TEÓRIA POSTRČENIA V KONCEPCIÁCH VEREJNEJ POLITIKY A SPRAVOVANIA (a príklady jej aplikácie v rámci slovenskej samosprávy)

Patrik Pavlovský

MĚSTSKÁ KNIHOVNA BŘECLAV
2020

Táto monografia vznikla vďaka finančnej podpore Agentúry na podporu výskumu a vývoja v rámci projektu *Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík* (APVV-18-0435), ktorého zámerom je v praxi overiť potenciál behaviorálnych poznatkov na zvyšovanie jedného z kľúčových indikátorov kvality verejných politík – ich účinnosti.

2020
UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE

Autor ©
Patrik Pavlovský, MA.
Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, Ústav verejnej politiky

www.behavioralnaverejnapolitika.sk

Recenzenti
prof. Ing. Emília Sičáková-Beblavá, PhD.
prof. Ing. Anetta Čaplanová, PhD.
Mgr. Matúš Sloboda, PhD.

Jazyková korektúra
Mgr. Lucia Rusnáková

Obrázok titulnej a zadnej strany
www.freepik.com

ISBN: 978-80-905381-5-3

POĎAKOVANIE
Ďakujem Eme a Matúšovi za nepretržitú trpezlivosť, vytrvalosť a konštruktívnosť pri príprave tejto monografie. Ďakujem aj Lucii za enormnú dávku tolerancie, pochopenia a podpory aj v tých najťažších chvíľach.

OBSAH

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A SCHÉM **4**

ÚVOD **5**

KAPITOLA 1: BEHAVIORÁLNE NÁSTROJE VEREJNEJ POLITIKY - KLASIFIKÁCIA A LEGITIMITA **7**

1.1. Behaviorálne nástroje verejnej politiky a ich klasifikácia 7

1.1.1. Behaviorálne intervencie ako nástroje verejných politík 9

1.1.2. Behaviorálne detektory 14

1.1.3. Experimenty ako detektory účinnosti 16

1.2. Praktické a konceptuálne výzvy postrčenia 20

1.2.1. Praktické kritiky postrčenia 21

1.2.2. Konceptuálne kritiky postrčenia 23

1.2.3. Redefinícia postrčení 26

1.2.4. Od manipulácie k postrčeniam 28

ZHRNUTIE KAPITOLY 1 32

KAPITOLA 2: TEÓRIA POSTRČENIA V KONTEXTE ŽIVOTNÉHO CYKLU VEREJNÝCH POLITÍK **36**

2.1. Behaviorálne nástroje v životnom cykle verejných politík 36

2.2. Aplikácia behaviorálnych nástrojov vo verejnej správe 40

2.2.1. Zahraničné skúsenosti 43

2.2.2. Slovenské skúsenosti 44

ZHRNUTIE KAPITOLY 2 51

KAPITOLA 3: SPRÁVANIE V KONTEXTE VEREJNEJ SPRÁVY: AKO A PREČO MU POROZUMIEŤ **53**

3.1. Len možnosť výberu nestačí: štrukturovanie architektúry výberu ako dôležitý aspekt úspechu implementácie 53

3.2. Hlavné myšlienkové prúdy, teórie a koncepcie behaviorálneho prístupu k verejnému spravovaniu 59

3.2.1. Ako sa rozhodujeme, čo si vyberieme a prečo si občas vyberáme, čo by sme nemali 62

3.2.2. Prečo občas nerobíme, čo sme si vybrali 72

ZHRNUTIE KAPITOLY 3 74

ZÁVER **76**

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY **78**

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A SCHÉM

TABUĽKA 1: Prehľad jednodimenzionálnych prístupov ku klasifikácii nástrojov verejných politík
TABUĽKA 2: Multidimenzionálny prístup k typológii behaviorálnych intervencií
TABUĽKA 3: Aspekty správania podľa COM-B modelu a ich príklady
TABUĽKA 4: Dôležité aspekty rozhodovania a usudzovania podľa OECD ABCD príručky
TABUĽKA 5: Príklady nástrojov verejných politík podľa klasifikácia Hooda a Margettsa (2007)
TABUĽKA 6: Etapy životného cyklu verejných politík a ich vzťah k štandardnému procesu riešenia problému
TABUĽKA 7: Agendy, do ktorých už behaviorálna verejná politika zasiahla
TABUĽKA 8: Základné aspekty architektúry výberu pri splácaní nedoplatku na miestnom poplatku za komunálny odpad
TABUĽKA 9: Prehľad teoretických modelov dodržiavania (správanie) daňových povinností
TABUĽKA 10: Prehľad účinnosti rámcovania sociálnou normou a/alebo verejným blahom v komunikácii v oblasti výberu daní/poplatkov
TABUĽKA 11: Manažérske stratégie spravovania podľa Le Granda
TABUĽKA 12: Posudzovanie a rozhodovanie vo vybraných prácach zahraničných autorov
TABUĽKA 13: Typológia skreslení
TABUĽKA 14: Dôležité aspekty architektúry výberu podľa vybraných autorov

OBRÁZOK 1: Vizualizácia nástrojov verejnej politiky z pohľadu behaviorálnych vied
OBRÁZOK 2: ilustrácia medzisubjektového dizajnu
OBRÁZOK 3: Ukážka súvislosti správania s potencionálnou agendou verejnej politiky

SCHÉMA 1: Prehľad vybraných príkladov účinnosti resp. užitočnosti behaviorálnych nástrojov
SCHÉMA 2: Manažérsko-organizačné stratégie podľa Le Granda (2003; 2007)

ÚVOD

Koľko rozhodnutí ste dnes urobili do chvíle, než ste sa dostali k čítaniu tejto monografie? Tucet? Desiatky? Stovky? Dennodenne ich robíme nespočetné množstvo a to vedome, ale najmä podvedome (Evans, 1982). Rozhodovanie je prirodzeným spôsobom, akým reagujeme na výzvy bežného života. Niektoré dni sú plné triviálnych rozhodnutí o tom, čo si oblečieme, kde sa naobedujeme, alebo kedy si pôjdeme zabehať. Inokedy zas čelíme komplexnejším výzvam, ako napr. výber vysokej školy či spôsobu investovania nasporených peňazí, pri ktorých sa nám rozhoduje ťažšie.

Urobiť vždy správne rozhodnutie však nie je jednoduché. Kiež by sme si boli istí, čo sa stane, keby... Istí si však najmä pri zložitejších rozhodnutiach nie sme, a to ani napriek tomu, že vďaka súčasným technológiám stojí dohľadanie relevantných informácií pre dané rozhodnutie len niekoľko potiahnutí a kliknutí prstom.

Ako je navyše možné robiť správne rozhodnutia, ak nemáme dostatočný čas alebo poznanie na to uistiť sa, či to-ktoré rozhodnutie bude naozaj to správne? Teória postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008) tvrdí, že správne sa rozhodnúť v podmienkach neistoty nám môžu pomôcť verejné politiky *(policies*), ktoré by nás k správnemu rozhodnutiu svojimi nástrojmi mohli postrčiť (*nudge*).

Teória postrčenia pojednáva o spôsoboch, ako eticky ovplyvniť správanie cieľovej skupiny predvídateľným smerom. Hoci dielo Thalera a Sunsteina reprezentuje dôležitý míľnik, nie je počiatkom výskumu mechanizmu postrčenia. Teória a koncepcia postrčenia čerpá z poznatkov psychológie a ekonómie usudzovania a rozhodovania (*judgment and decision-making*) a to najmä o faktoroch, ktoré tieto procesy ovplyvňujú. Korene tejto konkrétnej vetvy psychológie resp. ekonómie siahajú až do 50. rokov 20. storočia (Doherty, 2003; Bačová, 2010).

Na prínos behaviorálnych poznatkov pre účinnosť verejných politík najprv poukazovali, na prvý pohľad, malé zásahy do tzv. architektúry výberu (*choice architecture*). Prvé ´postrčenia´ (*nudges*) sa týkali najmä spôsobu, akým štát komunikoval občanom a organizáciám ich možnosti v rámci povinností, ktoré im prostredníctvom verejných politík ukladal alebo v rámci poskytovania verejných služieb, ktoré im sprostredkovával (Dolan a kol., 2010).

Aj vďaka filantropickej iniciatíve, akou je napr. iniciatíva Bloomberg Cities (2019), sa prípady chytrého spravovania s využitím behaviorálnych poznatkov objavili už aj na úrovni samospráv. Dnes už tak môžeme hovoriť o prvých prípadových štúdiách realizovaných na Slovensku.

Hoci týchto prípadových štúdií a skúseností z použitia behaviorálneho prístupu vo verejnej správe pribúda (BIT, 2015, 2016, 2017, 2018; OECD, 2017), v politicko-administratívnych vedách zatiaľ neexistuje mnoho príspevkov, ktoré by sa pokúšali zaužívané postupy práce, štandardy či nástroje koherentne vysvetliť a zároveň prepojiť s organizačno-správnymi teóriami verejného spravovania tak, aby prispeli k vytvoreniu základov behaviorálneho prístupu k analýze a následnému zvyšovaniu účinnosti verejných politík a kvality verejného spravovania.

Túto monografiu preto tvoria tri samostatné kapitoly, obsah ktorých spája cieľ prepojiť aktuálne poznanie behaviorálnych vied s vybranými, organizačno-správnymi teóriami

poskytovania kvalitných služieb, ako aj s vybranými prístupmi k analýze a vysvetleniu (ne)účinnosti verejných politík. Prepojenie behaviorálnych a politicko-administratívnych vied je obsiahlou a komplexnou témou. Táto monografia sa nesnaží ponúknuť vyčerpávajúcu odpoveď na všetky dôležité otázky, ktoré sa pri analýze prelínaní týchto intelektuálnych prúdov môžu vyskytnúť. Hlavný cieľ je oveľa skromnejší, a to uľahčiť porozumenie ich prepojenia len vo vybraných oblastiach a podnietiť tak odbornú diskusiu o možných podobách behaviorálnej verejnej politiky.

Kapitola 1 predstavuje definíciu a klasifikuje nástroje verejnej politiky na základe teórie postrčenia. Následne identifikuje a klasifikuje kritické ohlasy na koncepciu postrčenia, ktoré spochybňujú legitímnosť jeho využívania v rámci verejnej politiky a ponúka obhajobu využívania behaviorálnych nástrojov vo verejnej politike.

Kapitola 2 zaraďuje teóriu postrčenia a jej behaviorálne nástroje do životného cyklu verejných politík. Jej prvá časť sa snaží zodpovedať otázku, *v ktorých fázach životného cyklu verejných politík* a *za akým účelom* sa behaviorálne nástroje využívajú. Jej druhá časť predstavuje okrem iného dva príklady pilotného využitia behaviorálnych nástrojov v kontexte slovenskej samosprávy.

Kapitola 3 predstavuje niekoľko organizačno-správnych teórií, ktoré pojednávajú o rôznych prístupoch k organizovaniu a riadeniu verejnej správy s cieľom implementovať kvalitné verejné služby, resp. účinné verejné politiky. Táto kapitola otvára otázku, *prečo* môže byť v rámci organizácie a riadenia verejnej správy dôležité pri výbere vhodného nástroja zohľadniť aj jeho mikrodopady na architektúru výberu. Kľúčovým k tomu je argument, že správanie by malo byť považované za jeden z hlavných determinantov úspešnosti implementácie politík alebo služieb. Pre verejnú politiku by preto z pohľadu teórie postrčenia nemal byť dôležitý len vhodný výber, ale aj dizajn nástroja verejnej politiky. Dômyselné dizajnovanie zvoleného nástroja motivuje k zohľadňovaniu (a ovplyvňovaniu) architektúry výberu spôsobom, ktorý by spotrebiteľom vo výsledku sprostredkoval lepšie resp. informovanejšie rozhodnutia. Posledná časť kapitoly 3 sa v neposlednom rade pokúsi vysvetliť, ako rozhodnutie nastáva a prečo podľa behaviorálnych vied nerobíme to, čo by sme chceli resp. prečo si vyberáme to, čo by sme nemali.

KAPITOLA 1: BEHAVIORÁLNE NÁSTROJE VEREJNEJ POLITIKY - KLASIFIKÁCIA A LEGITIMITA

Táto kapitola je zložená z dvoch častí. Prvá je venovaná predstaveniu teórie postrčenia v kontexte teórií nástrojov verejnej politiky. Zameriava sa na:

- predstavenie atribútov, ktorými teória postrčenia hodnotí nástroje verejnej politiky v kontexte teórie nástrojov verejnej politiky;
- predstavenie klasifikácie behaviorálnych nástrojov na základe ich účelu;
- popis vlastností jednotlivých behaviorálnych nástrojov.

Druhá časť je venovaná identifikácii a klasifikácii kritických ohlasov na koncepcia postrčenia, ktoré otvárajú otázku legitimity jeho využívania v rámci verejnej politiky. Cieľom druhej časti je obhájiť používanie behaviorálnych nástrojov vo verejnej politike.

1.1. Behaviorálne nástroje verejnej politiky a ich klasifikácia

Teória postrčenia Richarda Thalera a Cassa Sunsteina (2008) syntetizuje libertariánsko-paternalistickú etiku s poznaním mikroekonomickej teórie a súčasne kognitívnej a sociálnej psychológie o spôsoboch a obmedzeniach nášho usudzovania a rozhodovania.

K jej sformulovaniu prispel dlhodobý, intelektuálny záujem časti predstaviteľov predmetných vedeckých disciplín o vysvetlenie toho, prečo robíme iracionálne rozhodnutia, ktoré usmerňujú naše správanie[1]. Ak totiž vieme porozumieť tomu, čo nás k iracionálnym rozhodnutiam resp. činom privádza (t.j. v nesúlade s našimi vlastnými preferenciami), mohli by sme sa pokúsiť vytvárať a realizovať dômyselnejšie verejné politiky, ktoré by v konečnom dôsledku proaktívne vypomáhali občanom a organizáciám vyhýbať sa iracionálnym rozhodnutiam, resp. maximalizovať konanie tých racionálnych.

Mnoho verejných politík totižto podľa teórie postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008) slúži na paternalistické účely. Paternalisti sú obhajcovia opatrovníckeho prístupu štátu k subjektom verejnej politiky, ktorí podľa nich potrebujú z času na čas pomoc s ochranou či dosahovaním svojho blahobytu (Dworkin, 2019).

Blahobyt jednotlivcov môžu ohrozovať napríklad **negatívne externality**[2] ako znečistenie ovzdušia, dopravné zápchy, pasívne fajčenie alebo hluk z priemyselnej činnosti v susedstve obydlí. Negatívnou externalitou z pohľadu jednotlivca však môže byť aj používanie behaviorálnych poznatkov (*behavioral insights*) na maximalizáciu

[1] Pre získanie ucelenej predstavy o vývoji pohľadov na usudzovanie a rozhodovanie, na ktoré teória postrčenia priamo nadväzuje, odporúčam časť 1.1. publikácie Behaviorálne základy verejnej politiky (Sičáková-Beblavá, 2015).

[2] Negatívne dopady na tretiu, priamo nezúčastnenú stranu.

zisku firmy (Oliver, 2017), ktorej produkty či služby ich spotrebiteľom ubližujú, ako napr. tabakové výrobky, alkohol, nezdravé jedlá alebo hazard (Thaler, 2015).

Motivácia paternalisticky chrániť zákazníkov pred nepriaznivými účinkami konzumu preto môže niekedy zdôvodniť snahu donútiť regulačnými nástrojmi (tabuľka 2) daného aktéra trhu k *ustúpeniu* (*budge*)[3] od využívania behaviorálnych poznatkov určených na maximalizáciu profitu. Všeobecné európske nariadenie o ochrane údajov známe ako GDPR[4] napríklad zmenilo reguláciu podmienok vyjadrenia poskytnutého súhlasu so spracovaním údajov, poskytovanie informácií a prístupu k osobným údajom. Prinútilo tak organizácie pôsobiace v digitálnom priestore ustúpiť od praktík sťažujúcich vyjadrenie nesúhlasu so spracovaním predmetných, osobných údajov na ich portáloch.

Niekedy si však úmyselne alebo neúmyselne škodíme aj sami, svojimi vlastnými, iracionálnymi rozhodnutiami (***negatívne internality***)[5]. Podľa Bazermana (2005; 2012) je to napríklad preto, lebo naše rozhodovacie a usudzovacie procesy sú vo významnej miere závislé od kvality a dostupnosti informácií a zmena spôsobu prezentácie jednotlivých možností často zaváži pri rozhodovaní, ako sa zachovať (Norman, 1990; Thaler - Sunstein, 2008).

Pre dosahovanie cieľov verejných politík, napríklad pre ochranu blahobytu jednotlivcov, má verejná správa k dispozícii rôzne nástroje. Podľa Hooda a Margettsa (2007) nástroje verejnej politiky stelesňujú zdroje verejnej správy, ktorými sa snaží buď ovplyvniť (efektory resp. intervencie) alebo lepšie pochopiť (detektory) svoje prostredie. Behaviorálne poznatky[6] sú na základe tohto prístupu ku klasifikácii nástrojov verejnej politiky novým typom zdroja, ktorý môže verejná správa využívať pre lepšie pochopenie (behaviorálne detektory) alebo účinnejšie ovplyvňovanie (behaviorálne intervencie) svojho prostredia.

