbddad3142a2344a2ac23421c00adb4b3cb

Podívejte se na tučně zvýrazněné odpovědi. Může patnáct ze dvaceti dvou studentů, samo od sebe, vysypat z rukávu šest totožných správných odpovědí za sebou (řetězce d-a-d-b-c-b)?

Nepravděpodobné je to přinejmenším ze čtyř důvodů. Zaprvé: tyto otázky spíše z konce testu byly těžší než počáteční otázky. Zadruhé: šlo většinou o podprůměrné studenty, z nichž jen málo dosáhlo na jiných místech testu šesti správných odpovědí v řadě a ještě méně pravděpodobně by jich dosáhlo u stejných šesti těžších otázek. Zatřetí: až do tohoto místa v testu byly odpovědi těchto patnácti studentů navzájem nezávislé. Začtvrté: tři z těchto studentů (čísla 1, 9 a 12) *před těmito* podezřelými řetězci ponechalo několik otázek nezodpovězených a test zakončilo sérií několika nezodpovězených otázek. To nasvědčuje, že dlouhý nepřerušený řetězec vynechaných odpovědí byl přerušen nikoli studentem, ale učitelem.

Je tu však ještě jedna podivnost. V devíti z těchto patnácti testů předchází šestici správných odpovědí jiný shodný řetězec: 3–a–1–2, v němž jsou tři ze čtyř odpovědí *nesprávné*. A ve všech těchto patnácti testech následuje za uvedenými šesti správnými odpověďmi stejná nesprávná odpověď: 4. Proč se proboha podvádějící učitel namáhal s vymazáním odpovědí studentů v testu, aby je přepsal na *nesprávné*?

Možná to byl taktický záměr, aby v případě přistižení a předvolání mohl poukazovat na špatné odpovědi jako důkaz toho, že testy studentům nevylepšoval. Nebo snad – a jde o méně omluvnou, avšak stejně pravděpodobnou odpověď – správné odpovědi sám neznal. (U standardizovaných testů učitelé zpravidla klíč správných odpovědí k otázkám nedostávají.) V tom případě máme jasný signál i o tom, proč jeho studenti potřebují vylepšovat své odpovědi: mají totiž špatného učitele.

Dalším indikátorem toho, že učitel ve třídě A podváděl, jsou celkové výsledky třídy. Aby jako žáci šestého ročníku byli v souladu s celonárodními normami, museli by v testech dosáhnout průměrného hodnocení 6,8 (páťáci 5,8, sedmáci 7,8 atd.). Dosáhli však jen 5,8, tedy o celý stupeň pod očekávanou úrovní hodnocení. Jedná se tedy o slabou třídu. O rok dříve si však titíž žáci vedli ještě hůře, v pátém ročníku dosáhli průměru 4,1. Meziročně se tedy třída zlepšila o 1,7 bodu, tedy téměř o dva stupně. Toto zázračné zlepšení však nemělo dlouhého trvání. O rok později měli jako sedmáci v testech průměr 5,5 – tedy dokonce více než dva stupně pod normou, a dopadli tak ještě *hůře* než o rok dříve coby šesťáci. Namátkou vybíráme nepředvídatelné meziroční výsledky tří konkrétních žáků ze třídy A:

	BODY V 5. TŘÍDĚ	BODY V 6. TŘÍDĚ	BODY V 7. TŘÍDĚ
Žák 3	3,0	6,5	5,1
Žák 5	3,6	6,3	4,9
Žák 14	3,8	7,1	5,6

Třída B dosahovala v testech během tří let rovněž slabých výsledků, alespoň však byly uvěřitelné a vykazovaly vzestupný trend: 4,2, 5,1 a 6,0. Naproti tomu celá třída A jeden rok náhle neuvěřitelně zazářila, aby další rok opět nebývale pohasla – anebo spíše provedl něco nekalého jejich učitel v šestém ročníku.

Z výsledků dětí z třídy A vyplývají ještě dvě okolnosti hodné pozornosti, i když s podváděním souvisejí jen nepřímo. Tou první je, že děti jsou zjevně špatně vzdělávány, a právě takovým dětem by měly srovnávací testy, jak je propaguje ministerstvo školství, pomáhat. Druhá pak naznačuje, že tito žáci (a jejich rodiče) museli být po podstoupení testů v sedmém ročníku silně konsternováni. Měli za to, že do ročníku postoupili především díky výsledkům testů. (Skutečně, žádné dítě nezůstalo – v souladu s heslem programu – pozadu.) *Nebyli to oni,* kdo uměle vylepšil jejich výsledky; pravděpodobně očekávali, že si povedou výborně i v sedmé třídě – a místo toho pak těžce selhali. Právě to pro ně může být tím nejkrutějším dopadem rozhodných testů. Podvádějící učitel si může namlouvat, že pomáhá svým studentům, avšak ve skutečnosti mu jde především o to, jak pomoci sobě.

