

✓ Lidské chování je potřeba občas pošouchnout, musí se to ale dít téměř neviditelnou formou



Člověk, tvor nerozumný

Lidé si o sobě často myslí, že se chovají a rozhodují racionálně. Poznatky z poměrně nového oboru behaviorální ekonomie však dokazují opak... Jak lze s informacemi v daném odvětví pracovat, vysvětluje behaviorální ekonom Lukáš Tóth

Ptala se Barbora Jelínková

? Behaviorální ekonomie představuje zatím spíš neznámý obor. Můžete krátce popsat, čím se zabýváte?

Kdybych si vypůjčil slova jednoho z velkých popularizátorů, ekonom a psychologa Dana Arielyho, behaviorální ekonomie v podstatě zkoumá, jak se lidé chovají, když se ocitnou v reálných situacích. Důležité je nedělat si předem žádné úsudky, jaký člověk je, a nechat jej se projevit. Často zjistíme, že jsou lidé iracionální, a to dokonce systematicky, takže se dá tato neracionalita

docela předvídat. Pokud jsme totiž postaveni před možnost volby – ať už jde o výběr produktů z regálu v obchodě, nebo o příklon k určitému názoru – namísto uvážlivé a logické analýzy snadno podléháme různým zkreslujícím vjemům. Ve výsledku často nezvolíme možnost, která by se při chladném zvážení jevila optimální.

? Náš rozhovor vzniká v době, kdy pod vlivem paniky z nákazy novým koronavirem řada lidí „bezhlavě“

nakupuje velké zásoby potravin. Jde o příklad právě takového iracionálního chování?

Nepřísluší mi hodnotit, zda jsou reakce na koronavirus přemrštěné, či naopak. Záleží na úhlu pohledu. Jedním z aspektů může být, že máme sklon brát velmi vážně negativní zprávy. Obecně přikládáme nadměrnou důležitost tomu, co nás reálně nemůže téměř ohrozit, ale stačí, že o tom opakovaně slyšíme. Frekvence zpráv o koronaviru je tak vysoká, že jej přirozeně pova-

žujeme za extrémní hrozbu. To se dá ovšem vztáhnout obecně například i na krádeže, pády letadel a podobně.

? A pokud se vrátíme k nakupování?

Záleží na tom, jaký je důvod, proč nakupujeme. Někdo se skutečně bojí, že kvůli viru třeba uvízne v karanténě. Jiný ale předpokládá, že mu ostatní vykoupi zásoby – a pak může být nakupování vlastně racionálním řešením. Navíc se tu uplatňuje ještě sklon k jakémusi davovému reflexu: Často se chováme podle toho, co dělají ostatní, nechceme nijak vyčnívat. I to je však mnohdy výhodná „mentální zkratka“, která nám jindy může pomoci přežít.

? Je tedy iracionální chování pro člověka přirozené?

Ano, rozhodování totiž stojí energii, jeho náročnost tak s počtem možností strmě stoupá a spolu s tím samozřejmě adekvátně přibývá chyb v úsudku. Takže v praxi to samozřejmě nevypadá tak, že by člověk přišel do obchodu s kalkulačkou a u každého výrobku si podrobně propočítával, zda vyjde nejvýhodněji. Když zvolí ten, který mu padne do oka, velmi ušetří čas. Usnadňuje nám to život – nějakých devadesát pět procent našich rozhodnutí je podobně intuitivních a vůbec to nevadí.

? A těch zbylých pět procent?

Jde právě o situace, kdy se nepromyšlené rozhodnutí může vymstít, případy, kdy v nějaké důležité otázce podlehneme zkratkovitému – i když přirozenému – jednání a z nedostatku či přebytku informací zvolíme překotně. Typicky se jedná třeba o souhlas s nevýhodnou půjčkou, hodně lidí se takto iracionálně rozhoduje i těsně před volbami.

? Když všechno uvedené o lidském rozhodování víme, lze to nějak využít v praxi?

Krásnou ukázkou představují takzvané štouchy, tedy koncept, který rozpracoval americký behaviorální ekonom Richard Thaler a právník Cass Sunstein. První jmenovaný dokonce za behaviorální ekonomii nedávno dostal Nobelovu cenu. V podstatě jde o nenásilná a neinvazivní postrčení, jež lidi

► Čím větší výběr produktů, tím hůř se nám rozhoduje a často pak s nákupem nejsme spokojeni

motivují k lepšímu chování i rozhodování, aniž by jim něco nařizovala.