Podľa teórie postrčenia môže porozumenie príčin iracionálneho rozhodovania sa a správania sa pomôcť paternalistickým politikám účinnejšie ochraňovať blahobyt jednotlivcov ako pred negatívnymi externalitami, tak aj pred negatívnymi internalitami.

Cieľom nasledujúcich troch sekcií je predstaviť základné črty behaviorálnych intervencií a behaviorálnych detektorov. Klasifikácia na základe zdrojov a účelu zároveň nie je jediným dostupným prístupom ku klasifikovaniu nástrojov verejnej politiky. Cieľom tejto sekcie je prostredníctvom konfrontácie behaviorálnych nástrojov s viacerými prístupmi ku klasifikácii nástrojov verejnej politiky argumentovať, že na základe teórie postrčenia je možné vyvodiť unikátny spôsob klasifikácie týchto nástrojov.

---

[3] Pozri sekciu 1.1.1.

[4] GDPR je skratkou pre všeobecné nariadenie o ochrane údajov, plným názvom Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady 2016/679 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov a o voľnom pohybe takýchto údajov.

[5] Berieme nevýhodné ponuky, kupujeme nekvalitné produkty, konzumujeme nezdravé potraviny atď.

[6] Predstaveniu vybraných behaviorálnych poznatkov sa venuje časť 3.2.

1.1.1. Behaviorálne intervencie ako nástroje verejných politík

Najznámejším behaviorálnym nástrojom sú tzv. postrčenia (nudges). Podľa pôvodnej definície Thalera a Sunsteina (2008, str.8) možno za postrčenia považovať zmenu „*akéhokoľvek aspektu voľby, ktorá ovplyvní ľudské správanie predvídateľným spôsobom*“.

Poznávacím znakom postrčení je, že patria k nástrojom s minimálnym stupňom donucovania (Vedung a kol., 1998). Intervencie sú postrčeniami, ak sú *jednoduché* a *lacné* na obídenie, tzn. žiadnu z možností by nemali explicitne zakazovať alebo prikazovať a ani prílišne ekonomicky znevýhodňovať (Thaler - Sunstein, 2008). V praxi sa preto postrčenia prejavujú ako relatívne malé zásahy do architektúry resp. dizajnu situácie, v ktorých nastáva správanie, ktoré chcú ovplyvniť (BIT, 2015, 2016, 2017, 2018; OECD, 2017). Môže ísť preto napríklad o dômyselné zásahy do vzhľadu a obsahu komunikácie štátu vo forme farebného zvýraznenia dôležitého textu (Castelo a kol., 2015), pridania extra textu apelujúceho na sociálnu normu, a teda prosociálne správanie (Cialdini a kol., 1990; Wenzel, 2004; Coleman, 2007; BIT, 2012; Kettle a kol., 2016; Del Carpi, 2014), na verejné blaho (Hallsworth a kol., 2014; Hernandez a kol., 2017) alebo na reálnosť rizika kontroly a následnej pokuty (tamtiež; IGEES, 2017; Castr - Scartascini, 2015).

Z hľadiska jednodimenzionálneho prístupu (tabuľka 1) ku klasifikácii nástrojov verejných politík (Poláková a kol., 2018) sa preto postrčenia intenzitou podobajú informačným nástrojom (Vedung a kol., 1998).

Z hľadiska formy však postrčenia ďaleko presahujú informačné nástroje v zmysle Vedunga a Doelena (1998, str. 103), pretože reprezentujú akékoľvek zásahy do architektúry výberu, nie len tie v podobe „*komunikačných kampaní, [...] brožúr, letákov, plagátov*“ a pod.. Postrčeniami sú aj zmeny ako napr. prednastavenia výberu (Johnson - Goldstein, 2004; Thaler - Bernatzi, 2004), pridávanie, rozdeľovanie alebo zoskupovanie možností (Ariely, 2008b; 2016) v rámci architektúry výberu, či napr. zjednodušenie podania informácií (IGEES, 2017), nie len informácie samotné.

Teória postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008) však upozorňuje, že klasické informačné nástroje v ponímaní Vedunga a Doelena (1998) nemusia byť samé o sebe účinné. Na základe poznania vyvstávajúceho z výskumu usudzovacích a rozhodovacích procesov tvrdí[7], že tieto procesy sprevádzajú systematické obmedzenia. Tieto obmedzenia napr. limitujú našu schopnosť robiť *presné* a *neskreslené* odhady očakávaného úžitku, či schopnosť identifikovať a *neskreslene* zvážiť všetky dostupné a relevantné informácie pre dané rozhodnutie (Bazerman - Moore, 2012).

[7] Predstaveniu týchto procesov sa venuje časť 3.2.

TABUĽKA 1: Prehľad jednodimenzionálnych prístupov ku klasifikácii nástrojov verejných politík

	Jednodimenzionálne prístupy				
Autor(i)	**Doern a Phidd**	**McDonnell a Elmore**	**Schneider a Ingram**	**Vedung a kol.**	**Howlett a kol.**
Rok	1983	1987	1989	1998	2009
Kritérium	stupeň donútenia	stratégia intervencie	behaviorálne aspekty – snaha ovplyvniť správanie	stupeň donútenia	kapacita štátu a komplexnosť politických subsystémov
Kategórie nástrojov	samoregulácia	regulácie/ príkazy	autorita	regulácie vymáhané trestami (*sticks*)	trh alebo subvencia
	nabádanie	stimuly	stimulačné nástroje (motivácia)	Ekonomické stimuly (*carrots*)	priame poskytovanie
	finančné zdroje	budovanie kapacít	kapacita	informácie (*sermons*)	regulácia alebo informovanie
	regulácia	zmena systému	symbolické a napomínacie nástroje		dobrovoľnosť, komunita alebo rodina
	verejné vlastníctvo		nástroje učenia sa		

ZDROJ: Poláková a kol. (2018)

Behaviorálne nástroje je možné od ekonomicko-regulačných nástrojov odlíšiť na základe troch aspektov (tabuľka 2):

- miery donútenia ich mechanizmov (redizajn, zdraženie alebo sťaženie výberu jednotlivých možností),
- typom zvolenej teórie výberu (racionalita vs. obmedzená racionálita), a
- spôsobom, akým na implikácie zvolenej teórie výberu reaguje (snaha prekonať / využiť obmedzenia racionality).

V závislosti od spôsobu, ako s predpokladom obmedzenej racionality narábajú môžeme rozlíšiť tri kategórie postrčení.

Poznávacím znakom základných **postrčení** (*nudges*) je ´využitie´ limitov nášho uvažovania a rozhodovania na to, aby nás doviedli ku konkrétnemu správaniu.

Tvorcovia postrčení vedia, že občas prehliadame dôležité a dostupné informácie, príliš lipneme na správaní nášho ´stáda´, že pri uvažovaní nad naším správaním využívame mentálne skratky alebo že sa niekedy rozhodujeme na základe skresleného úsudku. Postrčeniami sa nám však tieto tendencie nesnažia pomôcť odhaliť alebo pochopiť. Naopak, postrčeniami sú intervencie, ktoré sa vplyv týchto tendencií na naše rozhodovanie paternalisticky snažia zúžitkovať v náš prospech.

Klasickým príkladom mechanizmu postrčenia je sporiaci program Save More Tomorrow, ktorým sa Thaler a Bernatzi (2004) snažili zamestnaným ľuďom postrčiť k sporeniu si na dôchodok.

V rámci implementácie sporiaceho programu navrhli, aby (1) možnosť automatického, každomesačného sporenia bola ponúkaná čo najskôr po zamestnaní (resp. po rozhodnutí implementovať ho), aby (2) miera sporenia závisela od výšky príjmu, a aby (3) sporenie fungovalo automaticky až do momentu aktívneho požiadania o jeho ukončenie.

Postrčením je v tomto prípade prvé opatrenie, ktoré sa snažilo minimalizovať možnú bolesť spojenú so ´stratou´ časti príjmu. Keďže je nám prirodzená averzia k stratám – silnejšie preciťovanie straty v porovnaní s preciťovaním zisku – mnohých mohla od sporenia odrádzať bolesť z odkladania si časti príjmu. Mnohí totiž môžu sporenie vnímať ako stratu z rozpočtu na zábavu alebo všeob. míňanie.

Ani jedno z opatrení sa účastníkom experimentu predmetné, psychologické tendencie nesnažilo odhaliť alebo pochopiť. Thaler a Bernatzi (tamtiež) ich jednoducho využili na dômyselné nastavenie sporiaceho programu v prospech účastníkov experimentu.

Druhé a tretie opatrenie predstavujú tzv. **natočenia** (*steers*). Tento druh behaviorálneho nástroja za najvýznamnejšie obmedzenie racionality považuje slabú resp. chýbajúcu motiváciu alebo sebakontrolu. Natočenia sa nám snažia pomôcť prekonávať toto obmedzenie pridávaním či odoberaniu námahy, ktorú treba na jeho vykonanie vynaložiť (OECD, 2019).

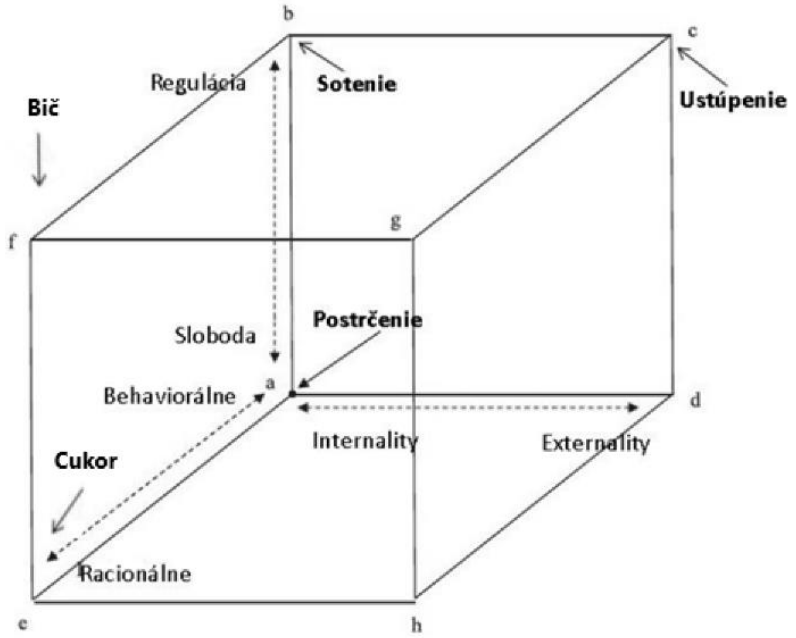
Druhé a tretie opatrenie využili poznanie o tendencii zotrvať pri predvolenej možnosti (*status quo bias*). Sporenie prebiehalo automaticky (po úvodnom súhlase) a miera sporenia sa zvyšovala spolu so zvyšovaním platu, pokiaľ sporiteľ nevykonal extra námahu a toto nastavenie nezmenil. Zautomatizovaním sporenia účastníkom experimentu tak inými slovami maximálne zjednodušili najvýhodnejšie nastavenie. Ako experiment Thalera a Bernatziho ukázal, tendencia nekonať (*inertia)* resp. prokrastinovať môže aj pomáhať. Natočenia však môžu byť dvojsečnou, ľahko zneužiteľnou zbraňou (Thaler, 2018; Soman, 2019; Goldhill, 2019; Sunstein, 2020).

Zatiaľ čo mechanizmus postrčenia je založený na aktívnom využití prirodzených limitov našej racionality, **povzbudenia** (*boosts*) nám tieto obmedzenia chcú pomôcť prekonať povzbudením našich rozhodovacích kompetencií (Hertwig - Grüne-Yanoff, 2017; Reijula a kol., 2018). Varovné cedule, vysvetľujúce infografiky či špecificky zarámcované faktické informácie sú z behaviorálneho hľadiska povzbudeniami a nie postrčeniami, pretože sa nám snažia uľahčiť pochopenie správne rozhodnutie v danej

situácii. Sarfati a kol. (1998) napríklad testovali účinok dvoch rôznych rámcovaní tej istej informácie potenciálnom znížení rizika úmrtia onkologických pacientov pri pravidelnom testovaní. O 30% viac pacientov, ktorým zinterpretovali šance na zníženie rizika v relatívnom vyjadrení (*pravidelné testovanie Vám zníži riziko úmrtia približne o 1/3*) vyjadrilo záujem o pravidelné testovanie v porovnaní s pacientmi, ktorým bolo rovnaké riziko zinterpretované v absolútnych číslach (*pravidelné testovanie Vám zníži riziko úmrtia približne z približne 3 ku 1000 na 2 ku 1000)*.

Povzbudenia zahŕňajú informačné nástroje v ponímaní Vedunga a Doelena (1998). Podľa Hertwiga a Grüne-Yanoffa (2017) ich v princípe môžeme vnímať ako edukatívne postrčenia. Vyššie menované postrčenia sú naopak needukatívne, tzn. vynechávajú krok ´povzbudenia k pochopeniu´ a snažia sa nám priamo pomôcť vykonať správne rozhodnutie bez toho, aby sme mu museli plne porozumieť.

OBRÁZOK 1: Vizualizácia nástrojov verejnej politiky z pohľadu behaviorálnych vied



ZDROJ: Oliver (2017, str. 142), upravené autorom

TABUĽKA 2: Multidimenzionálny prístup k typológii behaviorálnych intervencií

	Behaviorálna intervencia:				
	...jej cieľom je ovplyvniť správanie?	...ponecháva slobodnú voľbu?	...adresuje obmedzenia našej racionality?	... chce nám ich pomôcť prekonať?	...za podstatu behav. problému primárne pokladá nízku motiváciu alebo sebakontrolu?
Bič (*sticks*)	✓				
Cukor (*carrots*)	✓	✓			
Postrčenia (*nudges*)	✓	✓	✓		
Povzbudenia (*boosts*)	✓	✓	✓	✓	
Natočenia (*steers*)	✓	✓	✓	✓	✓

ZDROJ: autor na základe Vedung a kol. (1998), OECD (2019), Thaler - Sunstein (2008), Hertwig - Grüne-Yanoff (2017) a Reijula a kol. (2018)

Podľa Olivera (2017) nám behaviorálne poznatky umožňujú vytvoriť novú klasifikáciu nástrojov verejnej politiky (obrázok 1) a to na základe toho:

- Či nástroje adresujú negatívne externality alebo internality (os A – D);
- Či nástroje ponechávajú možnosť výberu z viacerých alternatív alebo počet alternatív regulujú (os A – B); a
- Či nástroje reflektujú racionálnu alebo behaviorálnu teóriu výberu (os A – E).

Nástroje s nízkym stupňom donútenia však nemusia byť vždy účinné. Príkazy resp. zákazy snažiace sa predchádzať negatívnym internalitám a odvolávajúce sa i napriek svojmu silnému, donucovaciemu charakteru na koncepciu obmedzenej racionality pomenoval Oliver (2017) **sotenia** (*shoves*). Sotenia by sa napríklad správanie fajčiarov snažili regulovať prostredníctvom *zákazov*, prísnych *trestov* alebo iných, prísnych

pravidiel. Ustúpenia sú vo svojej intenzite podobné soteniam - rovnako prísnou formou by cielili na reguláciu správania tabakových spoločností.

Podľa Dilipa Somana (2015) behaviorálne intervencie zasahujú do architektúry výberu, aby ´opravili našu voľbu´ (*choice repair*), tzn. aby znížili alebo úplne eliminovali pravdepodobnosť negatívnych internalít. Behaviorálne nástroje verejnej politiky v ponímaní Somana (tamtiež) majú dva hlavné mechanizmy – buď sa limity našej racionality snažia **využiť** (*re-biasing*) **alebo odbúrať** (*debiasing*). To sa uskutočňuje motivačne (napr. zvýraznením zmysluplnosti danej aktivity), kognitívne (napr. poskytnutím argumentov pre a proti) alebo technologicky (prostredníctvom rozhodovacích pomôcok, napr. pripomienok).

1.1.2. Behaviorálne detektory

Predvídateľná účinnosť behaviorálnych intervencií (postrčenia, povzbudenia, natočenia) je podmienená dôkladným a hĺbkovým porozumením relevantných (a teda aj etických) aspektov daného správania[8] prostredníctvom účinných behaviorálnych detektorov.

Dešifrovaniu faktorov správania pomáhajú rôzne analytické modely (Michie a kol., 2014; OECD, 2019; Dolan a kol., 2010), niektoré z nich predstavujeme v nasledovnom texte.

Správanie je podľa COM-B modelu (tabuľka 3; Michie a kol., 2014) výsledkom kombinácie fyzickej a psychologickej spôsobilosti, fyzickej a spoločenskej príležitosti a v neposlednom rade reflexívnej a automatickej motivácie jeho vykonávateľov.

Podľa OECD (2019) ABCD analytického rámca (tabuľka 4) súvisia predmetné úzke miesta najčastejšie so zle alokovanou pozornosťou, skreslenými domnienkami, nedostatočnou rozhodnosťou, alebo zo spôsobu prezentácie našich možností v rámci danej situácie.

Foggov behaviorálny *B=MATT* model (2007) zas úzke miesta vidí v nedostatočnej motivácii, zložitosti vykonania želaného správania, či dostatočnosti pripomienok. Akronym MINDSPACE (Dolan a kol., 2010) však napríklad mení rétoriky a rámcuje úzke miesta architektúry výberu ako deväť rozličných príležitostí na intervenovanie[9].

[8] Pre viac o behaviorálnom audite pozri *Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách (Beblavá a kol., 2019*).