Analýza kompletních dat z chicagských škol odhalila, že podobným způsobem se podvádělo ve více než dvou stech třídách ročně, jinými slovy zhruba v pěti procentech z celkového počtu. A to je konzervativní odhad, protože algoritmus byl schopen identifikovat pouze nejnápadnější formy podvádění, při nichž učitelé systematicky pozměňovali odpovědi studentů, a nikoli mnohé z důmyslnějších metod. V nedávno provedeném průzkumu mezi učiteli v Severní Karolíně uvedlo zhruba 35 procent respondentů, že byli svědky toho, jak někteří z jejich kolegů podváděli – ať už tím, že dopřávali studentům více času, napovídali jim, nebo sami jejich odpovědi pozměňovali.

Čím se takový podvodník mezi učiteli vyznačuje? Data z Chicaga ukazují, že sklon k podvádění mají stejný učitelé i učitelky. Čas-

těji podvádějí mladší a podprůměrně kvalifikovaní učitelé. A počet podvádějících učitelů se zvyšuje, pokud se zvýší jejich motivace. Protože chicagská data sahají od roku 1993 do roku 2000, lze z nich zachytit právě vliv zavedení rozhodných testů v roce 1996. Správně si domýšlíte, že v roce 1996 počet případů podvádění skokově vzrostl. Jistě ne náhodou. Nejčastěji podváděli učitelé ve třídách s nejhoršími výsledky. Stojí za to poznamenat, že prémie 25 tisíc dolarů pro učitele v Kalifornii byla nakonec zrušena, částečně i kvůli podezření, že značnou část těchto peněz získávali právě učitelé, kteří podváděli.

Ne všechny výsledky analýzy chicagských školních dat však byly tak pochmurné. Vedle odhalování podvodů dokázal algoritmus ve školském systému rozpoznat také nejlepší učitele. Jejich odraz v datech byl téměř stejně patrný jako u těch neschopných. Místo náhodného tipování správných odpovědí vykazovali jejich studenti skutečné zlepšení na jednodušších typech otázek, u nichž dříve chybovali nebo je přeskakovali, což je znakem skutečného učení. A studenti kvalitních učitelů pokračovali ve svém zlepšování i ve vyšších ročnících.

Většina podobných akademických analýz končívá bez většího povšimnutí a sedá na ně prach v regálech archivů. V roce 2002 však nový ředitel chicagské školské soustavy, Arne Duncan, jako jeden z prvních kroků ve svém úřadu kontaktoval autory studie. Neměl v úmyslu zpochybňovat ani zamlčovat jejich závěry. Chtěl zjistit, zda učitelé, které algoritmus označil za podvodníky, skutečně zkreslovali výsledky svých žáků – a chtěl s tím něco udělat.

Pokud jde o Duncana, objevil se v tak vysoké funkci poněkud nečekaně. Šestatřicetiletý absolvent Harvardu, který jednou reprezentoval akademický národní tým v basketbalu, který poté hrál profesionálně v Austrálii, strávil na chicagském školském úřadu pouhé tři roky – a nikdy v pozici, v níž by měl vlastní sekretářku –, dokud se nestal jeho šéfem. V Chicagu vyrostl, jeho otec přednášel

psychologii na Chicagské univerzitě a matka se čtyřicet let angažovala v neziskovém programu pro děti ze sociálně slabých rodin. V dětství Duncan kamarádil s dětmi z problémových rodin, o něž se jeho matka starala. Takže když pak dostal na starost veřejné školství, postavil se daleko spíše na stranu školáků a jejich rodin než na stranu učitelů a jejich odborů.

Duncan rozhodl, že nejlepším způsobem, jak se zbavit podvádějících učitelů, bude nařídit opakování testů. K dispozici však měl jen omezené prostředky, umožňující provést opakovaný test pouze ve 120 třídách. Požádal proto autory analýzy, aby mu pomohli třídy říkající si o revizi testů vybrat.

Jak tedy s těmito 120 opakovanými testy nejefektivněji naložit? Mohlo by se zdát, že dává smysl je provést jen ve třídách, v nichž se pravděpodobně podvádělo. Jenže i kdyby byly jejich výsledky v opakovaném testu horší, mohli by jejich učitelé argumentovat tím, že studenti si vedli hůře prostě proto, že jim bylo řečeno, že jejich výsledky nebudou mít na jejich prospěch žádný vliv, což by jim doopravdy řečeno bylo. Aby byly výsledky opakovaných testů věrohodné, bylo potřeba do porovnání zařadit i třídy, u nichž podezření z podvádění neexistovalo. A nejlepší srovnávací skupinou byly třídy, které podle použitého algoritmu dosáhly poctivou cestou největšího zlepšení. Pokud tyto třídy potvrdí svá zlepšení a třídy s podezřelými učiteli propadnou, budou moci jejich učitelé stěží tvrdit, že si jejich žáci počínali hůře jen proto, že výsledky o ničem nerozhodovaly.

