

richard h. thaler

cass r. sunstein

nudge (šťouch)

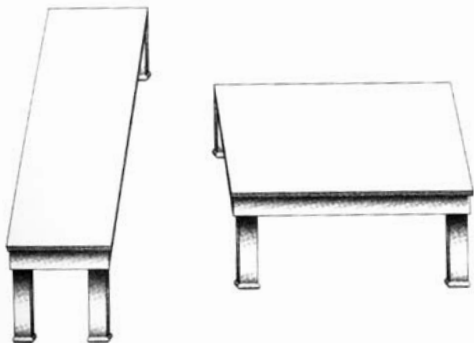
JAK POSTRČIT LIDI K LEPŠÍMU ROZHODOVÁNÍ
O ZDRAVÍ, MAJETKU A ŠTĚSTÍ

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

Kapitola 1: Předsudky a bludy

Podívejte se, prosím, na tyto dva stoly:



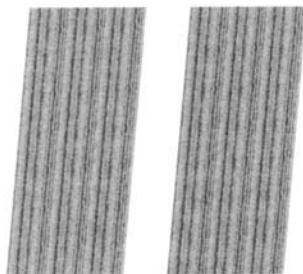
Obrázek 1.1. Dva stoly. (Převzato z Shepard, 1990.)

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

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

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

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



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

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

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

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

Jak myslíme: Dva systémy

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

Tabulka 1.1. Dva systémy myšlení.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nazývá poznávací reflexivní test) zjistil, že tyto odpovědi jsou nejčastější, a to i u bystrých studentů vysokých škol.

Správné odpovědi jsou 5 centů, 5 minut a 47 dní, ale to byste věděli, jen kdybyste se obtěžovali poradit se se svým reflexivním systémem. Ekoni nikdy nedělají důležitá rozhodnutí, aniž by zkontrolovali svůj reflexivní systém (když mají čas). Ale lidem často postačí odpověď, kterou jim dává plaz uvnitř, a ani se nad ní nezamyslí. Pokud jste televizní fanda, vzpomeňte na pana Spocka ze Star Treku, což je někdo, jehož reflexivní systém má neustálou nadvládu. (Kapitán Kirk: „Byl by z vás skvělý počítač, pane Spocku.“ Pan Spock: „To je od vás velmi laskavé, kapitáne!“) Na rozdíl od něj Homer Simpson, jak se zdá, zapomněl, kam si reflexivní systém založil. (V jednom díle, který reagoval na otázku dohledu nad střelnými zbraněmi, Homer odvětil prodáváči, jenž ho informoval o povinné pětidenní čekací lhůtě před zakoupením zbraně: „Pět dní? Ale já mám vztek teď!“)

Jedním z hlavních cílů naší knihy je zjistit, jak by se svět dal udělat jednodušším nebo bezpečnějším pro Homery mezi námi (a Homera, který číhá uvnitř každého z nás). Kdyby se lidé mohli spolehnout na svůj automatický systém, aniž by se kvůli tomu dostali do ošklivých potíží, byly by jejich životy snazší, lepší a delší.

Přibližná pravidla

Většina z nás je zaneprázdněná, naše životy jsou složité a nemáme čas, abychom vše promýšleli a analyzovali. Když musíme něco odhadnout, například věk Angeliny Jolie nebo vzdálenost mezi Clevelandem a Philadelfií, používáme jednoduchá přibližná pravidla, která nám pomáhají. Používáme přibližná pravidla proto, že jsou většinou rychlá a užitečná.

Vlastně existuje i skvělá sbírka uspořádaná Tomem Parkerem, která se jmenuje Přibližná pravidla (Rules of Thumb). Parker napsal knihu tak, že požádal své přátele, aby mu poslali užitečná přibližná pravidla. Například „jedno pštrosí vejce nakrmí při snídani 24 lidí“,

„deset lidí zvedne teplotu v průměrně velkém pokoji o jeden stupeň za hodinu“. A ještě jedno, ke kterému se vrátíme, „na univerzitním večírku může být nejvíce 25 procent hostů z katedry ekonomie, aby nebyla konverzace nenávratně zkažená“.

I když tato přibližná pravidla mohou být velmi užitečná, jejich používání vede také k systematickým chybám. Tento postřeh, který formulovali dva izraelští psychologové Amos Tversky a Daniel Kahneman (1974), změnil způsob, jímž psychologové (a následně i ekonomové) přemýšlejí o myšlení. Jejich původní práce identifikovala tři heuristiky, přibližná pravidla – heuristiku kotvení, dostupnosti a reprezentativnosti – a chyby, předsudky, které jsou s každou z nich spojeny. Jejich výzkum je známý jako přístup „heuristik a chybovosti“ ke studiu lidského usuzování. V poslední době psychologové pochopili, že tyto heuristiky a chybovost vznikají ze vzájemného působení mezi automatickým a reflexivním systémem. Podívejme se jak.

Kotvení

Dejme tomu, že jsme požádáni, abychom odhadli počet obyvatel Millwaukee, města asi dvě hodiny na sever od našeho bydliště, Chicaga. Ani jeden z nás o Millwaukee moc neví, ale myslíme si, že je to největší město ve Wisconsinu. Jak bychom měli postupovat při odhadování? Jedna věc, kterou můžeme udělat, je začít něčím, co známe, což je populace Chicaga, tedy přibližně tři miliony. Takže si myslíme, že byt' je Millwaukee důležité město, rozhodně není tak veliké jako Chicago, takže, mmmm, možná je tak třetinové, tak řekněme jeden milión obyvatel. A teď si vezměme někoho z Green Bay ve Wisconsinu, který dostane stejnou otázku. Také neví odpověď, ale ví, že Green Bay má sto tisíc obyvatel, a ví také, že Millwaukee je větší, odhadem asi třikrát větší – takže tři sta tisíc obyvatel.