[9] Pre bližšie informácie o MINDSPACE pozri aj kapitolu 2 v Chytré spravovanie samospráva (Pavlovský a kol., 2020)

TABUĽKA 3: Aspekty správania podľa COM-B modelu a ich príklady

Aspekt správania podľa COM-B modelu ****stručná definícia aspektu***	***Príklad***
FYZICKÁ SPÔSOBILOSŤ *fyzické zručnosti, sila alebo energia	byť schopný zobrať krvnú vzorku
PSYCHOLOGICKÁ SPÔSOBILOSŤ *vedomosť alebo psychologická zručnosť, sila či energia pustiť sa do potrebných mentálnych procesov	pochopenie dôsledkov CO_2 na životné prostredie
FYZICKÁ PRÍLEŽITOSŤ *príležitosť poskytnutá fyzickým prostredím, ktorá zahŕňa čas, zdroje, polohu, podnety a fyzický priestor	byť schopný bežať, pretože vlastním adekvátnu obuv
SPOLOČENSKÁ PRÍLEŽITOSŤ *príležitosť poskytnutá medziľudskými vplyvmi, spoločenskými indíciami a kultúrnymi normami, ktoré ovplyvňujú spôsob, akým rozmýšľame o veciach – ako napr. slová a koncepty, ktoré tvoria náš jazyk	možnosť fajčiť v dome fajčiara, ale nie uprostred pracovného stretnutia
REFLEXÍVNA MOTIVÁCIA *reflexívne procesy zahŕňajúce plánovanie (vedomé úmysly) a prehodnocovanie (domnienky o tom, čo je dobré a čo zlé)	zámer prestať fajčiť (lebo to škodí nám a nášmu okoliu)
AUTOMATICKÁ MOTIVÁCIA *automatické procesy zahŕňajúce emocionálne reakcie, túžby (chcenie a potreby), impulzy a prekážky, reflexy a ostatné pohnútky	pocit očakávaného potešenia z vyhliadky na zjedenie čokoládového koláča

ZDROJ: Michie a kol (2014), str. 63

TABUĽKA 4: Dôležité aspekty rozhodovania a usudzovania podľa OECD ABCD príručky

POZORNOSŤ	DOMNIENKY	ARCHITEKTÚRA VÝBERU	ROZHODNOSŤ
Zábudlivosť Prehliadanie Zameranie pozornosti na menej podstatné úlohy (na úkor tých podstatných) Paralelné vykonávanie úkonov (multitasking) Rozptýlenie	Sebapotvrdzujúca predpojatosť Štatistické skreslenia (skreslené odhady pravdepodobnosti alebo rizika) Prehnane veľká (resp. malá) sebadôvera Nadmerné spoliehanie sa na intuíciu alebo mentálne skratky	Ex ante neistota a pochybovačnosť pri rozhodovaní Ex post sklamanie a ľútosť z vykonaného rozhodnutia Zotrvanie s prednastavenou možnosťou Citlivosť na rámcovanie a usporiadanie (informácií alebo možností) Prítomnosť spoločenských noriem	Kognitívna disonancia Psychická záťaž, mentálne vyčerpanie či preťaženie Nekonanie či prokrastinácia Nadmerné sebaobviňovanie

ZDROJ: OECD (2019)

1.1.3. Experimenty ako detektory účinnosti

Predvídateľnosť kauzálnych účinkov behaviorálnych intervencií je v neposlednom rade potrebné správne overiť. Experimentálne testovanie je pre tento účel najvhodnejšou metódou.

Ako uviedol John (2017, str. 2), „*k experimentu dochádza, keď ľudia manipulujú svetom pochopiť kauzálne vzťahy. [...] Tajomstvom je mať presnú kontrolu nad rôznymi prvkami intervencie a v starostlivom meraní toho, čo sa počas experimentu deje*“.

Z hľadiska verejnej správy sú relevantnými experimentami *prirodzené* (*natural*), *terénne* (*field*), *dotazníkové* (*survey*) alebo *laboratórne* (*lab*).

Prirodzeným experimentom môže byť akákoľvek náhodná udalosť, počas ktorej je jedna časť určitej skupiny ľudí vystavená novému javu alebo zmene, zatiaľ čo druhá časť tejto skupiny tomu vystavená nie je (John, 2017). Príkladom môžu byť prípady povolávania do armády na základe lotérie (Angrist, 1990). Terénne experimenty sa od tých prirodzených líšia zámernosťou intervenovania na určitú časť skupiny ľudí. Príkladom môže byť naša úprava výzvy na zaplatenie nedoplatku v Prievidzi s cieľom

zvýšiť jej účinnosť[10]. Pri laboratórnych experimentoch prebieha intervenovanie v laboratóriách, ktoré na rozdiel od terénnych experimentov umožňujú experimentátorom extrémne vysokú mieru kontroly faktorov, ktoré môžu vplývať na skúmaný vzťah. Cenou za schopnosť extrémnej kontroly nad priebehom a nastavením experimentu je však neautentickosť laboratórneho prostredia. Dotazníkové experimenty zas testujú účinky zásahu v rámci prieskumov verejnej mienky.

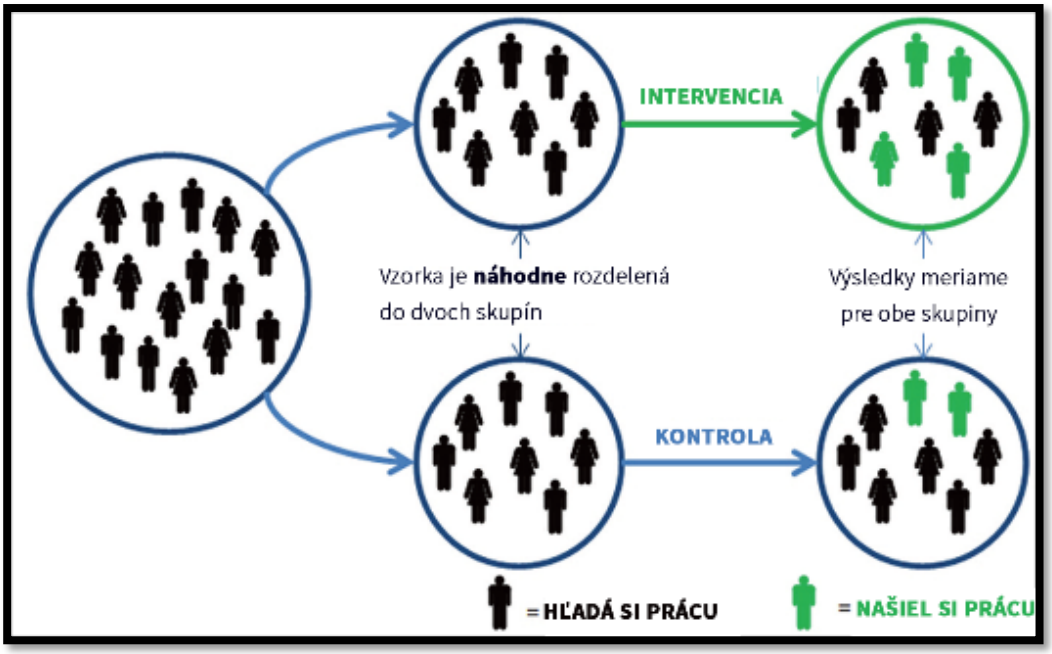
Prevedenie experimentov (*experimental design*) však musí splniť niekoľko kvalitatívnych predpokladov, aby umožnilo legitímne vyvodiť záver o (ne)kauzalite vplyvu nástrojov verejnej politiky na správanie cieľovej skupiny predmetnej politiky.

Jedným z nich je napríklad **náhodné vystavenie** (*randomization*) **subjektov experimentu kontrolným** (bez zmeny) **a zmeneným** (intervenčným) **podmienkam**. Randomizáciou totiž eliminujeme šancu, že potencionálne nevyvážený spôsob, akým subjekty experimentu vystavujeme kontrolným resp. intervenčným podmienkam, nepoplietol resp. neovplyvnil naše dáta o skúmanom vzťahu. Bez ohľadu na výsledok samotnej randomizácie totiž predpokladáme, že všetci účastníci experimentu sú si vo svojej podstate podobní, a teda majú rovnakú šancu reagovať na intervenciu rovnakým spôsobom. Randomizácia, ktorá je v princípe ekvivalentom hodu mincou, jednoducho zabezpečí, že predpoklad rovnakej reakcie na jednotlivé podmienky neskreslí nerovnomerné alebo inak upravené prerozdelenie do skupín (John, 2017) – napríklad, že v jednej skupine nebude príliš veľa mužov, mladých ľudí alebo dedinčanov na úkor žien, starých ľudí alebo mešťanov.

Randomizácia môže navyše prebiehať dvoma spôsobmi. Štandardom je tzv. **medzisubjektový dizajn** (*between-subject design*), kedy vieme v reálnom čase súbežne testovať dve a viac podmienok. Súbežné testovanie viacerých podmienok opäť chráni naše merania od neželaného vplyvu, ktoré nevieme kontrolovať resp. sledovať, ako napr. vplyv času. Zo dňa na deň sa totiž participantom experimentu môžu v rôznej miere zmeniť životné podmienky (napr. môžu byť svedkom politickej debaty, na základe ktorej zásadne zmenia svoje politické preferencie), čo môže mať vplyv na reakciu na naše zásahy (intervencie) do prostredia v rámci experimentu.

[10] Pozri sekciu 2.2.1.

OBRÁZOK 2: ilustrácia medzisubjektového dizajnu



ZDROJ: Haynes a kol. (2012)

Vnútrosubjektový dizajn (*within-subject design*) experimentu nevie meranie od takýchto vplyvov ochrániť. Reprezentuje totiž porovnanie stavu pred intervenovaním so stavom po ňom v rámci jednej skupiny subjektov, teda dve po sebe idúce fázy experimentu.

Experiment by mal navyše dosiahnuť dostatočnú mieru **internej a externej validity**, aby svoj účel skúmania miery kauzálnosti vplyvu splnil (John, 2017). Experimentátori by kvôli *internej validite* testovania mali do čo najväčšej možnej miery izolovať participantov od vplyvov, ktoré nemôžu kontrolovať. Napríklad, v prípade terénneho testovania účinnosti postrčenia na odrádzanie od fajčenia pred hlavným vchodom do kina by ste mali zabezpečiť, aby sa v čase experimentu v kine nezačali odrazu predávať cigarety. Intervencia by tiež určite mala zasiahnuť cieľovú skupinu, zber dát by mal byť konzistentný a dáta by mali v najväčšej možnej miere relevantne popisovať skúmaný vzťah. O schopnosti odradiť jednotlivcov od fajčenia pred hlavným vchodom vám veľa nepovie počet odhodených ohorkov na danom mieste, ako skôr početnosť fajčiarov, čo sa dá zistiť napr. na základe kamerových záznamov.

Podľa Shadish a kol. (2002) sú determinantmi externej validity experimentov:

- Podoba participantov experimentu na osoby z bežného života, ktoré môžu byť vystavené rovnakým vplyvom;
- Podoba kontextu experimentu na kontext totožnej situácie v bežnom živote, vrátane času;
- Podoba intervencie na javy z reálneho života, ktoré má intervencia reprezentovať; a

- Výpovedná hodnota zvoleného spôsobu a načasovania merania, ako aj výpovedná hodnota a vierohodnosť zbieraných údajov.

Dodržanie všetkých metodologických štandardov kladených na experimenty prirodzene zvyšuje náročnosť či nákladovosť ich realizácie, o čom svedčia aj naše skúsenosti z pilotných experimentálnych štúdií v rokoch 2018 a 2019[11]. Ich príprava je preto nevyhnutná aj pre štandardnú analýzu prínosov a nákladov.

Hraničný prípad, kedy si experiment môže udržať dostatočnú, no porovnateľne nižšiu mieru internej a externej validity, sú prípady tzv. *kvázi-experimentov*, kedy z objektívnych dôvodov (napr. nedovoľuje to softvér používaný na evidenciu poplatníkov a rozosielanie výziev) nie je možné náhodne rozdeliť jednotlivcov do skupín, prípadne kedy nie je pri meraní možné dostatočne kontrolovať podstatné faktory prostredia (John, 2017). Príkladom kvázi-experimentov sú dve prípadové štúdie z prostredia mesta Prievidza, ktoré sú predstavené v kapitole 2[12].

Experimentálne štúdie majú v neposlednom rade svoj protokol. Realizácia terénnych experimentov na základe našich skúseností prechádza tromi fázami: *prípravnou*, *realizačnou* a *vyhodnocovacou*.

Prvým krokom *prípravnej fázy* je identifikovanie relevantných, anonymizovateľných a dostupných údajov, ktoré by dostatočne presne vysvetľovali skúmaný vzťah intervencie voči cieľovej skupine.

Druhým krokom je určenie spôsobu, akým budú subjekty zapojené do experimentu vystavené intervencii. Spôsob vystavenia intervencii môže závisieť ako od typu intervencie, ktorého účinnosť má experiment otestovať, tak aj od spôsobilosti a fyzických možností inštitúcie, ktorá experimentuje. Spôsobilosť Finančnej správy SR[13] napríklad BRISKu[14] umožnila zrealizovať meranie medzisubjektovým spôsobom s metodologicky ideálnou mierou randomizácie. FS SR však nemusela byť spôsobilá na použitie iného než zvoleného typu digitálneho kanálu, čo mohlo podmieniť neúčinnosť opatrenia.

Tretím krokom v rámci prípravnej fázy je identifikovanie tzv. experimentálnej vzorky (*sample*), teda dostatočne početnej skupiny subjektov, na ktorých sa bude v rámci experimentu pilotne testovať účinnosť intervencie.

Štvrtým krokom je randomizácia subjektov do intervenčnej a kontrolnej skupiny pre potreby neskoršej analýzy. Piatym a posledným krokom prípravnej fázy experimentu je určenie vhodnej dĺžky trvania experimentu pre zabezpečenie výpovednej hodnoty nameraných hodnôt.

Experiment po tomto kroku prechádza do *realizačnej fázy*, v ktorej sú subjekty v intervenčných skupinách najprv vystavené pripravenej intervencii, zatiaľ čo sú subjekty v kontrolnej skupine vystavené nezmeneným podmienkam. Nasleduje

[11] Pozri sekciu 2.1.1.
[12] Pozri sekciu 2.1.1.
[13] Ďalej len FS SR
[14] BRISK je akronym Oddelenia behaviorálnych inovácií pôsobiacom na Ministerstve investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie, pozri www.lepsiesluzby.digital

monitorovanie – priebežné exportovanie a analyzovanie dostupných údajov identifikovaných v prípravnej fáze experimentu. Experiment sa končí štatistickým vyhodnotením nazbieraných údajov od spustenia experimentu a interpretáciou zistení z experimentu.

Zrealizovanie interne a externe valídneho experimentu si inými slovami vyžaduje časový a intelektuálny kapitál. Náklady experimentovania sa môžu ďalej navyšovať v závislosti od zvoleného typu intervencie, či v závislosti od potrebnej technológie pre adekvátnosť merania.

1.2. Praktické a konceptuálne výzvy postrčenia

Monografia Richarda Thalera a Cassa Sunsteina (2008) je míľnikom nielen kvôli *syntéze* dovtedy relatívne samostatných myšlienkových prúdov ekonomického rozhodovania a psychologického usudzovania, ale ako ukázala predošlá časť tejto kapitoly, aj pre obohatenie organizačno-správnych teórií o nový typ a pohľad na nástroje verejnej politiky. Urobili to tak presvedčivo, že iba pár rokov po publikovaní tejto knihy založil úrad vlády Veľkej Británie samostatný poradný tím, ktorého úlohou bolo britskej vláde dodávať rady šité na mieru z pohľadu behaviorálnej ekonómie. Niekoľko ďalších krajín bolo odvtedy dostatočne motivovaných na to, aby si založili vlastné analyticko-behaviorálne jednotky.

Zdá sa teda, že teoretická základňa a schopnosti, ktoré si koncepcia postrčení nárokuje, sa stali v očiach politikov dostatočne presvedčivé na to, aby im dali príležitosť preukázať sa v praxi moderného riadenia verejnej správy. Postrčenia vo verejnej politike legitimizujú aj pribúdajúce prípadové štúdie (BIT, 2015, 2016, 2017, 2018; OECD, 2017), ktoré preukazujú pozitívny účinok postrčení.

Vzostup používania postrčení však sám osebe nevyhnutne nepotvrdzuje konceptuálnu nepriestrelnosť, etickú čistotu alebo skutočný spoločenský úžitok postrčenia. Od jeho počiatku sa vyskytlo už niekoľko relevantných a kritických pokusov spochybniť túto predstavu. Pokusov o obhajobu legitimity koncepcie postrčenia voči týmto výzvam však doposiaľ bolo o poznanie menej.

Tie najrelevantnejšie kritické výzvy spochybňujú legitimitu postrkávania[15] a jeho využívania v praxi verejnej správy za spôsob, akým bol do praxe verejnej správy zavedený (**praktické výzvy**), ako aj za vágnosť jeho konceptuálnej definície (**konceptuálne výzvy**).

Nasledujúce sekcie preto navrhnú spôsoby, akým by v kontraste s nimi mohla byť v kontexte týchto výziev potvrdená reputácia postrčení ako legitímnych nástrojov verejnej politiky .