Byla tedy vybrána kombinace takových tříd. Přes polovinu ze 120 opakovaně testovaných tříd tvořily ty s učiteli podezřelými z podvádění. Zbytek byl rozdělen na pravděpodobně vynikající učitele (vysoká skóre bez podezřelých vzorů v odpovědích) a pro další kontrolu třídy s horšími výsledky, avšak bez podezření z podvádění.

Opakované testy proběhly jen několik týdnů po původních. Dětem ani učitelům nebyl sdělen skutečný důvod jejich opakování. Učitelům

však jejich smysl nejspíš došel, když bylo oznámeno, že na test nebudou tentokrát dohlížet oni, ale zástupci školského úřadu. Učitelé byli požádáni, aby zůstali ve třídách se svými žáky, ale formulářů s odpověďmi se nesměli ani dotknout.

Výsledky byly přesně tak průkazné, jak predikoval algoritmus. Třídy vybrané jen pro srovnání dosáhly přibližně stejných nebo dokonce mírně lepších výsledků než v původních testech. Naproti tomu žáci učitelů podezřelých z manipulace s výsledky se výrazně zhoršili, v průměru dokonce o více než jeden stupeň.

Chicagský školský úřad se následně odhodlal podvodníky propouštět. K tomu měl dostatečně silné důkazy pouze asi u desítky případů, mnozí další však byli náležitě varováni. Celý výzkum se tak nakonec stal poměrně výrazným stimulem: v následujícím roce počet případů, kdy existovalo podezření z podvodu, poklesl o více než 30 procent.

Člověk by předpokládal, že čím vyšší škola, tím rafinovanější metody budou pedagogové při případném podvádění používat. Tuto domněnku však vyvrací zkouška, kterou na podzim roku 2001 skládali studenti Univerzity v Georgii. Kurz se jmenoval „Základy koučování a strategie v basketbalu“ a závěrečnou zkoušku tvořil jediný test o dvaceti otázkách. Mezi nimi byly i tyto:

Kolik částí má basketbalové utkání?

a. 1 b. 2 c. 3 d. 4

Za kolik bodů se počítá koš docílený z tříbodového území?

a. 1 b. 2 c. 3 d. 4

Jak se jmenuje zkouška, kterou musí složit všichni středoškolští profesoři ve státě Georgia?

a. optometrický test
b. test chuti ovesné kaše
c. test na přítomnost hmyzu
d. závěrečná zkouška státu Georgie

Kdo je podle vašeho názoru nejlepším asistentem trenéra v Divizi I?

a. Ron Jirsa
b. John Pelphrey
c. Jim Harrick ml.
d. Steve Wojciechowski

Jste-li na rozpacích z poslední otázky, pak vězte, že kurz Základy koučování vedl Jim Harrick ml., asistent trenéra univerzitního basketbalového týmu. Je na místě rovněž dodat, že hlavním trenérem týmu byl jeho otec, Jim Harrick st. Asi vás pak nepřekvapí, že Základy koučování byly mezi studenty, současně hráči Harrickova týmu, oblíbeným kurzem. Všichni skládali zkoušky na výbornou. Netrvalo ale dlouho a oba Harrickové byli ze svých trenérských pozic vyhozeni.

Pokud vás zaráží, jak skandálně mohou podvádět učitelé v Chicagu i profesoři Georgijské univerzity – vždyť učitel by měl svým studentům vedle znalostí vštěpovat i morální hodnoty –, můžete být podobně hluboce rozčarováni z toho, jak se podvádí mezi zápasníky sumo. Sumo totiž v Japonsku není jen národním sportem, ale rovněž nedílnou součástí japonského náboženství, vojenské cti a historického dědictví. Má dlouhou tradici, jeho tisíciletá historie a očistné rituály činí sumo posvátným způsobem, jaký nemá mezi sporty západ-

ního světa obdoby. O sumu se dokonce říká, že více než sportem je věcí cti.

Je nesporné, že sport a podvádění spolu souvisejí. A je tomu tak proto, že k podvodům častěji dochází tam, kde je jasná dělicí čára (například hranice mezi vítězstvím a porážkou). Sprinteři a vzpěrači na olympiádě, cyklisté v Tour de France, hráči amerického fotbalu nebo odpalovači v baseballu: mezi těmi všemi se našli takoví, kteří byli ochotni spolknout jakoukoli pilulku nebo prášek v naději, že jim přinese rozhodující výhodu oproti soupeřům. A podvádějí nejen hráči. Baseballoví manažeři se snaží dešifrovat tajné signály soupeřova týmu. A na zimních olympijských hrách v Salt Lake City v roce 2002 byli přistiženi francouzský a ruský rozhodčí při pokusu vzájemně „zobchodovat" hodnocení jejich soutěžících tak, aby oba dosáhli na medaili. (Muž obviněný z organizování tohoto kupčení s body, proslulý ruský mafián Alimžan Tochtachunov, čelil rovněž podezření, že zmanipuloval volbu ruské Miss v Moskvě.)

