

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

Poděkování

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 štědrou 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.

Úvod

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 jejich 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 (přínejmenším 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 uspořádáním 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 vysvětľujete 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 vyryt 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.¹

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 těmto 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 Milтона Friedmana, libertariánští paternalisté trvají na tom, že lidé by měli mít „svobodu volby“.² 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.³ 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 nevтіravý 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 zavrhuje 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 nepřímě 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 slov

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 Samoy. 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 ochotni 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 vševědoudcnost), ale je třeba dělat nezaújaté 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 případech, 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 přesměrován 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 nejvíc 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