[15] V medziach tejto sekcie referujem na deskriptívny, nie normatívny význam legitimity (Fabienne, 2017): *Ak je legitimita interpretovaná deskriptívne, odkazuje na ľudské presvedčenie o politickej autorIte a, v istých prípadoch, o politickom záväzku. Ak je [...] politický režim (deskriptívne) legitímny, znamená to, že jeho účastníci majú k nemu isté presvedčenie či vieru. [...] V porovnaní s deskriptívny konceptom, normatívny koncept politickej legitimity odkazuje na akýsi benchmark akceptovateľnosti alebo odôvodnenia politickej sily alebo autorIty a možno aj (politickému) záväzku*".

1.2.1. Praktické kritiky postrčenia

Najlegitímnejšie riešenia spomedzi potencionálnych sa často javia tie, ktoré sú vyvodené z tvrdých dát.

Prirodzene, metóda experimentálneho testovania nie je vždy najvhodnejšia či nevyhnutne dostatočná pre výber vhodných politík alebo nástrojov verejných politík. Aj tak je však namieste očakávať, že takéto rozhodnutia budú založené na dátach.

V súvislosti s rýchlym vzostupom postrčenia spochybňovali niektorí autori práve to, či postrčenie ponúka dostatočné tvrdé dáta, ktoré by odôvodnili jeho skutočnú a neomylnú spoločenskú užitočnosť (Lowenstein a kol., 2010; Marteau a kol., 2011; Bonell a kol., 2011; Lang a kol., 2011; Lowenstein a kol., 2012).

„*Postrčenie môže určite vyvolať správanie, ktoré zhoršuje naše zdravie, ale dá sa použiť aj na potlačenie správania, ktoré ho vylepšuje? [...] Aj keď existujú dôkazy o účinnosti spätnej väzby na internete, [...] k dnešnému dňu sa vyhodnotilo len málo intervencií z hľadiska ich účinnosti pri zmene správania vo všeobecnej populácii a žiadne, podľa našich vedomostí, neboli vyhodnotené z hľadiska ich účinnosti ako schopné dosiahnuť udržateľnú zmenu potrebného druhu pre zlepšenie zdravia z dlhodobého hľadiska*“ (Marteau a kol., 2011, s. 264).

Zatiaľ čo Lowenstein a kol.., (2010; 2012) a Lang a kol. (2011) zdôraznili, že mladosť[16] koncepcie postrčenia je samo o sebe signálom, že by sa mal stretávať s väčšou opatrnosťou u tvorcov politik a decízorov kvôli stále nedostatočnej empirickej evidencii, iní ako Marteau a kol. (tamtiež) išli ešte ďalej a tvrdili, že neexistujú presvedčivé dôkazy o tom, že postrčenia môže priniesť dlhodobo udržateľné výsledky na celopopulačnej úrovni. Aplikácia postrčenia bez tvrdých údajov sa podľa nich môže v konečnom vypomstiť ako nákladná a neefektívna alebo dokonca horšie, ako škodlivé riešenie navrhnuté zo zlých základov.

V porovnaní s nástrojmi verejných politík využívajúcimi metódy cukru a biča[17] sú podľa týchto kritikov (Lowenstein a kol., 2011; 2012) riešenia vyvstávajúce z behaviorálnych vied často príliš ´mäkké´, menej efektívne a zbytočne drahé na to, aby sa tento prístup k verejnej politike považoval za relevantný zdroj politických riešení. Kalorické označenia v reštauráciách alebo systémy, ktoré odmeňujú dodržiavanie zdravej diety, sú nimi citované ako príklady neefektívnych či pridrahých, behaviorálno-ekonomických riešení.

Bonell a kol. (2011) v neposlednom rade spochybňujú, či koncepcia postrčenia je naozaj tak inovatívny, ako ´humbuk´ okolo neho naznačuje. Jediná postrehnuteľná novinka podľa nich zdanlivo spočíva v priamom zapojení libertariánskej etiky do tejto koncepcie. Všetky ostatné intelektuálne prvky postrčenia boli vraj pozbierané z iných disciplín a iba prebalené do pekne znejúceho, nového obalu, zvaného ´postrčenie´.

Pred odpoveďou na tieto kritiky musí byť poznamenaných niekoľko faktov. Po prvé, väčšina týchto *praktických* kritík bola sformulovaná tri až štyri roky po publikácii Thalerovej a Sunsteinovej (2008) knihy, teda len rok či dva po tom, čo bol zriadený prvý, vládou podporovaný, analyticko-behaviorálny tím vo Veľkej Británii. Nedostatok tvrdých dát, ktoré by podporovali účinnosti postrčenia, sa vtedy zdal byť na mieste. Bolo totiž prakticky nemožné za tak krátky čas vygenerovať prebytok dôkazov použitia

[16] ´Mladosť´ v zmysle času od zadefinovania koncepcie.

[17] O metóde cukru (odmeny) a biča (trestu) bližšie pojednáva predošlá sekcia 1.1.1.

postrčenia v praxi, ktoré boli podložené vedou. Práve preto títo kritici boli skôr skeptickí ohľadom popularizácie postrčení a relatívne rýchlo vznikajúcich pokusov o ich aplikáciu vo verejnej správe. Verejné politiky by podľa nich mali byť brané vážnejšie, nakoľko majú nezanedbateľný dopad na ľudské životy.

Tieto kritické hlasy proti unáhlenej popularite postrčenia môžu byť dokonca preložené do jazyka behaviorálnej ekonómie, konkrétne ako varovanie pred podľahnutím skresleným úsudkom vyvolaným prílišným optimizmom či sebautvrdzovacou predpojatosťou. Podľa môjho názoru, argumenty týchto kritikov boli intuitívne a vhodne poznamenali, že rýchle inštitucionalizovanie nedostatočne odskúšanej koncepcie so sebou vždy nesie riziko zlyhania spôsobeného jeho použitím a boli by to občania, ktorí by na to doplatili najvýraznejšie.

Za druhé, aj z dôvodu mladosti koncepcie postrčenia mala väčšina týchto praktických kritík formu komentárov konkrétnych príkladov použitia behaviorálnych nástrojov, nešlo teda o argumentatívne a rigorózne pokusy o totálne zlikvidovanie koncepcie postrčenia. Mnoho z týchto komentárov bolo navyše uverejnených v médiách a nie v tradične kritických, akademických fórach. Mediálne platformy na rozdiel od akademických umožňujú autorom otvorenejšie vyjadriť svoj subjektívny názor najmä preto, že v druhom menovanom hodnotí autorove odôvodnenia komunita odborníkov. Cieľovým publikom médií sú navyše skôr laické masy. Tento rozdiel je dôležitý pri porozumení hlavného posolstva spomenutých praktických kritík.

Napriek kritickému tónu nezamýšľali títo autori koncepciu postrčenia úplne rozložiť. Bolo by príliš plytké uchýliť sa k takému silnému postaveniu len na základe viny za nedostatok tvrdých údajov bezprostredne po vzniku koncepcie. Tvrdé dáta stoja minimálne čas. Od laika by bol tento argumentačný krok pochopiteľný, ale keďže uvedená kritika pochádza od odborníkov, jej hlavný odkaz by sa mal chápať skôr ako kritika osobností a postupov v rámci verejnej správy, ktoré možno príliš bezohľadne umožnili postrkávaniu ovplyvňovať ľudské životy. Ak sú naozaj obviňovaní jednotlivci v rámci verejnej správy, postrčenie sa nemusí ospravedlňovať ani sa cítiť vinné za úlohu a dôveru, ktorú získalo od verejných činiteľov, a preto taktiež nemuselo na tieto obavy ihneď odpovedať. V skutočnosti sú to tvorcovia a implementátori verejných politík a nie koncepcia postrčenia, na koho tieto praktické výčitky útočia.

Implementácia verejných politík by mala byť nepochybne založená na čo najväčšom počte tvrdých údajoch. S odstupom času z kritík vyplýva, že to je presne to, prečo boli behaviorálne jednotky v rámci štruktúr verejnej správy vytvorené a financované, a to je vytvorenie spoľahlivých, tvrdých údajov pre všetky druhy inovatívnych riešení inšpirovaných behaviorálnymi vedami.

Postrčenie bolo taktiež obvinené z ‚mäkkosti´ a prílišnej úzkoprsosti intervencií (Lowenstein a kol., 2012, p.344). Referujúc na zákazy/príkazy či výrazné ekonomické opatrenia, Lowenstein a jeho kolegovia argumentovali, že ojedinelé ‚sotenia´ na rozdiel od postrčení posúvajú blahobyt jednotlivca či spoločnosti oveľa výraznejšie vpred.

Ak chceme odradiť od konzumácie tvrdého alkoholu, mali by sme ho zdaniť, nie skrývať. Hoci v praktickej rovine sú sotenia v mnohých prípadoch naozaj účinné resp. účinnejšie, ich účinnosť nesie vyššie náklady na úkor slobody jednotlivca. Zatiaľ čo napr. zmena architektúry vystavenia tovarov v supermarketoch tak, aby sa fľašky s tvrdým alkoholom stali podpultovým, na prvý pohľad neviditeľným tovarom, stojí zákazníka extra námahu, zvýšenie daní za alkohol zákazníkom de facto zatvára

možnosti sebarealizácie, nakoľko z celkového, povedzme mesačného rozpočtu zákazníka na zábavu, sa kúpou alkoholu odkrojí významnejší kus, čím mu znemožní využiť tieto peniaze inak. Je preto otázne, či je možné udržať dopady zdanenia na paletu možností sebarealizácie slobodných jednotlivcov v miernej rovine. Nižšie príjmové skupiny totižto pociťujú 10% zvýšenie dane za alkohol inak, než tie vyššie. Zatiaľ čo pre lepšie zarábajúcich jednotlivcov môže mať zdanenie demotivačný charakter, pre horšie zarábajúcich jednotlivcov sa môže táto možnosť sebarealizácie de facto zatvoriť, pretože bude pridrahá.

Postrčenie navyše nikdy nemalo za cieľ úplne nahradiť prísnejšie formy regulácie správania, ani sa nehrdilo schopnosťou navrhnúť riešenie akejkoľvek výzvy verejnej politiky. Nemá teda zmysel tvrdiť, že postrčenie nemôže byť resp. nie je prekonané v účinnosti inými formami intervencií. Na druhej strane, tvrdenia Marteau a kol. (2011), že postrčenia nevedia priniesť riešenia zložitých problémov alebo riešenia s dlhodobým účinkom nie sú úplne na mieste. Predvolená možnosť je postrkovať, napríklad automatické získanie darcovstva orgánu pri získaní vodičského preukazu (Wright, 2013), ekologické predvolené hodnoty (Sunstein - Reisch, 2014) alebo predvolené mzdové plány dôchodkového sporenia (Benartzi - Thaler, 2013) zdá sa prinášajú sľubné výsledky v porovnaní s nastavením pred ich redizajnom. Dôkazom môžu byť aj pozoruhodné, hoci heterogénne výsledky najstaršej behaviorálnej jednotky The Behavioral Insights Unit a jej schopnosť adresovať prostredníctvom behaviorálnych vied aj komplexnejšie problémy, napríklad úspešnosť študentov na štandardizovaných testoch (BIT, 2017, str.9).

Obhajcovia postrčenia môžu podľa môjho názoru bez váhania súhlasiť s tým, že za účelom zabránenia neželaným následkom politík by malo byť štandardom odôvodniť akékoľvek politické riešenie spoľahlivou a tvrdou evidenciou. Táto výzva je však výzvou adresovanou tvorcom a implementátorom verejnej politiky, nie priamo koncepciu postrčenia.

Mechanizmy postrčení skutočne na správanie ľudí vplývajú tak, akoby išlo o mimoriadne krehké porcelánové figúrky. Postrčenia to však robia zámerne, pretože si štandardne cenia autoritu jednotlivcov nad priebehom ich života. Postrčenie sa neprofilovalo (a ani nemusí) ako riešenie na problémy každého druhu, či ako konečná náhrada tradičných, paternalistických no tvrdších riešení. Ako každá iná koncepcia či nástroj verejnej politiky, aj postrčenie má svoje limity. Je na jeho praktikantoch aby dokázali, že jeho limity sú ďalej, ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať.

1.2.2. Konceptuálne kritiky postrčenia

Prekvapivo, koncepcia postrčenia čelí stále relevantnej otázke, na ktorú by obhajcovia jeho používania mali čo najpresvedčivejšie reagovať: bola jeho konceptuálna kostra predstavená dostatočne uspokojivo na to, aby sme postrčenia vedeli jasne odlíšiť od iných foriem interferencie s ľudským správaním, najmä od manipulácie?

Aj keby bola odpoveď kladná, je postrčenie naozaj novou koncepciou? Podľa Bonell a kol. (2011, str. 242) totižto „*nie je jasné, akým spôsobom sú postrčenia unikátne*“. Účinnosť na zmenu správania mnohých z mechanizmov postrčenia, ako napr. motivačné intervencie, poukazovanie na správanie okolia alebo zmeny fyzickej architektúry výberu; bola podľa nich dobre známa dlho pred tým, ako Thaler a Sunstein vôbec zadefinovali koncepciu postrčenia.

Marteau a kol. (2011, str.263) zdieľajú rovnaké pochybnosti, ale jedným dychom dodávajú, že nejde o tie najdôležitejšie konceptuálne problémy, ktorým postrčenie čelí. Podľa nich spočíva inovátorstvo postrčenia v (1) systematickom konfrontovaní sa s implikáciami racionálnych modelov ľudského správania a v (2) splynutí koncepcie s libertariánskou etikou. Inak povedané, inovatívnosť postrčenia nevyhnutne nespočíva v originálnosti všetkých jeho ‚ingrediencií´, ale v unikátnom kombinovaní už známych poznatkov psychológie, ekonómie a etiky. Postrčenie by sa v spoločensko-vednom priemysle dalo prirovnať k novému kokteilovému receptu – ide o produkt vytvorený kreatívnym použitím priemyselnej múdrosti originálnym spôsobom.

V skutočnosti môžeme ísť bez obáv o krok ďalej a tvrdiť, že postrčenie je produktom určeným špeciálne pre predstaviteľov verejnej správy, ktorým určitým spôsobom záleží na slobode jednotlivcov v ich jurisdikcii. Používanie postrčenia nie je určené výhradne pre verejných aktérov, sú to však práve verejné autority (spomedzi všetkých užívateľov tohto nástroja), ktoré môžu špecificky oceniť etickú dimenziu postrčenia, nakoľko nenarúša očakávanú legitimitu súčasných demokratických režimov. Spôsob, akým postrčenie funguje podľa jeho autorov, komunikuje záväzok voči hodnote slobody, a teda hodnote, ktorá je v súčasnosti cenená možno ako nikdy predtým.

Jedinou nezodpovedanou otázkou preto ostáva tá, ktorá spochybňuje konceptuálnu unikátnosť resp. rozpoznateľnosť postrčení od iných nástrojov slúžiacich k zmene správania. Thaler a Sunstein (2008, str.6) pôvodne venovali len minimálny priestor koncepčnej prezentácii postrčení. Ich charakteristiku postrčenia adekvátne zhrnul nasledujúci odsek:

„*Postrčenie, ako budeme tento výraz používať, je akýkoľvek aspekt architektúry výberu, ktorý predvídateľným spôsobom mení správanie ľudí bez toho, aby akékoľvek iné možnosti zakazoval alebo významne menil ich ekonomické stimuly. Ak sa má intervencia považovať za číre postrčenie, musí sa jej dať ľahko a lacno vyhnúť. Postrčenia nie sú príkazy*“.

Prvou a celkom jasnou podmienkou pre identifikáciu postrčení je predvídateľnosť následkov jeho vplyvu. Inými slovami, aby sme niečo považovali za postrčenie, musíme byť schopní predvídať dôsledky jeho vplyvu s dostatočnou istotou. Táto podmienka sa javí byť priamou reakciou na v predošlej sekcii menované, praktické výzvy postrčenia (Bonell a kol., 2011), ktoré varujú pred jeho potenciálne škodlivými alebo inak neželanými účinkami. Až keď sú účinky intervencie na ľudské správanie dobre preštudované a pochopené, intervencia môže byť vydávaná za postrčenie. Náhodný alebo nepredvídateľný vplyv na ľudské správanie alebo vplyv s nepredvídateľnými účinkami nie je postrčením v Thalerovom a Sunsteinovom ponímaní tejto koncepcie.

Práve z tohto dôvodu sa napr. zmena správania vyvolávaním stresu neráta za postrčenie, pretože napriek stále sa rozširujúcim poznatkom o tomto fenoméne a jeho možných účinkoch nemôžeme s dostatočnou istotou predpovedať, akým spôsobom by stres ovplyvnil správanie subjektu. Navyše, v o to väčšej miere, ak by sa tento vplyv uplatnil naraz na veľkú populáciu. Na otázku uspokojivej úrovne istoty o dôsledkoch vplyvu tiež neexistuje objektívna odpoveď či pravidlo, na ktoré by bolo možné okamžite a bezpečne poukázať. Toto je však metodologický a empirický problém, ktorému nečelí len teória postrčenia, ale celá empirická veda. Sme presvedčení, že každý obhajca postrčenia by verejnú politiku vystríhal pred pokusmi o postrčenie za pomoci experimentálnych a nedostatočne preskúmaných mechanizmov.