Mám rád příklad s nedopalky v ulicích: V Londýně představila charita Hubbub průhledné koše, kdy vhozením nedopalku do příslušné přihrádky hlasujete třeba pro svého oblíbeného fotbalistu. Lidská záliba v hraní a soutěžení poslouží k tomu, že lidé v podstatě nevědomky udržují ve městě pořádek, což by jinak řada z nich nedělala.

” Drtivá většina našich rozhodnutí je intuitivní. **Nad pouhými 5 % opravdu přemýšlíme**

? Nabízí se otázka etické roviny: Nedají se takové štouchy považovat za manipulaci s lidmi?

Ano i ne. Téměř každé opatření bude nějaké štouchy obsahovat, a je tedy lepší je studovat než s nimi nepočítat. Jde zde o cíl, a pokud k němu dospějeme podobně nenásilným způsobem, bude to určitě lepší. Je potřeba si uvědomit, že štouch představuje pouze nástroj. Problematický může být teprve záměr, k němuž ho využijeme. Můžete s ním odradit děti od kouření, ale stejně tak je k němu můžete nějakým takovým štouchem přivést.

? Poznanky behaviorální ekonomie hojně využívá také marketing. V čem třeba?

Například věci a lidi, které vidáme častěji, vnímáme pozitivněji. Na tom se dá skvěle stavět, pokud potřebujete svoji značku zapsat do obecného povědomí. Polsko-americký psycholog Robert Zajonc během dnes již legendárního experimentu ukazoval lidem neznámé

✓ Většina lidí má sklon k iluzi superiority, kvůli níž si myslí, že jsou lepší než ostatní



Behaviorální ekonomie

Experimenty na pomezí psychologie a ekonomie prokázaly, že se následující fenomény týkají drtivé většiny lidí bez ohledu na vzdělání, sociální status či věk. Zároveň se naprostá většina z nás zcela charakteristicky domnívá, že pro ni závěry uvedených studií neplatí. ■

1. Selektivní slepota

Změnit názor je pro nás většinou tak složité, že se raději pohádáme. Navíc máme sklon se ve svém přesvědčení utvrzovat: Například co budeme číst nebo sledovat v televizi, si vybíráme právě podle toho, co si o dané problematice myslíme.

2. Spirála mlčení

Snažíme se vyhybat konfliktu a nevyčnívat. Představa, že bychom měli obhajovat svůj menšinový názor před jasnou převahou většiny, nás zastraší a raději mlčíme nebo se přidáme k ostatním.

3. Iluze superiority

Většina lidí má sklon přeceňovat své schopnosti, zejména pokud jde o rutinní činnosti. U zkušených řidičů je například charakteristický pocit „já jedu správně, to ostatní jsou neschopní“. Svě chyby pak mají tendenci zlehčovat.

4. Přiměřená odměna

Stojíme-li před náročným úkolem, motivací k jeho zvládnutí bývá odměna. Mohlo by se zdát, že čím větší a „sladší“ bude, k tím vyššímu výkonu nás motivuje. Opak je však pravdou – ve skutečnosti nám vysoká odměna způsobuje spíš úzkost.

5. Paradox volby

Čím větší výběr produktů, tím obtížnější je pro nás zvolit. Často nás dokonce může široká nabídka až paralyzovat, takže se rozhodneme raději nevybrat nic.

čínské znaky a část jich přitom bez upozornění zařazoval opakovaně. Když pak zjišťoval, jak pozitivní lidem připadají, byly na tom výrazně lépe častěji zobrazované symboly – získávaly dvakrát lepší známku. Nezáleželo na tom, co ve skutečnosti znamenají, zda mají kladný, či negativní význam, protože čínsky neuměl nikdo. Stačilo jen, že je účastníci experimentu viděli častěji. Celý mechanismus přitom funguje stejně třeba s tvářemi.

? Takže přeneseno do běžného života, klíč k úspěchu v marketingu tkví v zajištění, aby naše značka byla vidět co nejčastěji?

Ano. K dokonalosti to dotáhly sociální sítě: Čím víc času na nich trávíme,

na očích. Ale pozor, platí to hlavně v situacích, kdy má náš mozek pocit, že se nerozhoduje. Představa, že politická strana lidi ovlivní, pokud nasadí do televize mezi další předvolební spoty svůj vlastní, je trochu iluzorní. Náš mozek totiž v takové chvíli víc chápe, na co se díváme, a začne se k tomu stavět kriticky. Podvědomé asociace se nejlépe vytvářejí, když si politické strany všimneme jen tak mimochodem.