Sportovec přistižený při podvádění bývá obvykle potrestán, mnozí jeho příznivci však budou přinejmenším chápat, proč to udělal: tolik toužil vyhrát, že si trochu uzpůsobil pravidla. (Jak jednou poznamenal baseballista Mark Grace: „Pokud nepodvádíte, znamená to, že se nesnažíte.") Zato sportovec, který podvádí, aby *prohrál*, si u fanoušků zaslouží to nejhorší opovržení. Dodnes je znám i mezi příležitostnými baseballovými příznivci skandál z roku 1919 okolo klubu Chicago White Sox, který ve spojení se sázkaři prodal celou Světovou sérii (a vešel proto ve známost pod názvem Black Sox). Nebo mistrovský basketbalový tým newyorské City College, dříve obdivovaný fanoušky za chytrou a údernou hru, který byl rychle zavržen, když v roce 1951 vyšlo najevo, že se několik jeho hráčů nechalo uplatit, aby drželi nízko počet bodů – úmyslně netrefovali koše, aby sázkařům vyšly tipy na bodové rozpětí. A vzpomínáte si na Terryho Malloye, pronásledovaného bývalého boxera, jehož ztělesnil Marlon Brando ve filmu *V přístavu*? Jistě to mohl dotáhnout daleko, nebýt

jediného souboje, v němž předstíral knock-out, protože si na jeho prohru vsadilo pár nevhodných chlápků.

Jestliže je za největší hřích ve sportu považována úmyslná prohra a sumo za nejdůležitější sport vyspělého národa, nemohlo by k takovým podvodům v tomto sportu docházet. Nebo je tomu snad jinak?

Svědectví o tom nám mohou opět podat data. Podobně jako u testů na chicagských školách máme i zde k dispozici poměrně obsáhlý datový soubor: výsledky z téměř všech oficiálních utkání mezi nejlepšími japonskými zápasníky sumo od ledna 1989 do ledna 2000, celkem 32 000 utkání 281 různých zápasníků.

Systém stimulů, který vládne zápasům sumo, je poměrně složitý, ale velmi efektivní. Každý borec má přiděleno určité bodové hodnocení, které ovlivňuje jeho život v mnoha ohledech: kolik vydělává, jak početný má doprovod, jaký příděl jídla, jak dlouho spí – a i další okolnosti se odvíjejí od jeho úspěšnosti. Elitu tvoří šedesát šest nejvýše hodnocených zápasníků, kteří mezi sebou zápasí v divizích *makuuči* a *džúrjó*. Zápasník na vrcholu této pyramidy vydělává miliony a požívá přímo královské úcty. Borci v horní čtyřicítce si vydělají ročně nejméně 170 tisíc dolarů. Ovšem sedmdesátý v pořadí vydělá ročně už jen 15 tisíc dolarů. Život mimo tuto elitu není zrovna růžový. Borci z nižších pater žebříčku musejí o své lépe postavené kolegy pečovat: chystat jim jídlo, uklízet, a dokonce jim při koupeli mydlit obtížněji dosažitelné partie. Bodové hodnocení je tedy pro zápasníky sumo vším.

Body zápasníci získávají na základě svého výkonu v elitních turnajích, jichž se koná ročně šest. Každého borce na turnaji čeká patnáct zápasů, jeden denně během patnácti dní. Pokud v turnaji dosáhne pozitivní bilance (osmi nebo více vítězství), jeho hodnocení vzroste. Při záporné bilanci jeho hodnocení klesne. Když na turnaji propadne, je z elity zcela vyřazen. Klíčové pro vzestup či pokles v žebříčku je proto na jakémkoli turnaji osmé vítězství; má pro celkové hodnocení zhruba čtyřikrát větší význam než běžné vítězství.

Borec vstupující do posledního dne turnaje s bilancí 7 : 7 tedy může vítězstvím získat daleko více než jeho soupeř, kterému při bilanci například 8 : 6 už o tolik nejde. Je pak možné, aby zápasník s bilancí 8 : 6 nechal svého soupeře s dosavadní bilancí 7 : 7 vyhrát?

Sumo je především záležitostí síly, rychlosti a stability. Utkání v něm trvá často jen několik sekund. Nebylo by příliš těžké nechat se porazit. Představme si na okamžik, že se v sumo *skutečně* podvádí. Jak bychom to mohli z dat, která máme k dispozici, dokázat?

Prvním krokem by bylo vyčlenit zápasy, u nichž ovlivnění potenciálně hrozí: zápasy, v nichž nastupuje v poslední den turnaje zápasník s nerozhodnou bilancí proti zápasníkovi, který si již zajistil vítězství. (Takových zápasů najdeme stovky, protože většina zápasníků končí turnaj se sedmi, osmi nebo devíti vítězstvími.) Zápasy mezi dvěma zápasníky s bilancí 7 : 7 můžeme z podezření pravděpodobně vyloučit, protože oběma z nich na vítězství maximálně záleží. Ani zápasník s deseti nebo více vítězstvími na kontě by zápas pravděpodobně nevypustil, protože má sám silnou motivaci k vítězství: cenu 100 tisíc dolarů pro celkového vítěze turnaje nebo aspoň řadu cen ve výši 20 tisíc dolarů například za „výjimečnou techniku“, „bojového ducha“ a podobně.