Druhou podmienkou pre identifikáciu postrčení je, že postrčeniami sú len tie intervencie na správanie, ktoré *de facto nezatvárajú* alebo *významne neznevýhodňujú* iné dostupné možnosti správania sa. Zatiaľ čo prvá z podmienok definície postrčení je viac menej jasná, nájdenie presnej hranice, po ktorej sa možnosti stanú uzavreté, bude vždy predmetom polemík najmä preto, že nájsť ´nepriestrelnú´ definíciu prahovej hodnoty sa zdá byť veľmi ťažké.

Logika tejto podmienky totiž naznačuje, že dostupnosť možnosti sa dá intuitívne vyhodnotiť na škále medzi dvoma pólmi: úplne dostupná a úplne nedostupná. Thalerova a Sunsteinova definícia stanovuje, že jednotkou tejto mierky by mala byť miera ekonomického alebo fyzického znevýhodnenia, pričom medzi ekonomickým znevýhodnením a mierou dostupnosti danej možnosti sa pravdepodobne očakáva Pareto-efektivita.

Stále však zostáva nejasné to, na základe akej metriky by sme mali posudzovať významnosť znevýhodnenia pre dotknutú osobu, keďže rôzni jednotlivci môžu na jednu úroveň postihnutia reagovať odlišne. Mal by to byť subjektívne očakávaný úžitok? Mali by sme vypočítať akýsi ‚index znášanlivosti´, ktorý by bral do úvahy rôzne ekonomické a psychologické faktory s možnosťou ovplyvniť vnímanie bremena jednotlivých možností? Alebo by sme sa mali držať subjektívnych interpretácií takéhoto vnímania a pýtať sa každého občana, do akej miery má pocit, že sú mu jeho/jej alternatívy dostupné? Alebo by sme mali hodnotiť záťaž intervencií proti priemernej hodnote danej možnosti v príslušnej populácii, ak to je vôbec možné zistiť?

Rovnakému problému chýbajúcej či nejasnej mierky čelí aj ďalšia z podmienok v definícii postrčení. Okrem zatvárania či významného znevýhodnenia niektorej možnosti musí byť postrčenie *jednoduché* a *lacné* na obídenie. Pôvodné dielo Thalera a Sunsteina (2008) však neponúka žiadnu konkrétnu empirickú metriku, pomocou ktorej máme jednoduchosť a lacnosť postrčení odmerať.

Je preto otázne, či sa postrčenia skutočne dajú odlíšiť od iných, neželaných vplyvov na ľudské správanie, ktoré podkopávajú slobodu, za aké sa napríklad považuje manipulácia, ak sa obhajcom postrčení tieto koncepčné nedostatky nepodarí vysvetliť. Navyše, neschopnosť odpovedať na tieto výčitky by narušila dôveryhodnosť používania postrčení v rámci verejnej politike. Na zodpovedanie týchto pochybností však existuje niekoľko stratégií.

Najprv môže nadšenec postrkovania skúsiť redefinovať túto koncepciu spôsobom, ktorý by ho v konečnom dôsledku odlíšil. Alternatívne môže byť koncepcia postrčení ponechaná taká, aká j, ale namiesto jej redefinície môže byť požadovaná presná definícia manipulácie. Ak by sa najprv stanovila rozumná koncepcia manipulácie, potom by postrčeniami boli všetky zostávajúce vplyvy na ľudské správanie, ktoré nespadajú pod koncepčnú kostru manipulácie. Koncepcia manipulácie je totiž bežne spájaná s mechanizmami rozvracajúcimi slobodu a nemanipulatívnosť zabudovaná do samotnej koncepcie postrčení by zabezpečila ich morálnu nevinnosť.

Možno však v neposlednom rade nemusí byť nevyhnutné robiť jedno ani druhé. Účinnejšie pre obhajobu reputácie postrčení môže byť skôr pokúsiť sa prísť s etickým argumentom, prečo je niekedy prípustné zasahovať do slobody človeka nežiaducimi mechanizmami, ktoré narúšajú slobodu, akými to údajne robí manipulácia. Ak by sa na to našli dostatočne pádne dôvody, bolo by postrčenie prípustné bez ohľadu na to, či je alebo nie je manipulatívne. Platilo by to však iba v týchto prípadoch.

1.2.3. Redefinícia postrčení

Yashar Saghai (2013) sa pokúsil ´zachrániť´ postrčenie pomocou prvej stratégie. Ako dostatočné metriky na vymedzenie postrčenia od iných druhov vplyvov navrhol *mieru kontroly vplyvu* nad ich subjektami a *úsilie* subjektov, ktoré musia jednotlivci vyvinúť, aby sa vplyvu vyhli. Jeho argument odráža logiku pôvodnej definície postrčenia, pretože tvrdí, že kvalita vplyvu postrčení sa dá sledovať na intervale medzi úplne nekontrolujúcou a plne kontrolujúcou.

„*Vplyv subjektu A na konanie subjektu B spôsobom X je v podstate nekontrolujúci, ak by subjekt B mohol neurobiť X, ak by nechcel. […] Vplyvu subjektu A je ľahko odolať, ak subjekt B dokáže bez námahy odolávať tlaku, aby vykonala X, ak to vykonať nechce* " (tamtiež, s. 488-9).

Relatívne beznámahová rezistencia je podľa neho skutočná, ak (1) je subjekt B schopný/á uvedomiť si vplyv postrčenia na seba , ak (2) je schopný/á zrušiť účinok vplyvu a (3) ak mechanizmus postrčenia alebo jeho okolnosti inak neznemožňujú vykonanie uvedených spôsobilostí. Aby sa predišlo kontroverziám, musia byť postrčenia podľa Saghaia zásadne nekontrolujúce.

Saghaiova redefinácia postrčenia však neodstraňuje všetky pochybnosti minimálne z dvoch dôvodov. Saghai sa totižto nezaoberal otázkou chýbajúceho argumentu pre konkrétnu hranicu, po ktorej sa miera kontroly vplyvu nad subjektom zdá byť veľmi veľká. Namiesto toho zaviedol ďalšie dve nové metriky - mieru kontroly a mieru úsilia rezistencie. Stále sa však nezdá byť jasné, po akej miere kontroly sa mechanizmus postrčenia stáva problematickým. Kedy presne je príliš ťažké namietať rámcovaniu informácie? Kedy presahuje úsilie odolať účinkom redizajnu interiéru kaviarne únosnú mieru?

Odhliadnuc od praktickej zložitosti pozorovania a merania týchto vlastností postrčení by dôsledkom takejto redefinície postrčení mohol vzniknúť problém pri prípadnom škálovaní postrčení na celú populáciu. Rôzni ľudia môžu totiž vykazovať rozličnú schopnosť odolávať rovnakému druhu vplyvu. Spomeňte si na rôzne schopnosti odolávať prokrastinácii medzi vašimi známymi. Pre niektorých je uplatňovanie svojvôle na splnenie svojich úloh a odolanie prokrastinačným tendenciám pomerne ľahké. Iní sa však môžu javiť ako patologickí prokrastinátori práve preto, lebo rovnaké cvičenie je pre nich oveľa ťažšie. Svojím spôsobom sú teda niektorí z týchto ľudí schopní prirodzene odolávať tendencii prokrastinácie relatívne bez námahy, iní naopak potrebujú veľa úsilia, aby dosiahli to isté.

Čo to teda znamená pre postrčenia, ktoré zámerne využívajú prokrastinačné tendencie, ako napr. predvolenie možností? Len veľmi nepravdepodobne by sme boli v praxi schopní zamerať túto formu postrčenia na cieľové skupiny, ktoré nezahŕňajú zdanlivo patologických prokrastinátorov. V kontexte Saghaiovej redefinície by mechanizmus tohto postrčenia mohol byť vnímaný ako neprívetivý k slobode.

Po druhé, Saghai hovorí o vplyvoch, akoby vždy išlo o formu tlaku, spod ktorej sa človek snaží dostať. Ako však výstižne hovorí Wilkinson (tamtiež, s. 486), mnoho vplyvov nevyvíja tlak, zúročuje však naše tendencie nepovšimnúť si detaily, *„ako napríklad ukotvenie, predvolené hodnoty a iné spôsoby rámcovania informácií*" príp. zúročuje obmedzenia našej vôle[18] zapríčiňujúce nekonanie. Inými slovami, schopnosť uvedomiť si prítomnosť vplyvu ako predpoklad pre rezistenciu nezaručuje, že

[18] Téme obmedzenej vôle sa venuje sekcia 3.2.2.

rezistenciu budeme aj vedieť použiť. Nepovšimnutie si a následné nezrušenie vplyvu postrčenia (aj napriek jasnej preferencii za zrušenie) nemusí mať nič spoločné so schopnosťou tak urobiť.

Pre Saghaiovu redefiníciu je navyše dôležitá aj preferencia jednotlivca. Vplyv intervencie nekontroluje subjekt, ak by mohol konať inak, ako by chcel. Čo však v prípade, ak je súčasťou vplyvu pokus o zmenu preferencií subjektu, napr. presviedčaním alebo indukciou? Alebo čo postrčenia, ktoré sa snažia ľudí nasmerovať k tomu, čo skutočne chcú, ale zvyčajne zlyhajú prostredníctvom kontrolujúceho vplyvu, ako to obhajuje paternalizmus? Akú úlohu teda zohráva podmienka nekontrolovania pri rozlišovaní nemanipulatívnych od manipulatívnych vplyvov, ak je na konci aj tak najdôležitejšie to, či je dôsledok vplyvu v súlade s preferenciami subjektu vplyvu?

Zdá sa, že prvá stratégia obhajoby dôveryhodnosti postrčení ako nekontroverzného nástroja verejnej politiky vyvoláva viac otázok a praktických problémov, ako odpovedí, prinajmenšom v Saghaiovom spôsobe jej použitia. Pravdepodobne z tohto dôvodu sa samotní autor koncepcie postrčenia priklonili k druhej a tretej stratégii.

„[...] *Predstavte si grafické varovanie pred závislosťou od opioidov alebo pred používaním mobilných telefónov pri šoférovaní, ktoré by vyvolalo okamžitý strach z odporu alebo by intenzívne zapojilo emócie ľudí; možno namietať, že postrčenia tohto druhu sa považujú za formu manipulácie.* ***Aby sme vedeli, či to tak je, potrebujeme definíciu manipulácie*** "(Sunstein, 2017, s.6) [zvýraznenie doplnené autorom].

Koncepcie manipulácie je však podobne spornou koncepciou ako koncepcia postrčenia. Samotný Sunstein (tamtiež) použil len veľmi málo slov na opísanie manipulácie v jeho ponímaní. Charakterizuje ho doslova ´len´ ako činnosť, ktorá sa snaží narušiť „*kapacitu ľudí pre racionálne uvažovanie*". Sunstein v tomto prípade referuje na normatívne poňatie racionality ako akejsi prirodzenej schopnosť a záujmu formovať, revidovať a nasledovať autenticky vlastné koncepcie dobrého života (Rawls, 1995).

Zdá sa, že tak ako Saghaiova (2013) obhajoba postrčení ich redefiníciou, tak aj obhajoba prostredníctvom zadefinovania manipulácie (stratégia 2) môže mať za cieľ pomenovať esenciálne prvky slobodnej voľby, do ktorých by nemalo byť zasahované kvôli ich nenahraditeľnej úlohe pri sebaurčovaní cesty životom. Dôvod je zjavný: ich podkopanie by znamenalo morálny priestupok alebo nerešpektovanie hodnoty slobodného a rovnocenného človeka. Charakteristikou manipulácie by sa teda mohla označiť tendencia zbavovať človeka agentúry[19] a robiť tým z neho predmet.

Sloboda je v tomto obzvlášť dôležitým aspektom, pretože upriamuje pozornosť na agentúru jednotlivcov. Postrčenie a manipulácia sú intuitívne vnímané ako vonkajšie vplyvy usilujúce sa zmeniť správanie, teda cestu životom, na ktorú sa inak vydávame na základe vlastnej agentúry. Dôvodom znepokojenia by mohol byť predpoklad, že naše správanie by malo byť prima facie poháňané impulzmi ´zvnútra´ alebo prinajmenšom impulzmi, s ktorými sa vnútorne stotožňujeme.

Manipulácia pôsobí morálne skorumpovane, pretože ako forma ´vonkajšieho´ vplyvu sa usiluje podviesť alebo nahradiť ´vnútorné´ procesy nastoľovania agendy príznačné

[19] V rámci etiky sa výraz ´agentúra´ používa na vyjadrenie schopnosti a spôsobilosti rozhodovať sa. Jednotlivci ale aj organizácie môžu byť agentami, pokiaľ takýmito schopnosťami a spôsobilosťami disponujú.

pre slobodných agentov. Niektoré postrčenia môžu preto vzbudzovať negatívne reakcie, lebo ich mechanizmy imitujú fungovanie manipulácie. Sú účinné, pretože spôsob ich vplyvu môže byť ťažko, ak vôbec badateľný. Sú takéto netransparentné postrčenia skutočne manipulatívne alebo nie? Ako vlastne rozpoznáme manipuláciu?

1.2.4. Od manipulácie k postrčeniam

V tejto podkapitole sa zameriavam na diskusiu o tom, či je možné obhájiť reputáciu postrčení voči ich koncepčným kritikám pomocou zadefinovania manipulácie. Podarilo by sa to, ak by nám definícia manipulácie poskytla dostatok indícií na to, aby sme dostatočne jasne odlíšili ´nevinné´ postrčenia od ´previnilých´ manipulácií.

O obhajobu postrčení touto stratégiou sa pokúsil Wilkinson (2013), ktorý však napriek pôsobivej snahe dospel k záveru, že hranicu medzi ´previnilou´ manipuláciu a ´nevinnými´ postrčeniami nie je možné presvedčivo vytýčiť. Príčinou však môže byť nesprávne charakterizovanie manipulácie, ktorú podľa Wilkinsona (tamtiež) charakterizujú štyri črty:

1. podvratná metóda vplyvu na rozhodovacie procesy jednotlivca;
2. úmyselnosť;
3. úspešná zmena správania; a
4. zjavná morálna previnilosť.

Začnime s poslednou z nich. Nie všetky prípady manipulácie sú vo svojej podstate morálne previnilé. Predstavte si nové usporiadanie vášho bytu. Obrázok vás na vašej dovolenke vyzerá lepšie na stene vašej chodby ako na poličke, kde bol donedávna. Premiestnením z police na chodbu ste manipulovali s umiestnením obrázka. Pomyslite si na manipuláciu s vašimi peniazmi zo sporiaceho účtu na bežný účet, keď si chcete niečo kúpiť. Alebo na manipuláciu s ohnutím krídel papierového lietadla po tom, ako po jeho prvom testovacom lete nedoletelo ďaleko. Spomeňte si na použitie sily na pohyb nitkami ovládajúcich bábku v divadle či fúkanie do plachiet hračkárskej jachty s cieľom ovplyvniť smerovanie jej plavby. Nejde o intuitívne scenáre, v ktorých môžeme hovoriť o manipulácii? Nie sú to tiež morálne bezproblémové scenáre manipulácie?

Môžu a nemusia byť morálne problematické. Pre posúdenie sa zdá byť dôležité to, aký vplyv môžu mať následky týchto činov na život jednotlivca. Pointou však v tomto momente ostáva to, že hoci nemôžeme momentálne posúdiť (z dôvodu nedostatku informácií), či ide o nesprávne alebo správne konanie, môžeme povedať, že ide o prípady manipulácie.

Manipulácia môže mať fyzickú aj psychologickú formu. Oba typy manipulácie môžu, ale nemusia byť nutne morálne previnilé. Tak, ako je zrejmé z vyššie uvedených príkladov, niektoré prípady manipulácie sú na prvý pohľad intuitívne bezproblémové. Práve túto morálnu intuíciu často stimulujú aj postrčenia. adekvátna definícia manipulácie by to nemala poprieť

Začlenenie tejto podmienky 4 do definície manipulácie je problémom, pretože odvádza našu pozornosť iba na istú podskupinu manipulácií namiesto toho, aby sme v prvom rade hľadali dôvody, prečo je manipulácia nežiadúcim činom.

Wilkinsonova podmienka 4 rámcuje východiskový bod diskusie o manipulatívnosti postrčení, tým spôsobom, akoby sme boli povinní najskôr nájsť dôvody, pre ktoré nie je nevhodné konať manipulatívne. Ak by sme však vychádzali z nemoralizovanej koncepcie manipulácie, diskusia by sa posunula z otázky ´prečo by sme nemali

manipuláciu považovať za nesprávnu´ na otázku ´kedy by sme mali považovať manipuláciu za nesprávnu´, čo vzápätí poskytuje určitý argumentačný priestor aj pre obhajobu postrčení. Ak nie je každá forma manipulácie automaticky a zjavne morálne previnilá, ani postrčenie nemôže byť automaticky previnilé, či už ide o formu manipulácie alebo nie.

Wilkinsonova neschopnosť presvedčivo rozlíšiť postrčenia od manipulácie je aspoň čiastočne dôsledkom toho, že vyplýva zo zmoralizovanej definície manipulácie. Tá však vyznieva neintuitívne v konfrontácii s príkladmi malých, intuitívne nevinnými zmien[20], ktoré na naše správanie môžu zapôsobiť a ktoré postrčenia častokrát v praxi reprezentujú.

Inými slovami, tento východiskový bod nabáda domnievať sa, že ak morálna nevinnosť, ktorú nám tieto malé, ale efektívne zmeny (postrčenia) signalizujú, sú naozaj morálne nevinné a mali by sa charakterovo od manipulácií líšiť.