? Emoce patří mezi nejdůležitější faktory ovlivňující naše chování a rozhodování. Dá se říct, která z nich je v popsaném procesu nejvýznamnější?

Vybrat jednu konkrétní nelze. Emoce a rozum navíc nestojí proti sobě. Neustále spolu interagují a vytvářejí

„Kinder vajíčka vděčí za svou oblibu naší zvědavosti a skutečnosti, že nikdy nevíme, co se skrývá uvnitř“

tím silněji nám mohou „propisovat“ do hlavy značky či produkty svých klientů. Není ani moc potřeba je rovnou kupovat – kdo by si taky přes sociální síť vybíral třeba auto. Pomáhá však dlouhodobě vytvářený pocit známosti.

? Toho zřejmě s oblibou využívají i někteří politici...

Ano, zkušení politici vědí, že voliče nejlépe získají, pokud jim budou neustále

„zkratky,“ podle nichž se pak nejčastěji řídíme. Jakákoliv emoce tak může zásadně ovlivnit náš mozek. Hezký příklad představuje třeba pocit jakéhosi příjemného napětí, jež můžeme zažít při rozbalování dárků.

? Proto je tak rádi dostáváme?

Přesně tak, protože nikdy nevíme, co čeká uvnitř. Rozbalování znamená rituál, při němž zažíváme větší či menší nával emocí spojený právě s nejistotou:

✓ Pokud musíte vyplnit sáhodlouhý dotazník, zřejmě ho nejméně z poloviny jen rychle proklikáte





▲ Pokud se v dotazníku opakuje nějaký obličej, člověk si k němu vytvoří pozitivnější vztah

Co to bude? V tu chvíli jako bychom tak trochu vlastnili vše, co lze potenciálně najít vevnitř. Potěšení z napětí už nám nikdo nevezme, i kdyby nás samotný dar zklamal. Mimořádně, vztah k nejistotě patří k nejstudovanějším tématům behaviorální ekonomie, ale také ekonomie obecně. Nejde jen o dárky, nýbrž třeba i o chování na finančních trzích.

? I to se dá jistě dobře využít v marketingu...

Krásný příklad produktu, který dotáhl princip nejisté odměny téměř k dokonalosti, představují Kinder vajíčka. Nikdy nevíte, co se ukrývá uvnitř: Půjde o skvělou hračku, nebo o hloupost? Rádi zažíváme příjemné napětí spojené s jejich otvíráním. Schválně si představte, že by měla vajíčka na obalu fotku věci, která se nachází vevnitř. Šla by tak dobře na odbyt? Jistěže ne.

Na druhou stranu se totéž dá využít i ke smysluplnějším účelům, například v pracovním prostředí. V poslední době se třeba experimentuje s motivací zaměstnanců a jejich oceněním za dobře vykonanou práci. Ve firmách se řeší, jakým způsobem a jak často chválit, aby se dotyčný cítil co nejlépe.

? A k čemu se dospělo?

Ukázalo se, že pokud jsou pochvaly příliš časté či očekávatelné – dejme

tomu když po každém dokončeném projektu přichází stejná pochvala či odměna – velmi rychle klesá jejich účinnost, tudíž i spokojenost v práci a motivace k další činnosti. Firmy tak postupně zjišťují, že se v odměňování a chválení vyplatí určitá míra nejistoty.

? Co je podle vás špatného na způsobu, jakým probíhají standardní průzkumy?

Starý sociologický přístup z minulého století často spočívá v tom, že když chci něco vědět, tak se na to zeptám. Bohužel se ukazuje, že uvedené leckdy nefunguje, protože na spoustu věcí lidé sami neznají odpověď. Mnoh-

Lukáš Tóth (1986)

Ekonom a spolujednatel agentury Behaviorio, která přenáší poznatky z ekonomických a psychologických laboratoří do on-line výzkumů. Zabývá se behaviorálními experimenty a regulací trhů. Vystudoval Institut ekonomických studií na Karlově univerzitě a Tinbergen Institute v Amsterdamu, kde se nyní věnuje svému doktorskému projektu. ■



dy ani nevědí, na co se jich ptáme. Typický nevhodně položený dotaz zní: „Jaká je pravděpodobnost, že byste tento produkt nebo práci doporučil svým přátelům?“ Když člověk vidí danou otázku poprvé, zarazí se, protože nad ničím takovým nikdy nepřemýšlel.