Tento proces se nazývá „kotvení a přizpůsobení“. Začnete s nějakou kotvou, číslem, které znáte, a přizpůsobíte ji tak, jak myslíte, že to bude odpovídat. Zatím je vše v pořádku. Chyby se objevují, protože

přizpůsobení obvykle nejsou dostatečná. Pokusy opakovaně ukazují, že při řešení problémů podobných našemu příkladu dělají lidé z Chicaga většinou příliš vysoké odhady (založené na vysoké kotvě) a ti z Green Bay hádají příliš nízko (podle své nízké kotvy). A mimochodem, Millwaukee má asi 580 000 obyvatel.⁴

Do procesu rozhodování se vtírají i zjevně naprosto bezvýznamné kotvy. Zkuste si to sami. Vezměte poslední tři číslice svého telefonního čísla a přidejte k nim dvě stě. Napište si výsledek. A teď, kdy myslíte, že Attila drancoval Evropu? Bylo před tímto rokem nebo po něm? Jaký je váš nejlepší odhad? (Dáme vám jednu nápoředu, bylo to po narození Krista). I když toho třeba o evropské historii moc nevíte, víte dost na to, abyste si uvědomili, že ať už Attila dělal kdykoli cokoliv, to datum nemá nic společného s vaším telefonním číslem. Přesto ale, když provedeme tento pokus s našimi studenty, dostaneme od studentů s vysokými kotvami odpovědi s datem o více než tři sta let pozdějším než od studentů, kteří začínají s nízkými kotvami. (Správná odpověď je 411.)

Kotvy mohou dokonce ovlivnit i váš názor na to, jak se vám daří v životě. Při jednom pokusu dostali vysokoškolsí studenti dvě otázky: a) Jak moc jste šťastní? b) Jak často chodíte na rande? Když byly tyto dvě otázky položeny v tomto pořadí, souvislost mezi nimi byla celkem nízká (faktor 11). Ale když se otázky přehodily, takže otázka o randění byla na prvním místě, souvislost vyskočila na faktor 62. Zdá se, že když studenty pobídneme otázkou o randění, použijí k zodpovězení otázky, jak šťastní jsou, to, čemu by se dalo říkat „randící heuristika“. „Páni, už si ani nepamatuju, kdy jsem naposledy měla rande! To jsem na tom mizerně.“ Podobné výsledky dostaneme i od manželských párů, když otázku o randění nahradíme otázkou o četnosti milování.⁵

Řečeno jazykem této knihy – kotvy fungují jako postrčení. Můžeme ovlivnit číslo, které vyberete v určité situaci, tím, že velmi nenápadně navrhneme výchozí bod vašeho myšlenkového procesu. Když vás dobročinné organizace žádají o příspěvek, většinou nabízejí možnosti

jako 100, 250, 1000, 5000 dolarů nebo „jiné“. Pokud mají pracovníci charit ponětí o tom, co dělají, nejsou tyto hodnoty vybrány náhodně, protože ovlivňují sumu peněz, kterou se lidé rozhodnou věnovat. Lidé dají víc, když možnosti jsou 100, 250, 1000 a 5000 dolarů, než když jsou 50, 75, 100 a 150 dolarů.

V řadě oblastí důkazy potvrzují, že, samozřejmě v rozumné míře, čím víc chcete, tím víc spíš dostanete. Právníci žalující tabákové společnosti často vyhrají astronomické sumy zčásti také proto, že úspěšně přiměli porotu, aby se zakotvila na mnohamilionových číslech. Chytří zprostředkovatelé často udělají pro své klienty úžasný obchod, protože navrhnou takovou otevírací nabídku, že jejich protivník je nakonec nadšený, když může zaplatit jen polovinu té velmi vysoké částky.

Dostupnost

Jak velký strach byste měli mít z hurikánů, nukleární energie, terorismu, nemoci šílených krav, útoků aligátorů a ptačí chřipky? A jak moc byste se měli snažit vyhnout riziku, které je s každou touto hrozbou spojené? Co přesně byste měli dělat, abyste zabránili těm druhům nebezpečí, kterým čelíte v každodenním životě?

K zodpovězení těchto otázek používá většina lidí takzvanou heuristiku dostupnosti. Posuzují pravděpodobnost rizika tím, jak rychle se jim vybaví různé jeho příklady. Pokud si lidé snadno vybaví relevantní příklady, je více pravděpodobné, že se budou obávat a starat, než když si je vybavit nemohou. Nebezpečí, které je známé, jako terorismus po jedenáctém září, se bude zdát vážnější než nebezpečí, které tak známé není, jako například nebezpečnost opalování. Vraždy jsou dostupnější než sebevraždy, a tak mají lidé sklon mylně věřit, že více lidí zemře při vraždách.

Přístupnost a nápadnost jsou velmi blízké dostupnosti a jsou stejně tak důležité. Pokud jste osobně zažili silné zemětřesení, budete více věřit v pravděpodobnost zemětřesení, než když o něm jen budete

číst v časopise. Proto názorné a snadno představitelné příčiny smrti (například tornáda) získávají přehnané odhady možnosti výskytu a méně názorné příčiny (jako třeba astmatické záchvaty) získávají malé odhady, i když se stávají mnohem častěji (zde faktor dvaceti). Nedávné události mají také větší dopad na naše chování a na náš strach než ty staršího data. Ve všech těchto snadno dostupných příkladech si je automatický systém ostře vědom nebezpečí (nejspíš příliš ostře), aniž by se musel uchýlovat k nudným statistickým tabulkám.