„*Pretože klamstvá a podprahové reklamy nie sú vylúčené z definície postrčenia, môžeme povedať, že niektoré postrčenia môžu byť manipulatívne. Thaler a Sunstein musia súhlasiť; [ale] niektoré prípady zjavne nie sú manipulatívne* “(tamtiež, s.347).

Podľa môjho názoru je však úplne v poriadku hovoriť o postrkávaní a behaviorálnych intervenciách ako o formách manipulácie. Ak sa argumentácia nezačína zmoralizovanou koncepciou manipulácie[21], a teda je rozumné vylúčiť Wilkinsonovú podmienku 4, postrčenia sú bez ďalších argumentov nevinné, aj keby sme ich považovali za manipuláciu. Dôkazné bremeno je totiž na strane tých, ktorí chcú manipuláciu odsúdiť ako inherentne problematickú.

Táto malá exkurzia k vyššie uvedeným príkladom neškodlivých prípadov manipulácie má podľa môjho názoru na prvý pohľad podobný účel, ako pôvodné tvrdenie Thalera - Sunsteina (2008) o nevyhnutnosti architektúry výberu[22]. Manipulácie je v skutočnosti oveľa prirodzenejším javom, ako sa nám na prvý pohľad na základe našej intuície môže zdať.

Podľa Thalera a Sunsteina však spôsob, akým je naše prostredie nadizajnované, nevyhnutne ovplyvňuje spôsob, ako vnímame naše možnosti. Behaviorálne vedy nám v súčasnosti poskytujú množstvo vysvetlení, prečo tomu tak je[23] . Práve kvôli vplyvu fyzického sveta na naše psychokognitívne ´páky´ by bolo skreslené považovať akýkoľvek vplyv na naše usudzovanie a rozhodovanie procesy za morálne previnilú manipuláciu. Nie všetky formy vplyvu prostredia musia byť totiž previnilé.

Postačia teda ostatné časti Wilkinsonovej (2013, str. 345) definície manipulácie na odlíšenie ´vinnej´ manipulácie od ´nevinných´ postrčení? Aký rozdiel robí napr. podmienka zámernosti?

„[...] *Manipulácia zahŕňa zámerného činiteľa. Táto podmienka zámeru má veľký význam pri vysvetľovaní, prečo je manipulácia nesprávna*“.

Jedinou úlohou podmienky zámernosti manipulácie je pripomenutie, že morálny delikt môže vykonať len aktér schopný morálnych úsudkov, táto podmienka však sama

[20] Príklady behaviorálnych intervencií uvádzame v časti 2.2.
[21] Zmoralizovanou koncepciou manipulácie je tá, ktorá automaticky považuje manipuláciu za ´zlo ´.
[22] Predstaveniu tohto argumentu ako aj koncepcie architektúry výberu sa venuje najmä časť 3.1.
[23] Práve týmto behaviorálnym poznatkom sa venuje kapitola 3.

o sebe nepomôže viac rozlíšiť postrčenia od manipulácia. V oboch prípadoch ide rovnako o zámerné činnosti, ktoré sa snažia ľudí nasmerovať určitým smerom.

Vyplýva z toho to, že manipulácia je fenomén týkajúci sa vzťahov medzi iniciátorom a obeťou alebo (neutrálnejšie) subjektom manipulácie. Okrem iniciátora a príjemcu však musí existovať aj zdroj a cieľ manipulatívneho vplyvu, ktoré sú svojou povahou nezávislé od osôb v tomto vzťahu. Jednoducho, nemôže dôjsť k manipulácii, ak neexistuje niečo alebo niekto, kto bol zmanipulovaný, rovnako ako niekto alebo niečo, čo manipulovalo.

Implikuje to aj prvá črta manipulácia podľa Wilkinsona (2013): podvratnosť metódy vplyvu na rozhodovacie procesy jednotlivca. Keď hovoríme o manipulácii, hovoríme o vzťahu jednotlivca, ktorý je v skutočnosti subjektom (teda obeťou) manipulácie a na ktorého rozhodovacie schopnosti (cieľ manipulácie) manipulátor (iniciátor) vplýva.

Predstavte si politickú reklamu, ktorá sa snaží stimulovať silné negatívne emócie prostredníctvom ukázania dôsledkov hlasovania pre politickú opozíciu. Varuje pred chorobami migrantov, pred bezprostredným násilím po vstupe utečencov na územie krajiny, atď. Hlasovanie za opozíciu prirovnáva k zrade a ohrozeniu blízkych, pričom všetky tieto tvrdenia podporuje videami s veľmi sugestívnou grafikou. Iniciátorom manipulácie je v tomto prípade inzerent, zdrojom je emocionálny obsah, pričom voliči sú jej príjemcami a potenciálnymi obeťami. Cieľom manipulácie prostredníctvom tejto politickej reklamy sú práve emócie voličov, ktoré z pohľadu behaviorálnych vied môžu fungovať ako ´páky´ ich usudzovacích a rozhodovacích procesov.

Pre odlíšenie ´nevinných´ od ´vinných´ postrčení však musíme pomenovať ´podvratnosť´ kvality tohto vzťahového fenoménu, a to v deskriptívnom (ako sa prejavuje) aj normatívnom (prečo je manipulácia morálne odsúdeniahodná) zmysle.

Wilkinsonova moralizovaná definícia manipulácie predpokladala isté normatívne pravidlo, avšak ako predchádzajúca diskusia naznačila, používanie zmoralizovanej koncepcie manipulácie môže byť príliš unáhlené a nerozumné. Poukázala na to aj teória postrčenia a jej koncepcia architektúry výberu.

Spomeňte si, že postrčenie je podľa Thalera a Sunsteina (2008) akýkoľvek aspekt architektúry výberu (t. j. kontextu alebo prostredia s určitým dizajnom, v ktorom sa rozhodujeme), ktorý úspešne ovplyvňuje správanie jednotlivca. V súvislosti s výskumom v tejto oblasti vyšlo najavo, že postrčenie funguje podobne ako manipulácia. Architekt výberu (iniciátor vplyvu) zámerne ovplyvňuje aspekt architektúry výberu (zdroj vplyvu) svojej cieľovej skupiny (subjekt vplyvu) so zámerom úspešne zmeniť správanie (výsledok) ako výstupu rozhodovacieho procesu (cieľ vplyvu) v danom kontexte.

Ale keďže postrčenia vo forme malých a na prvý pohľad nevinných zmien (BIT, 2015, 2016, 2017, 2018; OECD, 2017) môžu efektívne ovplyvniť svoj cieľ, otázka definovania hranice bezproblémovosti vplyvu sa stáva opäť aktuálnou. Hoci táto publikácia neponúkne plnohodnotnú (ale len čiastočnú) diskusiu o možnom normatívnom pravidle, **manipulatívny vzťah možno z *deskriptívneho* hľadiska považovať za mocenský**, teda za vzťah, pri ktorom subjekt A (iniciátor) uplatňuje svoju silu resp. moc na, proti alebo nad subjekt B (subjekt alebo obeť).

Tento deskriptívny pohľad na kvalitu manipulatívneho vzťahu je kompatibilný nie len v súlade s príkladmi fyzickej manipulácie zo začiatku tejto časti kapitoly (použitie sily na pohyb nitkami ovládajúcimi bábku v divadle, alebo na plachty hračkárskej jachty s

cieľom zmeniť jej smerovanie), ale aj s príkladmi psychologickej manipulácie z literatúry. Robert Noggle (1996) napríklad opisuje psychologickú, vzťahovú formu manipulácie metaforicky ako „*prenastavovanie psychologických pák*“ jednotlivcov z ich ideálneho nastavenia. Na to, aby naše páky (čím myslel predovšetkým tri veci: túžby, presvedčenia a emócie) niekto prenastavil, musí na ne preniesť určitú formu sily. Breikerova (2004) metafora o manipulácii ako o čine „*ťahania za nitky*“ je taktiež v súlade so zarámcovaním manipulácie ako mocenského vzťahu .

Manipulácia ako použitie sily na (nad alebo proti) niekoho signalizuje prevzatie dočasnej kontroly nad subjektom manipulácie, resp. aspoň nad niektorými z jeho/jej kľúčových ´súčiastok´ (t.j. páky alebo nitky).

Z normatívneho hľadiska, ak sa na subjekty manipulácie pozrieme z perspektívy Kantovho kategorického imperatívu, v ktorom má pre slobodnú voľbu ústrednú úlohu výlučná kontrola nad ´pákami´ alebo ´nitkami´, manipulácia bezpochyby poškodzuje jej obeť.

V tomto mal Wilkinson (2013) pravdu, keď tvrdil, že kontrolu prostredníctvom moci (t.j. manipuláciu podvratnou metódou – podmienka *3*) je možné dokázať iba vtedy, ak je zmena správania manipuláciou úspešná, teda keď manipulátor skutočne ustanoví smer pre svoj cieľ. Inak by bol ovládací prvok – moc – len ťažko viditeľný. Len si predstavte bábkového hráča, ktorý sa snaží, ale nedokáže pohnúť časťami tela svojej bábky napriek tomu, že má prístup k svojim nitkám.

Pri manipulácii zaobchádza manipulátor so svojím cieľom ako s obyčajným nástrojom na presadzovanie vlastných záujmov. Aj keby však manipulátor úprimne manipuloval so záujmom polepšiť subjektu svojej manipulácie, nezmenilo by to nič na tom, že subjekt by bol bábkou pod kontrolou manipulátora, a teda to, že v tom nie je niečo v poriadku, najmä keď by obe strany mali užívať rovnaké práva a privilégiá. Nesprávnosť pociťovaná v týchto prípadoch môže mať pôvod v tom, že činy manipulovaného aktéra prestávajú prejavovať jeho slobodnú vôľu. Zdá sa preto, že sme dospeli k jednému z možných východísk nesprávnosti manipulácie.

Ďalší dôvod, prečo je možné odsúdiť manipuláciu (ako mocenský vzťah), sa prejaví v ustanovení, že manipulátor zaobchádza so svojím cieľom ako s obyčajným nástrojom napriek absencii osobitného mandátu na takéto zaobchádzanie. Toto konanie môže byť označené za neúctivé a nerešpektujúce morálny status jednotlivca, pretože k nemu pristupuje tak, akoby nebol schopný vytvárať si, prehodnocovať alebo nasledovať vlastnú koncepciu dobra, teda zručnosť, na základe ktorej sme si podľa tradície liberálnej politickej filozofie všetci rovní (Rawls, 1995; Quong, 2013).

Len si predstavte, že medzi dvoma seberovnými dospelými ľuďmi zaobchádza jeden s druhým ako s dieťaťom.

Tak ako v prípade stratégie č.1, ani deskriptívna manipulácia vnímaná ako mocenský vzťah bez ďalšieho dovysvetlenia neposkytuje jasné vymedzenie hranice, po ktorej sa nevinné postrčenie alebo manipulácia stane vinnou, a teda kedy sa ich vplyv stáva príliš hrubým.

Čo však predstavené, deskriptívne vnímanie manipulácie robí je to, že nás varuje, aké kontúry môžu základné formy manipulácie mať. Z pohľadu Bachracha a Baratza (1962) sa mocenský vzťah v kontexte verejného spravovania prejavuje v rozhodovacích procesoch nielen vtedy, keď aktér A pozorovateľne prinúti aktéra B rozhodnúť sa spôsobom, ktorý by aktér B inak neurobil, ako pôvodne naznačoval

Robert Dahl, ale aj keď aktér A viditeľne dovedie aktéra B k nerozhodnutiu. Podľa Lukesa (2005) sa moc môže navyše prejaviť aj v latentných a nepozorovateľných konfliktoch, teda dokonca aj ako schopnosť aktéra A zabrániť tomu, aby aktér B vôbec uvažoval o konkrétnom rozhodovaní, teda vo forme moci nastoľovať (ale odstraňovať) agendu.

Interpretácia manipulácie ako mocenského vzťahu v kontexte verejného spravovania (teda napr. vzťahu vlády a občianskej spoločnosti) v tomto prípade explicitne a priamočiaro naznačuje, prečo ide o odsúdeniahodnú formu vzťahu: pretože manifestuje niečiu moc nad, proti alebo nad nami, čo v kontexte demokracie môže urážať našu slobodu alebo signalizovať nerešpektovanie nášho názoru. Problém, ako túto moc zmerať a kde určiť hranicu jej neviny, však stále zostáva nezodpovedaný.

Všetky úvahy diskutované v tejto časti ma vedú k záveru, že morálne relevantná[24] forma manipulácie je koncepčne najlepšie vykreslená ako zámerný mocenský vzťah, ktorý sa prejavuje medzi morálnymi aktérmi do takej miery, že obeť manipulácie sa buď rozhodne manipulátorom preddefinovaným spôsobom, alebo bude obeti manipulácie úspešne zabránené sa rozhodnúť samej za seba, alebo sa manipulátorovi podarí odstrániť konkrétnu agendu z rozhodovacieho procesu obete.

Povedané inak, k manipulácii dochádza do tej miery, do akej sa konkrétny výber dokázateľne pretaví, resp. nepretaví, do rozhodnutia subjektu manipulácie alebo sa daná možnosť vôbec ani nezohľadní pri rozhodovaní. K manipulácii dochádza v dôsledku zámerného uplatnenia moci v rámci vzťahu morálnych aktérov. Pre odhalenie manipulácie však potrebujeme ex ante predpoveď o spôsoboch, ako by sa rozhodnutie mohlo uberať, keby neexistoval úmyselný mocenský vzťah.

Pokus obhájiť reputáciu koncepcie postrčenia ako legitímneho nástroja verejnej politiky nás zdá sa môže priviesť k poznaniu, že mechanizmy postrčenia a mechanizmy manipulácie môžu patriť do rovnakej koncepčnej rodiny. Obe môžeme legitímne charakterizovať ako formy manipulácie, ale keďže je rozumné definovať manipuláciu morálne neutrálne, nemáme dôvod automaticky odsudzovať postrčenie ´manipulujúce´ s naším prostredím bez argumentu, prečo by mal byť tento druh manipulácie považovaný za morálne previnilí.

Diskusia o morálnej odsúdeniahodnosti manipulácie musí začať strana argumentujúca proti jej kredibilite.

Postrčenie sa môže stať morálne nežiadúcim, keď sa stane neúctivým voči svojim cieľovým skupinám, alebo keď de facto naruší slobodu jednotlivcov. Ak sa tak stane, tak v obidvoch prípadoch je to pre príliš veľkú silu, ktorú má manipulátor na, nad alebo proti obeti, pretože manipulácia je škálovateľný jav. Rovnako ako v prípade obhajoby postrčenia pokusom o jeho redefiníciu (sekcia 1.2.3.), ani snaha zadefinovať najprv morálne previnilú manipuláciu a až následne ´nevinné´ postrčenia (sekcia 1.2.4.) v konečnom dôsledku nepomáha odlíšiť tieto dve formy vplyvu na správanie jednotlivcov, a teda raz a navždy obhájiť reputáciu postrčení ako legitímnej verejnej politiky.

ZHRNUTIE KAPITOLY 1

[24] T.j. inštancia manipulácie, ktorú má zmysel posudzovať pre jej ´dobro´ resp. ´zlo´.

Z pohľadu klasifikácie nástrojov verejnej politiky Hooda a Margettsa (2007) teória postrčenia (Thaler – Sunstein, 2008) predstavila dva typy nástrojov verejnej politiky, ktoré využívajú behaviorálne poznatky na to, aby verejná správa lepšie porozumela (behav. detektory) resp. účinnejšie ovplyvňovala (behav. efektory alebo intervencie) svoje prostredie.

Behaviorálne poznatky sa však ako zdroj pre intervenovanie dajú aplikovať rozličnými spôsobmi, vďaka čomu je možné rozlíšiť:

- postrčenia, ktoré ich zneužívajú v náš prospech;
- povzbudenia, ktoré ich využívajú, aby nám pomohli urobiť informovanejšie rozhodnutie;
- natočenia, ktoré na ich základe cielene pridávajú / odstraňujú prekážky k dosiahnutiu daného správania;
- ustúpenia, ktoré ich využívajú na reguláciu trhu;

Intervenovanie prostredníctvom behaviorálnych efektorov sprostredkúvajú behaviorálne detektory. Účelom týchto analytických nástrojov je dešifrovať relevantné faktory správania a vytvoriť tak poznatky pre posúdenie vhodnosti výberu resp. dizajnu nástroja verejnej politiky. Experimentálne testovanie umožňuje predvídať smer vplyvu behaviorálnych intervencií na správanie a overovať účinnosť týchto intervencií, experimentálny dizajn však musí dosahovať dostatočnú mieru internej a externej validity.