? Běžný bývá systém hodnocení, jak moc respondent souhlasí či nesouhlasí s různými tvrzeními. To je také špatně?

Často ano. Když vidím dotazník, kde musím u nějakých šedesáti vět říct, jak moc s nimi souhlasím, protočím se mi panenky. Je totiž jasné, že ho polovina lidí jen prokliká, a polovina dat je tudíž k ničemu.

? Jak se tedy zeptat správně?

Jak říká nositel Nobelovy ceny za ekonomii z roku 2002 Daniel Kahneman, když lidem položíte složitou otázku, pravděpodobně vám



➤ Pozitivní štouchnutí k udržování pořádku může mít třeba podobu speciálního koše na nedopalky

➤ Sociální sítě jsou vrcholem marketingu, neboť nám neustále dokola „propisují“ do hlavy značky a produkty

odpovědí na nějakou jinou, jednodušší, tak jak si původní dotaz sami přeloží. Takže musíme dávat jednoduché otázky. Každý třeba umí říct, jaké emoce prožívá. Vhodnější by tedy bylo ptát se:

ru české maso. Přes devadesát procent respondentů uvedlo, že jde o skvělý nápad, že by to byla motivace pro jejich nákupní chování. Jenže když jsme je pak v dalším testu dávali do situací, kdy

či později zavoláme a s odstupem času si potvrdíme různé detaily. Po půl roce si nikdo nepamatuje lež, pokud ji do těch stovek otázek napsal. A v neposlední řadě někdy stačí pouhá výzva

» Čím častěji zahlédnete obličej daného člověka, tím větší je šance, že si ho oblíbíte a dáte mu hlas ve volbách

„Jak se cítíte, když mluvíte o své práci?“ Na to zná odpověď každý. Jiná možnost je vytvořit situaci, kterou si všichni dokážou představit.

Když se lidí zeptáte, kolik jsou ochotni zaplatit za hamburger nebo zda by si koupili nějaký výrobek, kdyby obsahoval české suroviny, získané odpovědi nemají velkou výpovědní hodnotu. Ale pokud řeknete „Stojíte na Václaváku, máte hlad a tady jsou čtyři možnosti, kam můžete jít, stojí to tolik a tolik a je to takové a takové jídlo...“, pak už volbu zvládnou. Dělají ji totiž často a situaci znají.

Například jeden náš klient chtěl zjistit, zda zákazníci uslyší na to, že bude v hamburger-

se měli rozhodnout, kam půjdou na jídlo, ukázalo se, že reálný vliv českého masa na jejich volbu dosahoval okolo jednoho procenta.

? Jak si můžete být jistí, že lidé odpovídají pravdivě a nesnaží se dělat lepšími?

Úplnou jistotu nemáte nikdy. Ale pravděpodobnost zvyšují, samozřejmě kromě záruky anonymity, třeba právě správně položené otázky – tedy pokud se zeptáte tak, že bude jednodušší

mluvit pravdu než si vymýšlet. V Atlase Čechů (viz Češi pod drobnohledem) máme i systém telefonického ověřování. Každému, kdo do našeho panelu vstoupí a odpovídá, dřív

k pravdomluvnosti. Experimentálně se prokázalo, že pokud lidi poprosíte, aby nelhali, zkrátka to funguje. **100+1**

➤ Z teoretického hlediska dotazovaným na druhu masa v burgeru záleželo, v praxi se však podle něj nerozhodovali



víte, že?

Češi pod drobnohledem

K největším projektům Lukáše Tótha a jeho kolegů patří unikátní on-line databáze Atlas Čechů, dokončená loni na podzim po roce a půl intenzivní práce. Jedná se o soubor nejrozličnějších dat získaných od respondentů užívajících internet, přičemž dnes jde o 81 % české populace. Projekt původně sloužil především novinářům či podnikatelům se zájmem získat podklady o cílových skupinách. Od letošního března autoři databázi na adrese atlascechu.cz zdarma kompletně zpřístupnili široké veřejnosti. V případě zájmu o odpovídání se můžete zaregistrovat na webové stránce trendaro.cz.