Heuristika dostupnosti pomáhá vysvětlit většinu rizikového chování a také rozhodnutí k přijetí různých opatření, a to jak na soukromé, tak vládní úrovni. To, zda lidé uzavírají pojištění proti přírodním pohromám, je silně ovlivněno jejich nedávnými zkušenostmi.⁶ Po zemětřesení prudce vzroste zájem o pojištění proti zemětřesení – ale pak už jen souvisle klesá, jak živá vzpomínka bledne. Pokud v nedávné minulosti nebyly záplavy, lidé v zátopových oblastech budou mnohem méně uzavírat pojištění proti záplavám. A lidé, kteří znají někoho, kdo zažil záplavu, budou spíš uzavírat pojištění, bez ohledu na skutečné riziko záplavy.

Chybné posouzení nebezpečí obvykle špatně ovlivní, jak se připravujeme na krizi, na obchodní výběry a politické postupy a jak na ně reagujeme. Když si internetové akcie vedly velmi dobře, lidé si je kupovali, ačkoli v té době už byly špatnou investicí. Nebo předpokládáme, že se lidé mylně domnívají, že některá nebezpečí (jako nukleární nehoda) jsou akutní, zatímco jiná (mrtvice) jsou celkem malá. Takovéto špatné chápání může ovlivnit i politiku, protože vlády mají sklonny rozvrhnout své zdroje tak, aby se přizpůsobily lidským strachům, a ne skutečně pravděpodobným nebezpečím.

Když nastane „chyba dostupnosti“, dají se jak vládní, tak soukromá rozhodnutí zlepšit tak, že se mínění postrčí zpátky ke skutečně pravděpodobným možnostem. Dobrý způsob, jak zvýšit něčí strach ze špatného výsledku, je připomenout mu podobnou příhodu, kdy se něco pokazilo; dobrý způsob, jak někomu zvýšit sebevědomí, je připomenout mu podobnou situaci, kdy se všechno podařilo. Velkým

problémem je, že úsudek o pravděpodobnosti výskytu určité situace se přehnaně nafoukne, pokud stejnou nebo podobnou situaci máme v čerstvé paměti, a přehnaně splaskne, pokud si na žádnou takovou událost nevzpomeneme.

Reprezentativnost

Třetí ze tří původních heuristik má dost nemotorné jméno – reprezentativnost. Přemýšlejte o ní jako o heuristice podobnosti. Podstatou je, že když je někdo požádán, aby posoudil, jestli A může patřit do kategorie B, lidé (hlavně jejich automatický systém) odpoví tak, že se budou sami sebe ptát, jak podobné je A jejich představě nebo stereotypu o B (čili jak je A reprezentativní (typické) pro B). Tato heuristika se používá, stejně jako předchozí dvě, protože často funguje. Myslíme si, že hráčem basketbalu bude spíše dvoumetrový Afroameričan než Žid, který má metr sedmdesát, protože je hodně vysokých černých hráčů basketbalu, ale málo malých židovských (alespoň v dnešní době). Stereotypy jsou někdy správné!

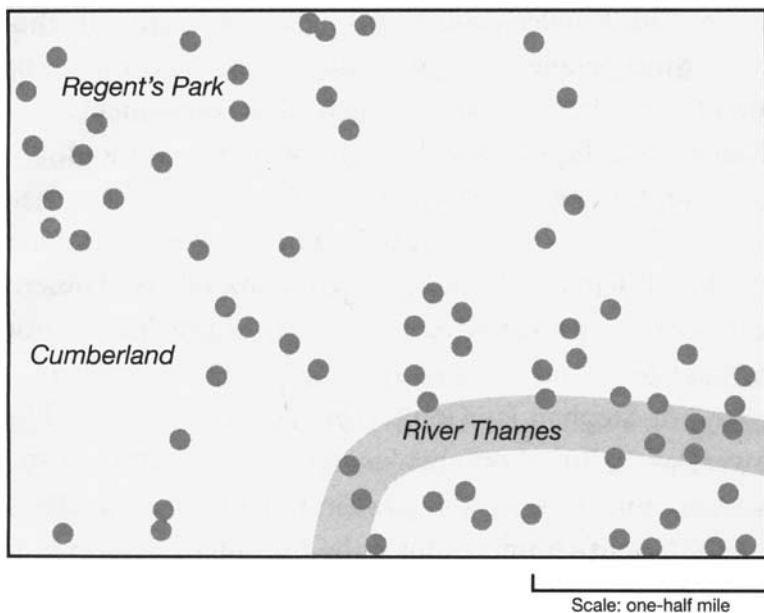
Ale když se podobnost a četnost výskytu liší, pak se nám mohou vplížit chyby. Nejznámější ukázkou takových chyb je pomyslná žena Linda. V tomto pokusu bylo testovaným řečeno toto: „Lindě je třicet jedna, je svobodná, výřečná a velmi chytrá. Má titul z filozofie. Jako studentku ji velmi zajímaly případy diskriminace a sociální spravedlnost a také se účastnila protinukleárních demonstrací.“ Pak byli testovaní požádáni, aby podle pravděpodobnosti výskytu seřadili osm možných budoucností pro Lindu. Dvě klíčové odpovědi byly „pokladní v bance“ a „pokladní v bance činná ve feministickém hnutí“. Většina lidí uvedla, že je pravděpodobnější, že by byla pokladní činnou ve feministickém hnutí než pouhou pokladní.

Tohle je zjevná logická chyba. Samozřejmě není logicky možné, aby druhá možnost byla pravděpodobnější než ta první. Prostě to musí být tak, že je pravděpodobnější, že Linda bude pokladní než pokladní feministka, protože všechny pokladní feministky jsou stále pokladní.

