Behaviorální aspekty a jejich aplikace

V současné době, zejména v UK – Behavioral Insight team (BIT), Holandsku – The behavioural insights team of the Dutch Ministry of Economic Affairs nebo USA – působí zde pobočka britského týmu BIT, a v dalších zemích, se do popředí veřejného zájmu dostávají tzv. behaviorální poradní týmy, které, mimo jiné, mají za úkol:

- zefektivnit a zjednodušit veřejnou správu
- zlepšit výstupy za použití reálnějších modelů zohledňujících lidské chování
- umožnit veřejnosti „lepší rozhodnutí“

K dosažení těchto úkolů používají vědecké poznatky z Behaviorální ekonomie (Thaler, 2015; Kahneman, 2011; Tversky et al., 1973; Tversky et al., 1975). V zásadě Behaviorální ekonomie kombinuje poznatky z psychologie člověka a mikroekonomické teorie. Díky této unikátní kombinaci odhaluje nedostatky doposud převažující neoklasické ekonomické teorie, a to sice, že člověk se nechová vždy perfektně racionálně, ale naopak ke svému rozhodování používá mentální zkratky tzv. „heuristics“. Tyto mentální zkratky vyhodnocují pouze omezené množství skutečností a tím pádem vedou k systematickým chybám tzv. „bias“ při vyhodnocení reálné situace. Jako jeden z příkladů uvádí Tversky (1974) odhad vzdálenosti při snížené a při ostré viditelnost – vzdálenost je často nadhodnocena při snížené viditelnosti, protože obrysy objektů jsou rozmazané, naopak, vzdálenost je podhodnocena při ostré viditelnosti, neboť jsou obrysy ostré. Díky experimentálním pokusům jsou známy mnohé systematické chyby, například: držet se výchozí možnosti „default option“; chování ve společenské skupině „herd behavior“ – člověk často napodobuje rozhodování ostatních; vyhýbání se ztrátě „loss aversion“ – člověk preferuje nepřijít o 100 Kč, než najít 100 Kč; a mnoho dalších.

Příklady aplikace

Jako příklad využití „default option“ BIT uvádí automatické zapsání do penzijního schéma ve velkých firmách. V době před zavedením této inovace, byla výchozí možnost zaměstnance *neúčast* v penzijním schématu, tzn. každý zaměstnanec musel zaškrtnout políčko, aby byl přijat do penzijního schéma. Po zavedení této inovace, byla výchozí možnost naopak *účast* v penzijním schéma a každý zaměstnanec v případě, že nechtěl být součástí penzijního schéma, musel zaškrtnout políčko, aby se odhlásil z tohoto programu. V důsledku tohoto opatření se zvýšila účast v penzijním schéma velkých firem z 61 na 83%. Za použití stejné metody se zvýšila také například účast v programu dárcovství orgánů v USA, Rakousku a dalších zemích.

Mezi další úspěšné projekty využití behaviorálních aspektů se řadí zvýšení dodržování daňových povinností občanů v UK. V tomto případě se BIT zaměřilo na prevenci daňového dluhu občana, jehož důsledkem byly pokuty za nevčasné zaplacení daní a tím mnohem vyšší negativní finanční dopad na danou osobu. K řešení tohoto problému BIT využilo tzv. včasnou individuální zpětnou vazbu, kdy dané osoby informovala buď dopisem, či SMS zprávou o stavu jejich minulé platby (zda byla včasná, či nikoliv) a o termínu následující platby. U těch občanů, kteří obdrželi zpětnou vazbu, se zvýšila platební míra z 6,9 na 10,3%. Toto zvýšení trvalo i 3 měsíce po spuštění inovace.[1]

Mezi současné projekty BIT patří zlepšení (zrychlení a snížení nákladů) procesu plánování a doručení národních dopravních projektů a vyhotovení možných řešení vedoucích k zefektivnění projektového řízení. Zadavatel tohoto projektu je Ministerstvo dopravy UK. V této souvislosti identifikuje BIT tři hlavní systematické chyby, které mohou vést k nechtěnému prodloužení projektu a s tím spojenému zvýšení nákladů. Za prvé, BIT poukazuje na zkreslený optimismus „optimism bias“, který vede k automatickému nadhodnocení pravděpodobnosti úspěchu a naopak podhodnocení šance neúspěchu,

[1] Viz. Team, B. I. (2016). Update report 2015–16. Behavioural Insights Team. pro detailní popis procedury.