TABUĽKA 5: Príklady nástrojov verejných politík podľa klasifikácia Hooda a Margettsa (2007)

		Základné zdroje				
		Informačné zdroje	**Verejná moc**	**Finančné zdroje**	**Ľudsko-organizačné zdroje**	**Behavioráln e poznatky**
Účel využitia nástroja	**Efektory / Intervenci e**	obrázkové varovania na cigaretových krabičkách	regulácie – právne akty rôznej miery záväznosti (napr. zákony, VZN)	dane – napr. daň z nehnuteľno sti	úradníci	Postrčenia
		upozornenia napr. formou sms/e-mailu o potrebe obnoviť platnosť dokladov	licencie	granty	Kontraho-vanie, t.j. nepriame poskytovanie služieb	Povzbudenia
		školenia, napr. o zavedení nejakého typu regulácie	definovanie štandardov	poplatky	trh, rodina, komunita	Natočenia
	Detektory	informácie získané ako vedľajší produkt (napr. mýtne systémy, elektronické cestovné lístky		odmeny za poskytnuté informácie (napr. hľadanie podozrivých osôb)	štatistické úrady	Behaviorálny audit
		elektronické ankety alebo dotazníky	obchodný register (povinná registrácia)	kúpa informácií, napr. v bezpečnost nej politike štátu	Národné centrum zdravotníckych informácií	Experimenty

ZDROJ: Poláková a kol. (2018)

Teória postrčenia sa prirodzene nevyhla kritikám, ktoré sa snažia spochybniť legitimitu využívania behaviorálnych intervencií v praxi verejnej správy. Jedna významná časť z nich spochybňuje, či existuje dostatok dôkazov, ktoré by potvrdzovali ich účinnosť (Lowenstein a kol., 2010; Marteau a kol., 2011; Bonell a kol., 2011; Lang a kol., 2011; Lowenstein a kol., 2012), resp. ktoré by dokazovali ich inovatívnosť (Bonell a kol., 2011). Ďalšia významná skupina kritík spochybnila rozoznateľnosť behaviorálnych intervencií od manipulácie (Marteau a kol., 2011; Bonell a kol., 2011).

Prvá skupina kritík formuluje legitímnu obavu z toho, že je rizikové aplikovať vo verejných politikách koncepcie, ktoré nie sú dostatočne robustne predtestované. Táto kritika však nespochybňuje teóriu postrčenia a behaviorálne nástroje per se, spochybňuje skôr rozhodnutie predstaviteľov verejnej správy, ktorí relatívne krátko po zrode tejto teórie umožnili jej aplikáciu vo verejno-politickej praxi aj napriek údajne chýbajúcim dôkazom o účinnosti týchto koncepcií.

V neposlednom rade, polemika o manipulatívnosti postrčení je vysoko relevantnou témou, ktorá môže prebiehať v deskriptívnej, ale aj normatívnej rovine. Na základe predstavenej analýzy[25] sa zdá, že behaviorálne intervencie a manipulácia reprezentujú rovnaký, avšak rozlične intenzívny typ vplyvu na ľudské správanie. Koncepcia architektúry výberu však v kontexte tejto diskusie ponúka implicitný argument, podľa ktorého výskumy dokazujúce podmienenosť kvality našich rozhodnutí. Kvalitou a dostupnosťou situačných informácií robia z behaviorálnych intervencií prima facie morálne nezávadné formy manipulácie, pokiaľ im nie je dokázané porušenie jednej z ich konceptuálnych kritérií na ochranu slobodnej vôle (lacnosť a jednoduchosť obídenia, transparentnosť a verejnosť použitia).

Zatiaľ čo táto kapitola predstavila a prepájala základné črty a klasifikáciu (vrátane ich kritík) behaviorálnych nástrojov s vybranou teóriou nástrojov verejnej politiky, nasledujúca kapitola vysvetľuje kedy a ako môžu byť behaviorálne nástroje vo verejnej politike použité.

[25] Pozri sekciu 1.2.2.

KAPITOLA 2: TEÓRIA POSTRČENIA V KONTEXTE ŽIVOTNÉHO CYKLU VEREJNÝCH POLITÍK

Cieľom tejto kapitoly je zasadiť teóriu postrčenia a jej behaviorálne nástroje do životného cyklu verejných politík. Jej prvá časť sa snaží zodpovedať otázku, v ktorých fázach životného cyklu verejných politík a za akým účelom sa behaviorálne nástroje využívajú.

Kapitola začína stručným vysvetlením koncepcie životného cyklu verejných politík so zdôraznením napojenia behaviorálnych nástrojov na jednotlivé fázy životného cyklu. Táto časť vysvetlí, že:

- teória postrčenia sa v rámci nastoľovania agendy snaží zdôrazňovať prepojenie nástrojov na konkrétne formy správania,
- zohľadnenie akceptovateľnej miery donútenia by podľa teórie postrčenia malo byť
  jedným z kritérií pre posudzovanie vhodnosti alternatívnych nástrojov verejnej politiky,
- postrkávanie (*nudging*) môže byť jedným z alternatívnych typov riešení, a
- aplikácia behaviorálnych nástrojov je niekedy skôr o zmene dizajnu, nie o zmene typu nástrojov.

Jej druhá časť predstavuje praktické príklady použitia behaviorálnych nástrojov vo verejnej politike. Záverečná časť približuje niekoľko praktických príkladov pilotného využitia behaviorálnych nástrojov v kontexte samosprávy ako v zahraničí, tak aj na Slovensku.

2.1. Behaviorálne nástroje v životnom cykle verejných politík

Analýza tvorby verejných politík patrí k hlavným predmetom záujmu v rámci politicko-administratívnych vied (Howlett a kol., 2009). Skúmanie verejných politík na Slovensku sprevádza niekoľko kultúrnych zaujímavostí. Jedna z nich je lingvisticko-sémantická. Anglický jazyk totiž pod pojmom verejná politika rozlišuje tri samostatné pojmy *politics*, *policy*, a *polity.*

Pojem ´politika´ alebo ´verejná politika´ môže v najširšom ponímaní označovať „*čokoľvek, čo sa vláda rozhodne urobiť resp. neurobiť*“ (Dye, 1972). Jenkins (1978) dodáva, že pod pojmom verejná politika je možné zahrnúť dve samostatné, a tak oddeliteľné veci. Jednou z nich sú dynamické *procesy (politics)*, druhou sú *výstupy* (*policy*) týchto procesov, ako napr. zákony a predpisy, ale aj vízie či sociálne programy alebo služby. Pojem ´verejná politika´ môže v neposlednom rade označovať aj politickú komunitu resp. ústavný rámec, ktorý definuje jej existenciu a základné pravidlá života v nej (*polity*). Pojem politika je v medziach tejto monografie používaný v zmysle významu *policy*.

Analyzovať a porozumieť zrodu a implementácií verejných politík napomáha koncepcia životného cyklu. Jeho základnou myšlienkou je, že vývoj verejných politík v rámci verejného spravovania prechádza viacerými etapami resp. fázami. Ich jasné rozlíšenie preto môže uľahčiť ďalšie skúmanie verejných politík. Koncepcia životného cyklu verejných politík taktiež vyvstáva z pozorovania, že mnohé verejné politiky (*policies*) sa cyklicky opakujú s menšími či väčšími obmenami (Brewer - DeLeon, 1983).

Podľa Howletta a kol. (2009) je životný cyklus verejných politík podobný procesu riešenia problémov: každá etapa procesu plní kritickú, čiastkovú úlohu pre zrod riešenia na daný problém (tabuľka 6).

TABUĽKA 6: Etapy životného cyklu verejných politík a ich vzťah na štandardný proces riešenia problému

	Etapy riešenia problémov	**Etapy životného cyklu VP podľa Howletta a kol. (2009)**	**Podrobnejší model životného cyklu verejnej politiky podľa Beblavý a kol. (2002)**
1.	Rozpoznanie problému	Nastolenie agendy	Rozhodovanie o prijatí rozhodnutia
			Definovanie a porozumenie problému
			Tvorba kritérií na posudzovanie alternatív
2.	Návrh riešenia	Naformulovanie politiky	Stanovenie alternatív
			Vyhodnotenie alternatív
			Overenie uskutočniteľnosti riešenia a príprava podmienok
			Prezentácia informácií a tvorba materiálov
3.	Výber riešenia	Rozhodovanie	Prijímanie rozhodnutia
4.	Nasadenie riešenia	Implementácia politiky	Príprava akčného plánu
			Realizácia plánu
5.	Monitorovanie výsledkov	Hodnotenie politiky	Monitorovanie
			Vyhodnotenie

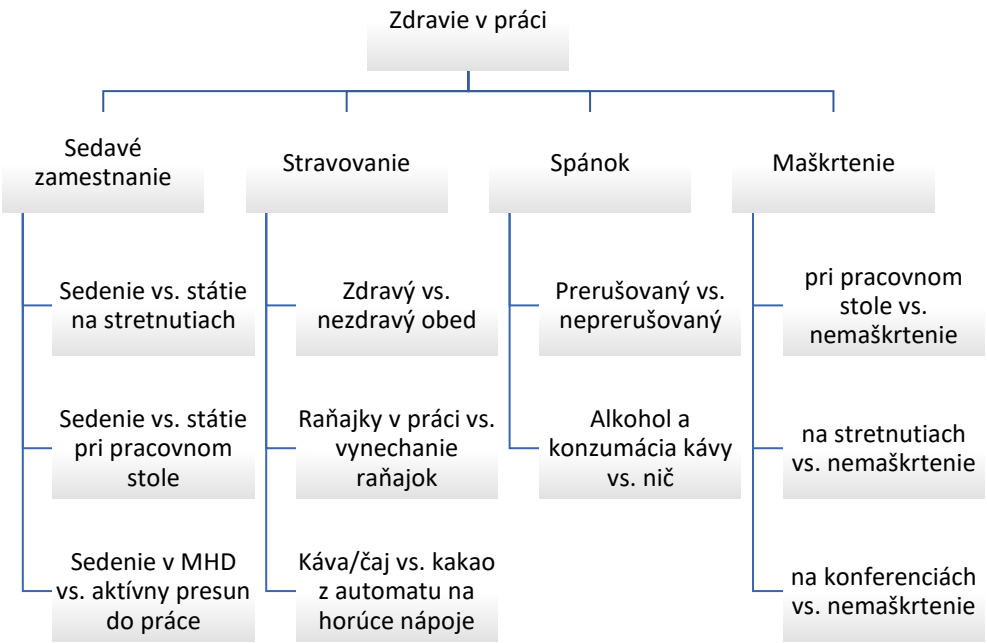
ZDROJ: autor podľa Howlett a kol. (2009, str. 13) a Beblavý a kol. (2002)

Zatiaľ čo cieľom predošlej kapitoly bolo behaviorálne nástroje predstaviť a zasadiť do súčasného poznania nástrojov verejnej politiky, **cieľom tejto kapitoly je vysvetliť, v akých fázach životného cyklu verejných politík sa jednotlivé typy behaviorálnych nástrojov dajú využiť a akým spôsobom bola ich účinnosť pilotne testovaná na Slovensku**.

Behaviorálne nástroje môžu byť použité najmä v úvodných fázach životného cyklu verejných politík. Predpokladom ich použitia je však schopnosť (napríklad už v rámci **nastoľovania agendy**) zasadiť problém resp. agendu do konkrétneho správania, ktoré s ním priamo súvisí. Ako totiž naznačila predošlá kapitola, behaviorálne intervencie sa prostredníctvom využitia (v náš prospech) resp. odbúrania limitujúcich

faktorov nášho rozhodovania a usudzovania snažia dosiahnuť **predvídateľný, *kauzálny* vplyv na správanie jednotlivcov** (Oliver, 2013; 2017; Reggeri a kol.; 2019). Neschopnosť napojiť agendu na konkrétne správanie ich použitie znemožňuje.

OBRÁZOK 3: Ukážka súvislosti správania s potencionálnou agendou verejnej politiky



ZDROJ: OECD (2019), str. 57

Užitočnosť behaviorálnych nástrojov v princípe neohraničuje tematickosť politickej agendy. Od vzniku prvého profesionálneho behaviorálneho tímu vo Veľkej Británii (Halpern, 2015) pribúdajú zborníky terénnych experimentov (BIT, 2015, 2016, 2017, 2018; OECD, 2017), ktoré preukazujú ich relatívne univerzálnu použiteľnosť.

Fáza formulovania politiky podľa Howletta a kol. (2009) môže v najširšom ponímaní zahŕňať navrhovanie a posudzovanie alternatívnych cieľov (*ends*) a nástrojov (*means*) na dosahovanie cieľov danej verejnej politiky.

Teórie postrčenia (tamtiež) v tejto fáze navrhuje **posudzovať alternatívne nástroje podľa toho, do akej miery obmedzujú slobodnú voľbu jednotlivcov**. Na základe tohto kritéria môžeme teda rozlíšiť **tvrdšie** (sotenia alebo ustúpenia) a **mäkšie** (ekonomické stimuly /postrčenia) **nástroje verejných politík**. Rozlišovacím kritériom je to, aké drahé resp. komplikované je pre subjekty verejnej politiky urobiť niečo iné, než to, čo od nich daná verejná politika očakáva[26].

[26] Vysvetleniu jednotlivých typov nástrojov verejných politík z perspektívy teórie postrčenia a behaviorálnych vied sa venuje sekcia 1.1.1.

TABUĽKA 7: Agendy, do ktorých už behaviorálna verejná politika zasiahla

Tematické okruhy výziev verejných politík, na ktoré boli v teréne testované behaviorálne intervencie, a to podľa verejne prístupných správ z terénnych experimentov (od 2013 po súčasnosť)		
Ekonomický rast a trh práce	Vzdelávanie	Energetika a udržateľný rozvoj prostredia
Zdravie a blaho jednotlivcov	Podvody, omyly a dlhy	Medzinárodný rozvoj
Posilňovanie postavenia spotrebiteľov	Darovanie a prospoločenské činnosti	Kriminalita, spravodlivosť a bezpečnosť
Zlepšovanie zručností a potenciálu mladistvých	Poskytovanie verejných služieb	

ZDROJ: autor na základe BIT (2015, 2016, 2017, 2018), OECD (2017)

Zákaz fajčenia v blízkosti autobusovej zastávky prostredníctvom vyhlášky je príkladom *tvrdého riešenia,* ktoré občanom nedáva na výber. Zväčša prebieha pod hrozbou sankcií. Ponúknutie možnosti dobrovoľného depozitu hotovosti, ktorého vrátenie je podmienené ukončením fajčenia (overené klinickým testom na prítomnosť účinných látok) je príkladom *mäkkého riešenia*[27] toho istého problému (Giné a kol., 2009). Využitie tejto možnosti je dobrovoľné, jej nevyužitie zas lacné a jednoduché.

Teórie postrčenia (tamtiež) totižto proaktívne otvorila etickú diskusiu o vhodnosti a hraniciach paternalizmu konfrontujúceho slobodnú voľbu jednotlivcov. Ak sa totižto niekomu snažíme paternalisticky pomôcť, môžeme tým signalizovať, že spochybňujeme jeho schopnosť slobodne si pomôcť sám. Čím vyššiu mieru donútenia bude realizáciu, hoc i paternalistickej politiky, sprevádzať, tým akoby menšiu vieru v schopnosti slobodnej voľby jednotlivca vláda signalizuje. Zástancovia akejkoľvek politiky by z pohľadu teórie postrčenia mali zvážiť, či im viac záleží na dosahovaní predsavzatých cieľov, než na slobodnej voľbe jednotlivcov.

Akokoľvek však budú jednotlivé nástroje prívetivé slobode, **pokiaľ nebudú účinne adresovať výzvu, ktorá vyvolala potrebu riešenia, nenaplnia svoj účel** (Howletta a Rameha, 2003).

Napríklad, v čase celosvetovej pandémie vírusu COVID-19 je kľúčové *účinne* zastaviť šírenie nákazy. Za týmto účelom potrebovali vlády po celom svete obmedziť alebo motivovať ľudí k vykonávaniu konkrétnych foriem správania, ako napr. obmedzenie mobility či stretávanie sa, nosenie rúšok, časté umývanie si rúk alebo dodržiavanie bezpečných rozostupov v spoločnosti iných osôb. Ako bude navyše argumentovať

[27] Nasledujúca časť predstaví niekoľko ďalších príkladov *mäkkých opatrení*

kapitola 3, riešenie mnohých výziev, ktoré verejnej správe aj mimo pandémie nastoľujú agendu, si vyžaduje účinné ovplyvňovanie správania[28].

V predošlej kapitole boli predstavené tri typy nástrojov, ktoré podľa teórie postrčenia môžu napomôcť účinnejšiemu ovplyvňovaniu správania[29].

Prostredníctvom behaviorálnych detektorov (COM-B, ABCD, MINDSPACE, B=MATT) môžu tvorcovia verejných politík jednoduchšie dešifrovať a porozumieť relevantným faktorom správania.

K samotnému ovplyvňovaniu správania však slúžia až behaviorálne intervencie (postrčenia, povzbudenia, natočenia). Ako ukážu ich príklady v nasledujúcej časti, behaviorálne intervencie majú najčastejšie podobu malých, relatívne nenákladných zásahov do dizajnu jednotlivých nástrojov. Napríklad do spôsobu, akým nám nástroje verejnej politiky podávajú informácie. Naše správanie je totiž v zjednodušenom ponímaní vyústením rozhodnutia konať tak alebo onak. Pri rozhodovaní, ako sa v danej situácií zachovať, sme však závislí od kvality a dostupnosti informácií, ktoré nám situácia poskytuje (Bazerman, 2005; 2012). Malé zmeny spôsobu prezentácie jednotlivých možností preto môžu zavážiť pri rozhodovaní ako sa zachovať (Norman, 1990; Thaler - Sunstein, 2008).

Podľa britskej, analyticko-konzultačnej behaviorálnej jednotky *The Behavioral Insights Team* (2014) môže účinnosť jednotlivých nástrojov ovplyvniť napríklad aj to, ako jednoducho nástroj interaguje so svojou cieľovou skupinou a ako účinne vie pracovať s jej pozornosťou. Ako tiež ukazuje empirická evidencia, účinnosť jednotlivých nástrojov neovplyvňuje len ich dizajn, ale aj vhodné načasovanie ich nasadenia (Thompson a kol., 2011).