Zvažme nyní následující statistiku, která zachycuje stovky závěrečných zápasů, v nichž proti sobě nastoupili borci s bilancí 7 : 7 proti soupeři s bilancí 8 : 6. Levý sloupec představuje pravděpodobnost, že zápasník s dosavadní bilancí 7 : 7 zvítězí, vypočtenou na základě všech předchozích vzájemných utkání těchto dvou zápasníků. V pravém sloupci vidíte, jak často zápasník s bilancí 7 : 7 ve skutečnosti zvítězil.

PRAVDĚPODOBNOST VÍTĚZSTVÍ ZÁPASNÍKA S BILANCÍ 7 : 7 PROTI SOUPEŘI S BILANCÍ 8 : 6	SKUTEČNÁ VÍTĚZSTVÍ ZÁPASNÍKA S BILANCÍ 7 : 7 PROTI SOUPEŘI S BILANCÍ 8 : 6
48,7 %	79,6 %

Zápasníci s dosavadní turnajovou bilancí 7 : 7 tedy měli na základě předchozích výsledků sotva poloviční pravděpodobnost výhry. To dává smysl: jejich výsledky v daném turnaji naznačují, že zápasníci s bilancí 8 : 6 jsou o něco lepší. Ve skutečnosti však zápasníci vyhráli svůj rozhodující zápas proti soupeřům s bilancí 8 : 6 *téměř v osmi případech z deseti*. Zápasníci si v rozhodujícím zápase vedli skvěle dokonce proti soupeřům s dosavadní turnajovou bilancí 9 : 5:

PRAVDĚPODOBNOST VÍTĚZSTVÍ ZÁPASNÍKA S BILANCÍ 7 : 7 PROTI SOUPEŘI S BILANCÍ 9 : 5	SKUTEČNÁ VÍTĚZSTVÍ ZÁPASNÍKA S BILANCÍ 7 : 7 PROTI SOUPEŘI S BILANCÍ 9 : 5
47,2 %	73,4 %

Vypadá to jistě podezřele, ovšem samo o sobě to ještě nedokazuje, že zápasy byly zmanipulovány. Protože zápasníkovi na osmém vítězství nesmírně záleží, není divu, půjde-li do utkání s větším nasazením. Ale třeba v datech najdeme ještě další indicie nasvědčující tajné dohodě mezi stranami o výsledku.

Zkusme se teď na chvíli zamyslet nad stimuly, které by mohly zápasníka přimět k tomu, aby zápas vypustil. Může přijmout úplatek (což by samozřejmě nebylo v datech zaznamenáno). Nebo dojde mezi zápasníky k uzavření jiné dohody. Uvědomme si, že společnost elitních zápasníků sumo je mimořádně uzavřený kruh. Každý z šedesáti šesti elitních zápasníků bojuje na turnajích každé dva měsíce proti patnácti z ostatních. Každý zápasník navíc patří k určitému týmu, který je zpravidla veden také bývalým zápasníkem sumo, takže i konkurenční týmy spolu mohou být v úzkém kontaktu. (Zápasníci z jednoho týmu proti sobě nenastupují.)

Zaměřme se nyní na poměr vítězství a porážek mezi zápasníky s bilancí 7 : 7 a 8 : 6 v *následujícím* utkání, když pro žádného z nich

nemělo klíčový význam. Dalo by se tedy očekávat, že zápasníci, kteří vyhráli svůj zápas při bilanci 7 : 7 v předchozím turnaji, si budou počínat přibližně stejně jako v dřívějších zápasech – tedy že budou své soky porážet přibližně v polovině případů. Určitě asi nebudete očekávat, že si udrží svou osmdesátiprocentní úspěšnost z klíčových utkání.

Skutečnost je však dokonce taková, že podle statistik zápasníci s bilancí 7 : 7 z předchozích klíčových zápasů zvítězili v následujících vzájemných utkáních jen ve čtyřiceti procentech případů. V jednom zápase osmdesátiprocentní a v následujícím jen čtyřicetiprocentní úspěšnost? Co to má znamenat?

Nejlogičtějším vysvětlením je, že zápasníci mezi sebou uzavřeli dohodu „něco za něco“: necháš mne vyhrát dnes, kdy to nutně potřebuji, a já tě nechám zvítězit příště. (Taková dohoda by ještě nezakládala podezření z úplatku.) Zvláště zajímavé ale je, že u *druhého následného* vzájemného utkání těchto zápasníků se již procento vítězství vrací k očekávané úrovni okolo 50 procent, což napovídá, že uzavřená dohoda se týká pouze inkriminovaných dvou utkání.