Chyba plyne z použití heuristiky reprezentativnosti – Lindin popis mnohem víc sedí na „pokladní v bance a činná ve feministickém hnutí“ než jen na „pokladní v bance“. Jak řekl Stephen Jay Gould (1991) „Znám [správnou odpověď], ale malinký človíček v mojí hlavě pořád poskakuje a křičí: ‚Ale ona nemůže být jen pokladní, přečti si ten popis!‘“ Gouldův malinký človíček je automatický systém v akci.

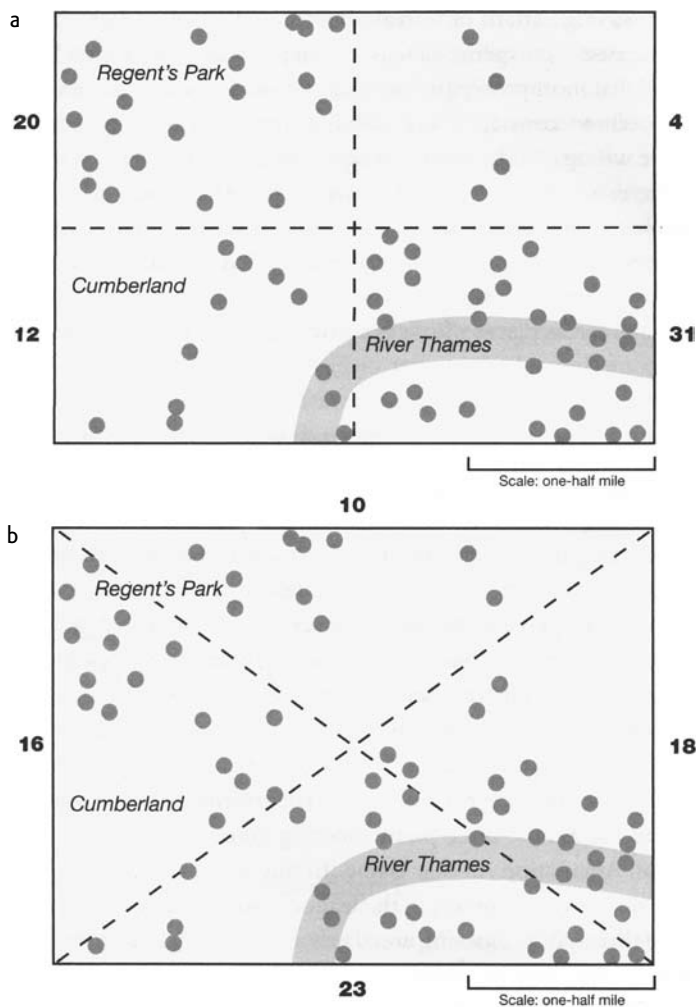
Používání heuristiky reprezentativnosti může vést ke skutečně špatnému pochopení vzorců v každodenním životě. Jsou-li události určovány náhodou, jako třeba řada hodů mincí, lidé očekávají, že výsledná řada orlů a panen bude reprezentovat to, co považují za náhodu. Lidé ale bohužel nemají přesnou představu o tom, jak náhodná posloupnost vypadá. Když vidí výsledek náhodného procesu, často najdou vzorce, kterým připisují veliký význam, ale ty jsou ve skutečnosti dílem náhody. Můžete si třikrát hodit mincí, třikrát padne panna a pak se můžete domnívat, že ta mince je divná. Ale ve skutečnosti, když budete házet mincí delší dobu, nebude už nic divného na třech pannách v řadě. (Zkuste to a uvidíte. Jako malou zkoušku si Sunstein, když dopsal tenhle odstavec, třikrát hodil běžnou pencí a třikrát mu padla panna. Dost ho to překvapilo. Ale nemělo.)

Méně banální příklad, od psychologa Toma Giloviche z Cornellu, pochází ze zkušeností obyvatel Londýna při německém bombardování za druhé světové války. Londýnské noviny v té době vydávaly mapy, jako je ta na obr. 1.3, kde bylo zakresleno, kam v centrálním Londýně dopadly německé rakety V-1 a V-2. Jak sami vidíte, ten vzorec vůbec nevypadá náhodně. Zdá se, že dopady bomb se soustřeďovaly kolem řeky Temže a také v severozápadním úseku mapy. Lidé v Londýně v té době měli velké obavy, protože podle tohoto vzorce to vypadalo, že Němci umí zamířit své bomby s velikou přesností. Někteří Londýňané spekovali o tom, že prázdná místa na mapě jsou bloky, kde žijí němečtí špióni. Mýlili se. Ve skutečnosti mohli Němci zamířit své bomby prostě jen na centrální Londýn a doufat, že se co nejlépe trefí. Detailní statistická analýza dopadů bomb potvrdila, že byly opravdu náhodné.



Obrázek 1.3. Mapa Londýna, na níž jsou zakresleny dopady německých raket V-1. (Převzato z Gilovich, 1991.)

Přesto ale umístění zásahů náhodně nevypadá. O co tady jde? Často vidíme vzorce, protože si otázky po souvislostech formulujeme až poté, co vidíme důkazy. Druhá světová válka je skvělým příkladem k osvětlení tohoto problému. Rozdělme si mapu na čtvrtiny, jako na obrázku 1.4. a. Když provedeme formální statistický test – nebo, pro ty méně nakloněné statistice, prostě spočítáme zásahy v každém kvadrantu – najdeme důkazy o nenáhodném vzorci. Ale nic na světě nepotvrzuje, že toto je správný test náhodnosti. Nyní obrázek rozdělíme diagonálně, jako na obr. 1.4.b. Teď už nemůžeme odmítnout hypotézu, že bomby dopadaly náhodně. Bohužel své vnímání nemůžeme podrobovat tak pečlivému druhotnému testování.