či negativních událostí mající na projekt vliv. Důsledkem může být chybné plánování, kdy je projekt plánován dle optimistického časového rozvrhu a tudíž i zdrojů a zároveň přehlíží negativní vlivy. V souvislosti s „optimism bias“ BIT přidává statistiku založenou na vzorku 258 dopravních infrastrukturních projektů, kde průměrné náklady byly o 28% vyšší než projekt původně plánoval. Za druhé, tzv. přihlížení k minulým nákladům „sunk cost bias“, které odhaluje, že jsme často ovlivněni dřívějšími náklady, které jsou nenávratné a nemají žádný vliv na budoucí výstup, ale přesto nás ovlivňují při rozhodování. V této souvislosti může být zohledňování minulých nákladů iracionální, protože bere v potaz skutečnosti, které s projektem nesouvisí. Třetím faktorem je skupinové uvažování tzv. „groupthink“, které popisuje způsob, jakým dynamika ve skupině a zvláště sociální vliv skupiny, může „pokřivit“ úsudek a rozhodnutí často ve prospěch konformního a nekonfliktního rozhodnutí. Tím může docházet k absenci důležité poradní a dotazovací části k projektu.

BIT identifikuje několik možných doporučení, které mohou vést ke snížení výše popsaných negativních efektů na rozhodování. Co se týče „optimism bias“, BIT navrhuje zapojit nezainteresovanou a nestrannou osobu do projektu, která by hrála roli „hledače chyb“; dále navrhuje vytvořit strukturu propracovaných zpětných vazeb, které mají za úkol snížit „optimism bias“ u projektových manažerů, tím, že poukážou na předešlé chyby z minulých projektů. V souvislosti s „groupthink bias“ BIT doporučuje především vedoucím projektů zdržet se vyjádření svých názorů hlavně v počátcích porady a tuto debatu pouze vést potřebným směrem. Dále BIT doporučuje vedoucím projektů vytvoření několika nezávislých skupin, které prodiskutují daný projekt a následně se střetnou. Fragmentace na menší skupiny zvyšuje šanci na pokrytí více názorů, které mohou být relevantní k danému tématu. Co se týče „sunk cost bias“ BIT navrhuje podobně jako v případě „optimism bias“ nezávislou třetí osobu, která by poskytla méně subjektivně-finanční perspektivu na hodnotu projektu. Závěrem je nutné dodat, že ačkoliv tyto doporučení mají silný teoretický základ, nebyly dostatečně empiricky testovány. Z toho důvodu jsou výše zmíněné doporučení pouze návrhy na řešení.

Zdroje:

Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. WW Norton & Company.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Availability: A heuristic for judging frequency and probability." *Cognitive psychology* 5, no. 2 (1973): 207-232.

Tversky, Amos, and Daniel Kahneman. "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases." In *Utility, probability, and human decision making*, pp. 141-162. Springer Netherlands, 1975.

Team, B. I. (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. See: http://www. behaviouralinsights. co. uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB. pdf.

Team, B. I. (2016). Update report 2015–16. Behavioural Insights Team.

Team, B. I. (2016). A review of optimism bias, planning fallacy, sunk cost bias and groupthink in project delivery and organisational decision making. See: http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2017/08/Lit-Review-exploration-of-behavioural-biases-in-DfT-PD-1.pdf