Nejsou to však jen jednotliví zápasníci, jejichž výsledky budí podezření. Podobné výkyvy najdeme i ve výsledcích celých týmů. Jsou-li na tom zápasníci jednoho týmu před rozhodujícími zápasy oproti soupeřům z jiného týmu dobře, mají sklon k mimořádně *slabým výsledkům,* potřebují-li ti druzí nutně bodovat. Z toho vyplývá, že k ovlivňování zápasů dochází na nejvyšší úrovni sportovního zákulisí – podobně, jako tomu bylo v olympijské soutěži krasobruslařů v Salt Lake City.

Manipulaci s výsledky soubojů v zápasech sumo v Japonsku nikdy nikdo neprokázal. Zástupci Japonské asociace sumo jakákoli taková obvinění tradičně odmítají jako vykonstruovaná, šířená zhrzenými bývalými zápasníky. Dokonce i pouhé vyslovení slov „sumo“ a „zmanipulování“ či „ovlivnění“ v jedné větě může v Japonsku vyvolat

celonárodní pohoršení. Lidé tam mají tendenci zaujímat obranný postoj, cítí-li ohrožení poctivosti jejich národního sportu.

Přesto si různá nařčení z ovlivňování zápasů cestu do japonských médií nacházejí. Tyto občasné mediální bouře nabízejí navíc jednu možnost, jak měřit možnou korupci v zápasech sumo. Mediální dohled totiž rovněž vytváří silný stimul: jestliže dva zápasníci sumo nebo jejich stáje *skutečně ovlivňují* zápasy, mohou mít obavy z pokračování ve svém nekalém jednání, když se na ně sesypou zástupy novinářů a televizních kamer.

Co se tedy v takových případech stane? Data ukazují, že v turnajích sumo, které se konají bezprostředně po medializovaných obviněních z korupce, zápasníci s bilancí 7 : 7 vyhrávají pouze polovinu svých rozhodujících zápasů proti soupeřům s bilancí 8 : 6 namísto osmdesáti procent vítězství v situacích, kdy jsou vody klidné. Ať už data prozkoumáme jakkoli, nevyhnutelně dojdeme k jednomu závěru: je těžké vyvrátit, že zápasy sumo jsou zmanipulované.

Před několika lety přišli s rozsáhlým obviněním z manipulování zápasů sumo přímo dva bývalí zápasníci. Tvrdili dokonce, že kromě dohodnutých výsledků je sumo silně spojeno s užíváním drog a sexuálními aférami, úplatky a daňovými úniky a těsným propojením s japonskou mafií *jakuza*. Brzy poté jim někdo začal vyhrožovat po telefonu. Jeden z mužů se pak svěřil přátelům, že má obavy, že mu *jakuza* jde po krku. Přesto se oba rozhodli uspořádat tiskovou konferenci v tokijském Klubu zahraničních zpravodajů. Bohužel těsně předtím zemřeli – jen několik hodin po sobě, ve stejné nemocnici, na podobné onemocnění dýchacích cest. Policie v prohlášení uvedla, že nedošlo k porušení zákona, ale neprovedla ani řádné šetření. „Je velmi podezřelé, že tito dva lidé zemřeli ve stejný den ve stejné nemocnici," řekl Micuru Mijake, redaktor časopisu o sumu. „Na to, že byli otráveni, však nejsou svědci, takže zůstane jen u podezření."

Ať už šlo o náhodu, nebo ne, tito dva muži našli odvahu udělat to, co si před nimi nikdo z uzavřeného světa suma nedovolil: vyslovili konkrétní jména. Mezi 281 zápasníky, podchycenými našimi statistikami, identifikovali 29 zkorumpovaných a 11 označili za nezkorumpovatelné.

Co se stane, podrobíme-li jejich odhalení analýze zápasových statistik? V zápasech mezi dvěma zápasníky podezřelými z korupce zvítězil ten, pro něhož bylo utkání rozhodující, přibližně v osmdesáti procentech případů. Zato v utkáních proti soupeřům, kteří byli oněmi dvěma zápasníky označeni za čisté, nevyhrávali zápasníci rozhodující zápasy o nic častěji, než odpovídalo jejich předchozím výsledkům. Kromě toho v klíčových soubojích obviněných zápasníků se soupeři, které oba zemřelí znalci poměrů nezařadili ani mezi úplatné, ani mezi neúplatné, byly výsledky téměř stejně vychýlené jako při vzájemných soubojích úplatných zápasníků – což zavdává domněnce, že většina zápasníků, kteří *nebyli* konkrétně jmenováni, patří také mezi úplatné.

Podvádějí-li tedy zápasníci sumo, učitelé i rodiče dětí v mateřských školkách, máme si myslet, že lidstvo je od přírody jako celek zkorumpované? A pokud je, tak do jaké míry?

Odpověď může být ukrytá v… bagelech. Vyslechněte si nyní příběh o muži jménem Paul Feldman.