Obrázek 1.4. Mapa Londýna, na níž jsou zakresleny dopady německých raket V.1, rozdělená na čtvrtiny vertikální a horizontální osou (a) a diagonálně (b). Čísla vedle jednotlivých kvadrantů udávají počet strel v daném kvadrantu. (Převzato z Gilovich, 1991.)

Gilovich (s kolegy Vallonem a Tverskym, 1985) přišel s jedním z nejznámějších (možná nechvalně) příkladů špatného chápání náhody, který je velmi rozšířen mezi fanoušky basketbalu, a sice že existuje silný vzorec nazývaný „střelba v řadě“. Nebudeme se pouštět do detailů, protože nám zkušenosti říkají, že kognitivní iluze (iluze poznávání) je tak silná, že řada lidí (pod vlivem svého automatického systému) není ochotna ani zvážit možnost, že by snad jejich pevná víra mohla být mylná. Tady je krátká verze. Většina basketbalových fanoušků si myslí, že střelec spíše strelí další koš, pokud už strelil ten předešlý, nebo ještě lépe několik předešlých. Hráči, kteří skórovali několikrát v řadě nebo trefili většinou svých hodů, mají takzvanou „žhavou ruku“, což je většinou sportovních komentátorů považováno za dobré znamení do budoucnosti. Nahrát míč „žhavému“ hráči je zjevně velmi dobrá strategie.

Pravda je, že „žhavá ruka“ je jen pověra. Hráči, kteří se trefili několika svými střelami, nedají další střelou koš o nic pravděpodobněji než ostatní (spíše méně). Opravdu.

Když se lidé dovědí tento fakt, začnou teorii žhavé ruky brábit. Možná se obrana přizpůsobí a lépe si hlídá „žhavého“ hráče. Možná se přizpůsobí žhavý hráč a střílí z těžších pozic. To jsou dobrá pozorování, která ještě potřebují ověřit. Ale všimněte si, že když se zeptáte fanoušků na procentuální úspěšnost střel po řadě vstřelených košů, bez zaváhání vyrukují s teorií žhavé ruky a nijak se neobtěžují zkoumat skutečná čísla. I mnoho badatelů bylo přesvědčeno o tom, že jsou původní Gilovichovy výsledky špatné, až se sami rozhodli hledat žhavou ruku. Dodnes ji nikdo nenašel.⁷

Jay Koehler a Caryn Conleyová (2003) provedli obzvláště přehledný test, při němž použili výsledky soutěže v tříbodových koších na každoroční exhibici Národní basketbalové ligy – National Basketball Association All-Star Game. V této soutěži hráči (kteří patří mezi nejlepší střelce trojek v lize) několikrát vystřelí na koš z tříbodové čáry. Cílem je uskutečnit za šedesát sekund co možná nejvíc hodů. Bez obrany a dalších možných hodů je to nejlepší situace

pro pozorování žhavé ruky. A stejně jako v původní studii, ani tady se neobjevil žádný důkaz o tom, že by několik košů za sebou zvyšovalo pravděpodobnost další trefy. Ale ani to ovšem nezastavilo komentátory, aby neupozorňovali na různé stupně žhavosti hráčů („Johnson je nažhavený!“ „Smith je jako v ohni!“). Ale tyto komentáře nebyly nijak předvídaté. Než komentátoři začali mluvit o žhavosti, dosáhli hráči z 80,5 % úspěšnosti svých tří předěšlých hodů. Poté, co padla slova o žhavosti, dali hráči jen 55,2 % – tedy o nic víc, než bylo jejich souhrnné procento úspěšnosti v soutěži – 53,9 %.

Samozřejmě se nic závažného neděje, když se fanoušci basketu při sledování hry v televizi mýlí v tom, co vidí. Ale ty samé kognitivní chyby se vyskytují i v jiných, závažnějších oblastech. Podívejme se třeba na fenomén tzv. „rakovinných shluků“. Ty mohou způsobit velké veřejné i soukromé zděšení, často následuje pečlivé vyšetřování, aby se určilo, co to proboha (nebo pro někoho jiného) může asi tak způsobovat náhlé a nevysvětlitelné případy propuknutí rakoviny. Představme si, že v určité oblasti najdeme zvýšený výskyt rakoviny – dejme tomu deseti lidem z pěti set byla v průběhu šesti měsíců diagnostikována rakovina. Dejme tomu, že všech deset lidí žije nejvíce tři bloky od sebe. Američtí úředníci skutečně každý rok obdrží zprávy o více než tisíci možných rakovinných shlucích a mnoho těchto podezřelých shluků je dál vyšetřováno jako možná „epidemie“.⁸

Problém je, že v tří set milionové populaci se nelze vyhnout tomu, že v určitých oblastech je nezvykle vysoký počet případů rakoviny v období jednoho roku. Výsledné „rakovinné shluky“ jsou dílem náhodných výkyvů. Nicméně lidé trvají na tom, že se to nemůže dít jen náhodou. Mají strach a vláda někdy nesprávně zasáhne v jejich prospěch. Většinou se ale, naštěstí, není čeho obávat, až na skutečnost, že používání heuristiky reprezentativnosti může způsobit, že lidé si budou plést náhodné výkyvy s příčinnými vzorci.

Optimismus a přehnaná jistota

Vždy než Thaler zahájí své přednášky o manažerském rozhodování, vyplňují studenti anonymní dotazník na webových stránkách předmětu. Jedna z otázek je „Ve kterém decilu předpokládáte, že se umístíte, bude-li se hodnotit podle známek získaných v tomto předmětu?“ Studenti mohou zaškrtnout nejlepších deset procent, dalších deset procent a tak dál. Protože jsou to studenti programu MBA, jsou si pravděpodobně dobře vědomi, že v jakémkoli rozdělení bude půl populace v horních padesáti procentech a půl populace v dolních. A jen 10 procent třídy může skončit v nejlepším decilu.

Nicméně tento průzkum odhaluje velké procento nerealistického optimismu vzhledem k vlastní úspěšnosti. Běžně jen méně než 5 procent třídy očekává, že budou pod mediánem (středem, pátým decilem) a více než polovina třídy čeká, že budou v horních dvou decilech. Pravidelně většina studentů sama sebe umísťuje do druhého decilu. Domníváme se, že to je ze skromnosti. Ve skutečnosti si totiž myslí, že budou v prvním decilu, ale jsou příliš skromní na to, aby to přiznali.

Studenti programu MBA nejsou jediní, kteří si jsou přehnaně jisti svými schopnostmi. Dojem „nad průměrem“ je všudypřítomný. Devadesát procent řidičů si myslí, že jsou za volantem nadprůměrní, a to ani nebydlí v Lake Wobegon*. A téměř každý (včetně těch, kteří se téměř neusmívají) si myslí, že má nadprůměrný smysl pro humor. (Protože oni vědí, co je legrační!) To platí i pro profesory. Asi 94 procent profesorů na velké univerzitě si myslí, že jsou lepší než průměrný profesor, a všechno svědčí pro to, že takovou přehnanou jistotu mají všeobecně všichni profesori.⁹ (Ano, i my se k takové chybě přiznáváme.)

Lidé jsou nerealisticky optimističtí, i když jsou sázky hodně vysoké. Asi 50 procent manželství se rozvede a tuto statistiku znají skoro všichni. Ale v období kolem obřadu si téměř všechny páry myslí, že je stoprocentní šance, že jejich manželství neskončí rozvodem – dokon-

* Lake Wobegon je smyšlené americké město, jež obývají jen „silné ženy, dobře vypadající muži a výhradně nadprůměrné děti“. Termínem lakewobegonský efekt se označuje sklon mnoha lidí hledět na své schopnosti s neopodstatněnou sebedůvěrou (pozn. red.).

ce i ty, které už se rozváděly.¹⁰ (Druhé manželství, jak Samuel Johnson jednou zavtipkoval, „je vítězství naděje nad zkušeností“.) Podobná věc platí i pro podnikatele rozjíždějící nový podnik, kde je poměr krachu nejméně 50 procent. Při jednom průzkumu mezi osobami začínajícími nové podniky (běžné malé podniky jako stavební firmy, restaurace a kosmetické salony) dostali respondenti dvě otázky: a) Jaká si myslíte, že je šance na úspěch podniku, jako je ten váš? b) Jaká je vaše šance na úspěch? Nejobvyklejší odpovědi byly 50 a 90 procent, v tomto pořadí, a mnoho lidí uvedlo dokonce 100 procent při druhé otázce.¹¹

Nerealistický optimismus také vysvětluje mnohé osobní risky, zejména se zdravím a životem. Když se studentů zeptáte na jejich budoucnost, myslí si, že u nich je mnohem méně pravděpodobné než u spolužáků, že je vyhodí z práce, že dostanou infarkt nebo rakovinu, že se rozvedou po pár letech manželství nebo že budou mít problémy s pitím. Gayové často podceňují riziko nákazy AIDS, i když o hrozbě AIDS všeobecně vědí. Starší lidé podceňují možnost, že budou mít automobilovou nehodu nebo že dostanou vážnou nemoc. Kuřáci jsou si vědomi statistického rizika a často ho i přehánějí, ale většina z nich věří, že u nich je pravděpodobnost diagnózy rakoviny plic nebo srdečních nemocí menší než u nekuřáků. Loterie jsou úspěšné zčásti také kvůli nerealistickému optimismu.¹²

Nerealistický optimismus je nedílnou součástí lidského života, je charakteristický pro většinu lidí ve většině společenských kategorií. Když lidé přecení svou osobní imunitu vůči újmám, mohou zapomenout na rozumné preventivní postupy. Jestliže lidé riskují na základě nerealistického optimismu, postrčení by jim mohlo velmi prospět. Vlastně už jsme se o jedné možnosti zmínili – když se lidem připomene špatná událost, možná přestanou být tak optimističtí.

Ztráty a zisky

Lidé nesnášejí ztráty (a jejich automatický systém se kvůli nim dovede pěkně rozrušit). Dá se říct, že když něco ztratíte, tak pocítujete

nešťestí dvakrát silněji, než byste cítili štěstí, kdybyste tu samou věc našli. Odborněji řečeno – lidé trpí „averzí ke ztrátě“. Jak tohle víme?

Zvažme jednoduchý pokus.¹³ Polovina studentů dostane hrnky na kávu s logem univerzity. Studenti, kteří hrnek nedostali, jsou požádáni, aby si hrnky svých sousedů prohlédli. Ti, kteří mají hrnky, jsou vyzváni, aby je prodali, a ti, kteří je nemají, aby je koupili. Udělají to tak, že odpoví na následující otázku: „U každé z následujících cen označte, zda byste za ni byli ochotni prodat/koupit hrnek.“ Výsledky ukazují, že vlastníci hrnků za ně požadují asi dvojnásobek toho, co jsou ostatní ochotní za hrnek zaplatit. Tisíce hrnků bylo použito v tuctech opakování těchto pokusů a výsledky jsou téměř vždy stejné. Jak jednou mám hrnek, nechci se ho vzdát. Ale pokud hrnek nemám, necítím naléhavou potřebu si ho koupit. To znamená, že lidé předmětům nepřipisují žádnou zvláštní hodnotu. Ale když se musí něčeho vzdát, vadí jim to mnohem víc, než je těší, když si úplně stejnou věc porídí.