Kdysi dávno snil pan Feldman svůj velký sen. Vystudoval ekonomii se zaměřením na zemědělství a chtěl vyřešit problém hladovějícího světa. Místo toho však přijal práci analytika výdajů na zbrojení u amerického námořnictva ve Washingtonu. To bylo v roce 1962. I po dalších dvaceti letech dělal v podstatě stále totéž. Sice již na vyšších pozicích a za slušné peníze, ale ani při nejlepší snaze nedošel takového uznání, jaké si asi představoval. Na vánočních večírcích ho kolegové

svým manželkám představovali ne jako „vedoucího skupiny pro veřejný výzkum“, jímž byl, ale jako „muže, který zásobuje úřad pečivem“. Konkrétně bagely.

Začalo to jako nevinné gesto: jako šéf tak odměňoval své zaměstnance pokaždé, když získali výzkumný kontrakt. Postupně se z toho stal zvyk. Každý pátek donášel pár bagelů, nůž a sýr k namazání. Když se o bagelech dozvěděli zaměstnanci ze sousedních pater, chtěli je také okusit. Dopadlo to tak, že nakonec nosil bagelů do úřadu každý týden patnáct tuctů. Aby přece jen nějak pokryl své náklady, postavil k nim košík s cedulkou s požadovanou cenou. Vybrané peníze odpovídaly zhruba 95 procentům požadované částky. Pětiprocentní rozdíl přičítal spíše tomu, že si lidé cenovky nevšimli, než že by záměrně nechtěli platit.

V roce 1984, kdy jeho výzkumný institut převzalo nové vedení, se Feldman zamyslel nad svou perspektivou a došel k závěru, že lepší bude současné zaměstnání opustit a prodávat bagely. Jeho přátelé ekonomové si mysleli, že se pomátl na rozumu, ale jeho žena ho podpořila. Nejmladší z jejich tří dětí už dokončovalo vysokou školu a hypotéku měli splacenou.

Feldman začal objíždět četné kancelářské komplexy ve Washingtonu s jednoduchou nabídkou: ráno rozveze po jejich firemních kuchyňkách bagely, nechá u nich košík na peníze a před obědem se vrátí pro inkaso a zbylé bagely. Jeho obchodní model byl založen čistě na důvěře – a kupodivu fungoval. Za několik let již Feldman rozvážel 8 400 bagelů týdně do 140 firem a vydělával daleko více než v nejlepších dobách své předchozí práce, která ho navíc nenaplňovala. Nyní byl opravdu spokojený.

Nevědomky tak uskutečnil i zajímavý ekonomický experiment. Od začátku svého podnikání s bagely si jako analytik vedl pečlivou evidenci. Porovnáním toho, kolik bagelů do každé firmy či úřadu dodal a kolik tam za ně utržil, byl schopen posoudit, nakolik jsou jeho

zákazníci poctiví. Neokrádají ho? A pokud ano, čím se liší od zaměstnanců firmy, kteří platí poctivě? Za jakých okolností mají lidé tendenci více šidit?

Feldmanovi se tak čirou náhodou podařilo posvítit si na problematiku, s níž si experti již dlouho lámali hlavu: a sice na kriminalitu „bílých límečků". (Ano, i to, že někdo nezaplatí za kus pečiva, je považováno za přečin, i když samozřejmě drobný.) Může se zdát absurdní řešit natolik komplikovaný a dalekosáhlý problém, jakým je hospodářská kriminalita středních a vyšších vrstev, na základě zkušeností prodavače baget, jenže často mohou právě podobné zdánlivě nenápadné postřehy vrhnout světlo na jinak skryté problémy.

I přes veškerou pozornost, již vzbudily podvodné skandály firem typu Enronu, toho vědí o hospodářské kriminalitě relativně velmi málo dokonce i odborníci. Důvod? Nemáme k dispozici pořádná data. Vše, co víme, pochází jen z toho, co vyjde najevo v souvislosti s malým zlomkem případů lidí, kteří byli při podvodu *dopadeni*. Většina podvodníků vede nenápadný a možná i šťastný život a zaměstnanci, kteří rozkrádají majetek firmy, bývají jen málokdy usvědčeni.

S pouliční kriminalitou je tomu jinak. Přepadení, loupež či vražda obvykle neujdou pozornosti bez ohledu na to, zda se jejich pachatele podaří dopadnout. U pouliční kriminality bývá obvykle jednoznačná oběť, která zpravidla čin nahlásí policii, která ho zaeviduje, a jejími daty se pak probírají kriminologové, sociologové a ekonomové. Ale u hospodářské kriminality většinou není nikdo, kdo by si přímo stěžoval. Koho konkrétně šéfové Enronu okradli? Jak tedy vyhodnotit zločin, když ani nevíte, kdo byl poškozen, jak často nebo v jakém rozsahu?

Podnikání pana Feldmana bylo v tomto ohledu jiné. Mělo konkrétního poškozeného. Byl jím Paul Feldman.