Averzi ke ztrátě je možné měřit také při hazardu. Dejme tomu, že se vás zeptám, jestli se chcete vsadit. Panna vám vyhraje x dolarů, ale když padne orel, prohrajete 100 dolarů. Jak vysoké musí být x , abyste sázku přijali? U většiny lidí je odpověď na tuto otázku někde kolem 200 dolarů. To ukazuje, že vidina výhry 200 dolarů vyrovnává vidinu prohry 100 dolarů.

Averze ke ztrátě pomáhá vytvářet setrvačnost, což znamená silné lpění na současném majetku. Pokud se odmítáte vzdát toho, co máte, protože nechcetetratit, pak zavrhnete obchody, které byste jinak uzavřeli. V jiném pokusu polovina studentů dostala hrnky (jak jinak) a druhá polovina velké tabulky čokolády. Hrnky i čokoláda stojí přibližně stejně a při předběžné zkoušce si studenti vybírali čokoládu stejně často jako hrnky. Ale když dostali příležitost vyměnit hrnek za čokoládu nebo naopak, měnil jen jeden z deseti.

Jak ještě uvidíme, averze ke ztrátě funguje jako jakési kognitivní postrčení, které nás nutí nedělat změny, i kdyby ty změny byly výrazně k lepšímu.

Lpění na statusu quo

Averze ke ztrátě není jedinou příčinou setrvačnosti. Lidé mají z mnoha důvodů obecný sklon setrvávat v současné situaci. Tento jev, který William Samuelson a Richard Zeckhauser nazvali „lpění na statusu quo“, byl demonstrován v mnoha situacích. Většina učitelů ví, že studenti mají sklon sedět na stejném místě ve třídě, i když není určen zasedací pořádek. Ale lpění na statusu quo se může objevit, i když je v sázce mnohem víc, a může nás dostat do velkých problémů.

Například při spoření na penzi si většina lidí vybere rozvržení aktiv a pak to pustí z hlavy. V jedné studii provedené ke konci 80. let, kde mezi účastníky spoření bylo hodně amerických univerzitních profesorů, byl průměrný počet změn v rozvržení aktiv za celý život, věřte nebo ne, nula. Jinými slovy, za celou svou kariéru neprovedla více než polovina účastníků ani jedinou změnu v rozvržení svých aktiv. Asi ještě příznačnější je, že mnoho ženatých a vdaných zúčastněných, kteří byli v době, kdy si spoření zakládali, svobodní, mělo jako obmyšlené osoby stále uvedené své matky!

Lpění na statusu quo se dá snadno využít. Před mnoha lety dostal Sunstein radostný dopis od American Express, v němž stálo, že zdarma dostane tříměsíční předplatné pěti časopisů dle vlastního výběru. Předplatné zdarma působilo jako výhodný obchod a Sunstein si s radostí vybral, i když ty časopisy málokdy četl. Neuvědomil si ale, že pokud nepodnikne nějaké kroky k zrušení předplatného, bude časopisy dostávat dál, a to za běžnou cenu. Už asi deset let má předplacené časopisy, které sotva kdy čte. (A pořád se chystá zrušit předplatné, ale tak nějak se k tomu nikdy nedostane. K rozebrání prokrastinace se snad dostaneme v další kapitole.)

Jednou z příčin lpění na statusu quo je nedostatek pozornosti. Řada lidí si osvojuje to, čemu budeme říkat heuristika „ale jo, klidně“. Dobrou ilustrací je sledování televize. Manažeři vysílacích sítí tráví hodně času sestavováním programu, protože vědí, že pokud divák začne večer u NBC, pravděpodobně u něj také zůstane. Vzhledem k tomu, že dálkové ovládání je v Americe věcí rozšířenou už celá de-

setiletí, k přepnutí kanálu stačí doslova jen hnout prstem. Ale když jeden pořad končí a další začíná, překvapivě vysoký počet diváků si (v duchu) řekne „ale jo, klidně“ a dívá se dál. Sunstein také není jedinou obětí automatického obnovování předplatného k časopisům. Lidé, kteří mají na starosti distribuci, vědí, že když je obnovení předplatného automatické a ke zrušení je třeba telefonát, pravděpodobnost obnovení je mnohem vyšší, než kdyby tomu bylo naopak, kdyby lidé museli zavolat, že chtějí dále dostávat svůj časopis.

Kombinace averze ke ztrátě a bezmyšlenkovitého výběru naznačuje, že pokud je nějaká možnost nastavená jako výchozí, zaujme velký podíl na trhu. Výchozí možnosti tedy fungují jako silná postrčení. Výchozí nastavení má v mnoha souvislostech ještě postrkující sílu navíc, protože zákazník cítí, ať už má pravdu, nebo ne, že výchozí možnosti obsahují jakýsi skrytý souhlas od toho, kdo je nastavil, ať už to je zaměstnavatel, vláda, nebo sestavovatel televizního programu. Z tohoto i z jiných důvodů bude nastavení co nejlepší výchozí možnosti tématem, kterým se v průběhu této knihy budeme často zabývat.

Rámování

Dejme tomu, že trpíte vážnou srdeční chorobou a doktor vám navrhne náročnou operaci. Samozřejmě vás zajímá, jaké máte vyhlídky. Doktor říká: „Ze sta pacientů, kteří tuto operaci podstoupili, je po pěti letech devadesát naživu.“ Co uděláte? Pokud fakta doplníme určitým způsobem, bude doktorovo tvrzení celkem uklidňující a vy tu operaci pravděpodobně podstoupíte.