Když začínal podnikat, počítal na základě zkušenosti ze svého bývalého oddělení zhruba s tím, že vybere 95 procent částky, kterou

cenovkami vyznačí. Jenže podobně, jako klesá pravděpodobnost trestného činu, pokud poblíž stojí policejní hlídka, nebylo možno při nehlídaném výběru očekávat 95procentní návratnost: případné nepoctivce odrazovalo to, že byl Feldman poblíž. Také působilo to, že ho znali a měli k němu určitý vztah (zřejmě spíše pozitivní). To, že jsou lidé ochotni zaplatit za stejnou věc různě vysoké částky podle toho, kdo ji prodává, prokázala již pěkná řádka psychologických a ekonomických výzkumů. Ekonom Richard Thaler už ve své studii „Pivo na pláži" z roku 1985 ukázal, že rekreanti zaplatí za pivo klidně 2,65 dolaru, když jim ho donesenou z hotelu, ale jen 1,50 dolaru za totéž pivo, pokud je doneseno z omšelého krámku.

V reálu se Feldman musel spokojit s méně než 95 procenty. Po nových zkušenostech považoval firmu za „poctivou", pokud od jejích zaměstnanců dostával za bagely alespoň devadesát procent požadované tržby. Firmy, kde inkasoval něco mezi osmdesáti a devadesáti procenty, považoval za „uspokojivé". Pokud však v nějaké firmě vybíral pravidelně méně než osmdesát procent, stávalo se, že po nějaké době u ní zanechal zhruba následující upozornění:

Cena bagelů se od začátku roku výrazně zvedla. Zvýšil se bohužel i počet bagelů, za něž zákazníci nezaplatili. Nedopusťte, aby to pokračovalo. Nedovedu si představit, že byste své děti učili podvádět, tak proč to děláte sami?

Zpočátku Feldman nechával u bagelů otevřený košík na peníze, jenže ty z něj příliš často mizely. Poté zkusil plechovku od kávy s dírkou ve víčku, což se však rovněž ukázalo jako příliš zranitelné. Nakonec začal vyrábět malé kasičky z překližky. Ty fungovaly dobře. Ročně jich pak rozvezl na sedm tisíc a ztrácela se průměrně jen jedna. To bylo zajímavé zjištění: titíž lidé, kteří ho s lehkým srdcem okrádali o více než deset procent tržeb, se téměř nikdy nesnížili k ukradení celé kasičky – což přičítal rozdílu ve vnímání krádeže ze sociálního hlediska. Z Feldmanova pohledu se každý, kdo sní bagel

bez zaplacení, dopouští zločinu, zatímco daný člověk tak nejspíš neuvažuje. Tento rozdíl pravděpodobně nesouvisí ani tak s výší finanční částky, o kterou se jedná (Feldmanovy bagely stály jeden dolar, včetně sýru k namazání), jako s tím, co už lze považovat za přečin. Tentýž zaměstnanec, který mu nezaplatí za bagel, by možná neměl problém dolévat si zdarma spoustu limonády v samoobslužné restauraci, avšak těžko by se odtamtud odvážil odejít bez zaplacení.

Co nám tedy data z prodeje bagelů prozradila? V posledních letech se v platební morálce zákazníků objevily dva podstatné trendy. Prvním byl dlouhý, pomalý pokles někdy od roku 1992. Do léta 2001 celkový výběr klesl až na 87 %. Bezprostředně po teroristických útocích na Spojené státy 11. září toho roku se však míra inkasa zvedla o plná dvě procenta a od té doby příliš neklesla. (Pokud se vám dvě procenta zdají nevýznamná, podívejte se na to takto: míra neplacení klesla ze třinácti na jedenáct procentních bodů, tedy o plných patnáct procent.) Tento „efekt 11. září" mohl mít vlastenecký podtext, neboť mnozí z Feldmanových zákazníků patřili k vládním či bezpečnostním institucím. Mohl také odrážet obecnější vzestup solidarity ve společnosti.

Z prodejních dat také vyplývá, že poctivější v placení jsou spíše menší pracoviště než ta větší. Firma či organizace o několika desítkách zaměstnanců obecně platila o tři až pět procent více než pracoviště se stovkami zaměstnanců. To se může zdát paradoxní: na větším pracovišti se okolo stolu s bagely přece pohybuje více lidí, tedy je i více svědků, takže by člověk očekával, že případní nepoctivci peníze do kasičky spíše vhodí. Ve srovnání velkých a malých pracovišť při placení za bagely jako by se však zrcadlil obraz pouliční kriminality: na venkově a v menších městech je v přepočtu na obyvatele kriminalita mnohem nižší než ve velkých městech – do značné míry proto, že lidé se tam více znají (a zločinec se tak snadno v davu neztratí). V menší komunitě se také více uplatňují sociální stimuly, které odrazují od zločinu – zvláště strach z ostudy.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.