Ale dejme tomu, že doktor orámuje svou odpověď jinak. Řekněme, že odpoví: „Ze sta pacientů, kteří tuto operaci podstoupili, je po pěti letech deset mrtvých.“ Jestli jste jako většina lidí, bude pro vás doktorovo prohlášení dost znepokojivé a možná na tu operaci nepůjdete. Automatický systém říká: „Uváženíhodný počet lidí umřel a já můžu být jedním z nich!“ V řadě pokusů reagovali lidé velmi rozdílně na informaci „devadesát ze sta je naživu“ a „deset ze sta je mrtvých“ –

i když obsah těchto dvou sdělení je úplně stejný. I experti jsou podřízeni vlivu rámování. Když se doktorům řekne „devadesát ze sta je naživu“, doporučí operaci spíš, než když se jim řekne „deset ze sta je mrtvých“.¹⁴

Rámování má vliv v mnoha oblastech. Když se v sedmdesátých letech stávaly kreditní karty oblíbenou formou placení, chtěli obchodníci počítat jinou cenu těm, kteří platili kartou, než těm, kteří platili hotově. (Úvěrové společnosti běžně účtují obchodníkům 1 procento z každého nákupu.) Úvěrové společnosti tomu chtěly zabránit a začaly zavádět pravidla, která obchodníkům zakazovala počítat rozdílnou cenu za platbu hotově a za platbu kartou. Ale když Kongres postavil tato pravidla mimo zákon, začali lobbisté kreditních společností věnovat pozornost jazyku. Snažili se, aby v případech, kdy obchodník účtuje jinou cenu při platbě hotově a jinou při platbě kartou, byla cena placená kartou považována za „normální“ (výchozí) a cena placená hotovostí za sníženou, aby tomu nebylo naopak, že by cena placená hotovostí byla obvyklá a cena při platbě kartou cena s přírůžkou.

Úvěrové společnosti měly dobré intuitivní chápání toho, čemu pak psychologové začali říkat „rámování“. Podstata toho je, že výběr závisí na způsobu, jakým jsou problémy představeny. To má velký vliv ve veřejné politice. Úspoře energie se dnes věnuje velká pozornost, takže zvažte tyto informační kampaně: a) Pokud budete používat vybavení šetřící energii, ušetříte 350 dolarů ročně; b) Pokud nebudete používat vybavení šetřící energii, ztratíte ročně 350 dolarů. Ukázalo se, že kampaň b), rámovaná ztrátou, je mnohem účinnější než kampaň a). Pokud chce vláda podpořit úsporu energie, je možnost b) silnějším postrčením.

Rámování funguje, protože lidé mají sklon k nedbalému, pasivnímu rozhodování. Jejich reflexivní systém nepracuje tak dobře, aby důsledně zvážil, zda by přerámování otázky mělo za výsledek jinou odpověď. Jedním z důvodů, proč lidé takto nepřemýšlejí, je, že by nevěděli, co si počít s protikladnými odpověďmi. To naznačuje, že rámy jsou velmi mocná postrčení a musí se proto vybírat opatrně.

Takže co?

Naším cílem v této kapitole bylo krátce pohlédnout na lidskou omylnost. Obraz, který vidíme, jsou zaneprázdnění lidé snažící se zvládat složitý svět, v němž si nemohou dovolit hluboce přemýšlet nad každou volbou, kterou musí udělat. Lidé si osvojují rozumná přibližná pravidla, která ale občas vedou k mylným výsledkům. Protože lidé nemají čas a mají jen omezenou pozornost, přijímají otázky tak, jak byly položeny, a nezkoumají, zda by se odpovědi na ně lišily, kdyby byly otázky jinak formulované. Z našeho pohledu je rozhodujícím faktorem to, že lidé jsou, řekněme, postrčitelní. Jejich volby, i ty nejdůležitější v životě, jsou ovlivněny způsoby, se kterými ve standardním ekonomickém rámci nepočítáme. Zde je poslední příklad, který to osvětlí.

Jednou z nejmalebnějších městských silnic na světě je Lake Shore Drive v Chicagu, která se vine kolem břehů Michiganského jezera na východní hranici města. Cesta nabízí ohromující výhled na nádherné panorama Chicaga. Na cestě je úsek, kde řidiči projíždějí řadou esovitých zatáček. Tyto zatáčky jsou nebezpečné. Mnoho řidičů nedodrží doporučenou rychlost (40 km/h) a nabourá. Nedávno město našlo nový způsob, jak řidiče podnítit, aby zpomalili.

Na začátku nebezpečné zatáčky je značka upozorňující na snížení rychlosti a pak následuje řada bílých pruhů namalovaných na silnici. Tyto pruhy nedávají žádnou hmatatelnou informaci (nejsou to retardéry), ale vysílají k řidičům zrakový signál. Když se pruhy objeví, jsou od sebe v určité, zpočátku stejné vzdálenosti, ale jak se řidiči přibližují k nejnebezpečnějšímu místu v zatáčce, vzdálenost mezi pruhy se krátí, což vyvolává pocit, že auto zrychluje (viz obr. 1.5.). Přirozeným instinktem je zpomalit. Když projíždíme tímto známým úsekem, zjišťujeme, že k nám tyto pruhy mluví, že nás jemně nabádají, abychom před vrcholem zatáčky přibrzdili. Byli jsme postrčeni.



Obrázek 1.5. Silnice Lake Shore Drive, Chicago. (Použito se svolením města Chicago.)