Zatiaľ čo táto časť kapitoly sa snažila teóriu postrčenia a ňou definované nástroje verejnej politiky zasadiť do životného cyklu verejných politík, nasledujúca časť predstaví niekoľko praktických príkladov aplikácie teórie postrčenia a jej nástrojov v praxi.

2.2. Aplikácia behaviorálnych nástrojov vo verejnej správe

Na Slovensku donedávna (vedome či nevedome) využívalo behaviorálne princípy len pár verejných politík. Napríklad, slovenský systém darovania orgánov využíva predpokladaný súhlas (*presumed consent*), teda nastavenie, kedy sa darcom orgánov stávate automaticky bez toho, aby ste čokoľvek urobili. Prednastavenie možností je jedným z klasických príkladov behaviorálnych intervencií (Sunstein, 2014). Funguje kvôli našej psychologickej tendencií nekonať (*inertia*) resp. zotrvať pri pôvodnej možnosti (*status quo bias*, pozri Gal, 2006; Samuelsen - Zeckhauser, 1988).

Prednastavenie možností bolo použité nielen za účelom zvýšenia miery darovania orgánov (Howard, 2007; Johnson - Goldstein, 2003), ale aj na podporu správania,

[28] Pre komplexnejšiu diskusiu a príklady tejto tézy pozri časť 3.1.
[29] Pozri najmä časť 1.1.

ktoré ochraňuje prírodu (Pichert - Katsikopoulos, 2008) či na podporu sporenia (Thaler - Bernatzi, 2004).

Rovnako zriedkavým úkazom v slovenskej verejnej správe je používanie terénnych experimentov na testovanie účinnosti nástrojov verejnej politiky. Jednou z prvých lastovičiek bol experiment Oddelenia Behaviorálnych Inovácií (BRISK) a Finančného riaditeľstva SR (FR SR), ktorého cieľom bolo otestovať účinnosť priateľskej formy zjednodušeného upozornenia živnostníkom (SZČO) na blížiaci sa termín podávania daňových priznaní (BRISK, 2019). Ich intervencia však nepriniesla štatisticky významnú zmenu správania, čo pripisujú najmä neoptimálnemu načasovaniu a neúčinnému komunikačnému kanálu.

Raritné terénne experimentovanie v kontexte slovenskej verejnej správy nemusí byť len znakom nezáujmu alebo neschopnosti. Hoci v celosvetovom meradle je používanie terénnych experimentov za účelom testovania účinnosti nástrojov verejnej politiky na vzostupe (schéma 1), ani tam experimenty nepribúdajú v hojnej miere. Môže to byť dôsledok relatívnej obťažnosti a nákladovosti ich realizácie.

Nákladovosť zavádzania experimentálneho testovania účinnosti nástrojov verejných politík pomáha v súčasnosti znížiť niekoľko metodík vyvinutých za týmto účelom. Rovnako ako metodika BASIC od OECD (2019), aj metodika TEST od britského BIT (Pearse, 2019) odporúča experimentálne testovanie zavádzať piatimi fázami:

- Zadefinovanie a odmeranie výzvy verejnej politiky (*Target*),
- Porozumenie systému, v ktorom sa vyskytuje a zároveň relevantnej literatúre (*Explore*)
- Výber a dizajn vhodného nástroja (*Solution*)
- Porozumenie vhodného spôsobu otestovania účinnosti nástroja (*Trial*), a v prípade úspechu
- Škálovanie riešenia

Cieľom nasledujúcej sekcie je predstavenie príkladov účinných behaviorálnych intervencií zo zahraničných štúdií, ako aj predstavenie prvých skúseností z experimentálneho testovania behaviorálnych intervencií v kontexte slovenskej samosprávy.

SCHÉMA 1: Prehľad vybraných príkladov účinnosti resp. užitočnosti behaviorálnych nástrojov

Austrálsky vládny tím behaviorálnych ekonómov BETA (2018) od svojho založenia v roku 2016 pomohol prostredníctvom experimentálneho testovania odhaliť účinnosť behaviorálnych intervencií pri:

- znižovaní predpisovania antibiotík všeobecnými lekármi prostredníctvom listu s faktickými a zrozumiteľnými informáciami, grafmi a štatistickým porovnaním s kolegami;
- zvyšovaní miery očkovania formou SMS pripomienky rodičom o dohodnutom termíne očkovania ich detí,
- zvyšovaní miery účasti na súdnych procesoch formou SMS pripomienky,
- podpore aktívneho využívania flexibilného pracovného času zamestnancov prostredníctvom zmeny predvoleného zobrazenia kalendára u ich manažérov;, alebo
- podpore výberu prospešnejšieho energetického dodávateľa pre prírodu prostredníctvom zjednodušeného a zrozumiteľného informačného listu.

OECD (2017) uvádza, že behaviorálne intervencie môžu účinne pomôcť aj prírode, a to napr. postrčením k:

- úspore energie a súkromným investíciám do energetickej efektívnosti,
- šetrenejšej spotrebe vody,
- kúpe úspornejších áut, alebo
- predchádzaniu tvorby elektroodpadu.

Kanadský tím behaviorálnych ekonómov BIU (2018) zase prostredníctvom:

- zdôraznenia a prerámcovania kľúčových informácií úradného letáku úspešne zvýšil mieru online obnovovania platnosti ŠPZ na úkor analógového obnovovania;
- sprehľadnenia infografiky zvýšil mieru správne vyseparovaného odpadu; resp.
- zjednodušenia listu a pridania jasných inštrukcií zvýšil mieru včasného vyplnenia tlačiva potrebného na zaplatenie zdravotného odvodu.

Britský BIT (2020) v neposlednom rade poukázal na to, ako behaviorálne vedy môžu pomôcť pri podpore udržateľných diét. Napríklad:

- Ak by sa v USA podporila zmena predvolenej možnosti pri podávaní hamburgerov zo 100% obsahu mäsa na pomer 70% mäsa a 30% húb (receptúra súčasne dostupných produktov na trhu), v priemere pri 10 miliónoch skonzumovaných hamburgerov by to mohlo podľa odhadov ušetriť objem vyprodukovaných emisií približne 2.3 miliónom autám.
- Proaktívna komunikácia o stúpajúcej ´normálnosti´ vegetariánskych náhrad mäsa môže prispieť k zvýšeniu spotreby takýchto jedál v jedálňach;
- Prezentovanie vegetariánskych možností môže zvýšiť ich výber v kaviarňach, reštauráciách aj supermarketoch.

ZDROJ: OECD (2017), BETA (2018), BIU (2018), BIT (2020)

2.2.1. Zahraničné skúsenosti

Mesto Oregon sa s pomocou britského BIT (Bloomberg, 2018) snažilo u svojich zamestnancov zvýšiť mieru preventívneho plánovania pre prípady katastrofických udalostí. Pilotne otestovalo účinnosť e- mailovej správy s rôznymi posolstvami. 4,5-krát účinnejšie sa prejavila správa, ktorá zdôrazňovala, že občania sa pri katastrofických udalostiach na mestských úradníkov spoliehajú.

Mesto New Orleans chcelo podporiť využívanie bezplatných lekárskych prehliadok. Za svoj nástroj si vybralo SMS správu a vo svojom experimente testovalo, ktorý z navrhnutých foriem správy sa prejaví ako najúčinnejší. Správa s obsahom, že obyvateľ/ka bol/a na lekársku prehliadku zdarma vybraný/á, prekonala druhú najúčinnejšiu správu o 40 %. Tá obsahovala len informáciu o bezplatnosti prehliadky (Bloomberg, 2017).

Mesto San José zažívalo problém s veľkorozmerným odpadom na uliciach. Pokúsilo sa to preto riešiť prostredníctvom pohľadnice doručenej do každej domácnosti. Pohľadnica bola v troch najčastejšie používaných jazykoch regiónu. Zatiaľ čo pohľadnica zdôrazňujúca náklady mesta spojené s odstránením takéhoto odpadu viedla k 75 % vyššiemu objednaniu odvozu odpadu, tá, ktorá zdôrazňovala, že domácnosť bola na bezplatný odvoz takéhoto odpadu vybraná, zvýšila využitie tejto služby až o 150 % (tamtiež).

San José sa taktiež pokúsilo podporiť využívanie príspevku na mestskú hromadnú dopravu svojimi zamestnancami (BIT, 2016). Proaktívny e-mail zdôrazňujúci benefity tejto dotácie viedol k 11-násobne vyššiemu záujmu než štandardné odovzdanie informácie. Po dvoch mesiacoch sa však ukázalo, že vo frekvencii využívania verejnej dopravy medzi ľuďmi z intervenčnej a kontrolnej skupiny nie je výrazný rozdiel.

Ďalšie mesto, Denver, čelilo stagnujúcemu záujmu podnikateľov podávať daňové priznania elektronickým spôsobom. Rozhodlo sa preto otestovať alternatívne verzie svojej štandardnej listovej výzvy. Alternatíva 1 zdôrazňovala možné straty spojené neelektronickým podávaním daňového priznania, zatiaľ čo alternatíva 2 komunikovala správanie okolia so zdôraznením, že menšina podnikateľov stále priznáva dane neelektronicky (tamtiež). List zdôrazňujúci možné straty postrčil k podaniu online daňového priznania o 76 %, a list zdôrazňujúci správanie okolia až o 100 % viac podnikateľov k želanému správaniu, než štandardná komunikácia.

Možno aj vďaka pozitívnym výsledkom tohto experimentu sa Denver (BIT, 2016) opätovne odhodlal otestovať účinnosť postrčenia k vyššej miere obnovovania končiacej ŠPZ licencie digitálnym spôsobom než nedigitálnym. Pohľadnica nielen umožňovala napísať si na ňu presný dátum obnovenia ŠPZ licencie a vytvoriť si tak plán. Motivovala tiež k tomu aj uvedením presného mesiaca, v ktorom jej platnosť končí a zdôraznila, že im to príslušný mestský podnik pripomína so záujmom pomôcť. Táto pozmenená pohľadnica priniesla približne o 7 až 8 % viac online obnovení ako štandardná pohľadnica.

K využívaniu experimentov v rámci implementácie politík a poskytovania verejných služieb sú spôsobilé aj miestne samosprávy. Výnimkou nie sú ani tie slovenské.

2.2.2. Slovenské skúsenosti

V priebehu rokov 2018 a 2019 sme v rámci behaviorálneho tímu Ústavu verejnej politiky FSEV UK v spolupráci s mestom Prievidza pre o.z. Civita Center uskutočnili niekoľko terénnych kvázi-experimentov, prostredníctvom ktorých sme chceli testovať účinnosť behaviorálnych nástrojov pre slovenskú verejnú správu[30].

Zastrešujúcim cieľom projektu bolo podporiť vznik prvých skúseností s aplikáciou behaviorálnych poznatkov v rámci slovenskej samosprávy. Z hľadiska životného cyklu verejných politík zasahoval projekt najmä do implementačnej fázy vytipovaných politík. Keďže bol naviazaný na testovanie konkrétnych nástrojov verejnej politiky, našou hlavnou úlohou bol pozrieť sa na súčasné spôsoby a nástroje, ktorými danú politiku Prievidza vykonávala. Následne bolo potrebné navrhnúť využitie nového nástroja alebo redizajnovať súčasný. Diskusie o vhodnom type nástroja preto prevýšili diskusie o vhodnom (re)dizajne zaužívaných nástrojov.

Pri riešení výziev verejnej politiky s použitím behaviorálnych nástrojov sme sa inšpirovali metodológiami TEST a BASIC[31]. Prechádzali sme preto piatimi fázami:

- identifikácia relevantného behaviorálneho problému a pomenovanie cieľa,
- pochopenie faktorov problémového správania (behaviorálny audit),
- výber vhodnej intervencie a jej konkrétneho dizajnu,
- experimentálny dizajn a testovanie,
- škálovanie formou odporúčaní pre verejnú politiku.

Pri snahe **identifikovať relevantný behaviorálny problém** sme vychádzali z dostupných, kvalitatívnych a kvantitatívnych dát mesta Prievidza[32]. Zamerali sme sa na to, akým spôsobom je v súčasnosti verejná politika vykonávaná a špecificky sme sledovali nástroje verejnej politiky, ktoré sme využívali v rámci jej realizácie na interakciu so svojimi cieľovými skupinami.

Našimi respondentami boli vnútorní aktéri s najširším prehľadom o stave a problémoch vykonávania jednotlivých politík. Patrili k nim predstavitelia exekutívy (prednosta úradu a právnici) a administratívy (vedúce/i oddelení), ktorých sme sa pýtali na viaceré problémy, napr. pri riadení mestského úradu a vydávaní administratívnych rozhodnutí mestského úradu, poskytovaní verejných služieb obyvateľom mesta, poskytovaní digitálnych služieb či pri komunikácii smerom k občano a ich zapájaní do tvorby a implementácie miestnych politík.

Vo výsledku sme spolu s predstaviteľmi mesta identifikovali šesť príležitostí pre experimentálne testovanie, z ktorých tri dizajnoval behaviorálny tím Ústavu verejnej politiky FSEV, ktorého som bol súčasťou[33]. Vo finále sme pomáhali *účinnejšie vyberať*

---

[30] Tieto experiment sme realizovali v rámci Ústavu verejnej politiky FSEV UK pre o.z. Civita Center vďaka podpore projektu *Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov* financovaného z Operačného programu Efektívna verejná správa.

[31] Metodológie TEST a BASIC patria medzi behaviorálne detektory, ktoré rozoberá sekcia 1.1.2.

[32] Pozri Analýza oblastí a možností behaviorálnych intervencií, vrátane nástrojov na zvýšenie kvality služieb poskytovaných vybranou samosprávou (2018), dostupné na https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2019/01/01_Komplexna_Analyza_1.pdf

[33] Pozri www.behavioralnaverejnapolitika.sk

nedoplatky na miestnom poplatku za komunálny odpad, respektíve *účinnejšie motivovať predajcov k online registrácii predaja na miestnych trhoch*.

Príležitosťou pre náš projekt bolo napr. to, že Prievidza každoročne získa z výberu poplatku za komunálny odpad z očakávaných príjmov len 88 %. Približne 20% z priemerného ročného príjmu z tohto poplatku je vyzbieraných až pred koncom kalendárneho roka po písomnej výzve. Hlavný problém vyplývajúci z oneskoreného príjmu je ohrozenie likvidity mesta. Mesto musí finančne kryť odvoz a likvidáciu odpadu každý mesiac, a preto bolo **naším cieľom zvýšiť účinnosť ich dodatočného výberu o minimálne 10 %.**

V oboch prípadoch sme sa **v rámci behaviorálneho auditu** snažili porozumieť relevantným faktorom usudzovania a rozhodovania daňovníkov s nedoplatkom v Prievidzi. Po zohľadnení teórie postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008) nás zaujímalo najmä:

- akej architektúre výberu cieľová skupina v procese prežívania danej životnej situácie čelí;
- akými nástrojmi a akým spôsobom zasahuje miestna samospráva do predmetnej architektúry výberu a aký veľký môže byť potenciál nástrojov, ktoré nevyužíva.

TABUĽKA 8: Základné aspekty architektúry výberu pri splácaní nedoplatku na miestnom poplatku za komunálny odpad

Máj	Oznámenie výšky poplatku za komunálny odpad formou listu (jeho výmer). Jeho súčasťou bol aj termín pre zaplatenie poplatku a nevyhnutné inštrukcie k platbe.
August	Hraničný termín na zaplatenie poplatku.
September /Október	Rozposielanie tzv. štandardných výziev na zaplatenie nedoplatku - list, v ktorom oznamujú dlžníkom ďalší hraničný termín a platobné inštrukcie na zaplatenie nedoplatku na komunálnom odpade.
Priebežne	Mesto Prievidza celoročne aktualizuje užitočné informácie týkajúce sa plnenia si miestnych, daňových povinností aj prostredníctvom svojho portálu[34].
Priebežne	Obyvatelia sa môžu o stave zaplatenia svojich poplatkov prísť na miestny úrad informovať aj osobne.

ZDROJ: Sloboda a kol. (2020)

Tabuľka 8 sumarizuje spôsoby interakcie v agende predmetného poplatku medzi mestom Prievidza a jej občanmi. Počet kontaktov závisí aj od toho, či si občan splnil zákonnú povinnosť.

[34] http://www.prievidza.sk/obyvatel/dane-a-poplatky/

TABUĽKA 9: Prehľad teoretických modelov dodržiavania (správanie) daňových povinností

Typ modelu	Autori	Popis
Racionálne modely	Becker (1968), Allingham – Sandmo (1972), Yitzhaki (1974),	Pri rozhodovaní či zaplatiť alebo nie, zohľadňujeme najmä riziko kontroly a výšku potencionálnej pokuty.
Behaviorálno-racionálne modely	Levvita a Lista (2007) Akerlof a Kranton, (2000, 2005) Gazzaninga (2005)	Pri rozhodovaní či zaplatiť alebo nie, zohľadňujeme nielen finančné, ale aj morálne náklady, ktoré môžu byť navodené vnímaním danej možnosti správania ako nemorálnej, protispoločenskej[35] alebo v nesúlade s vlastnou identitou
	Herd a Moynihan (2018)	Pri rozhodovaní či zaplatiť alebo nie, zohľadňujeme administratívnu záťaž pri prístupe k službám potrebných na splnenie si povinností (napr. v podobe času stráveného vypĺňaním formulárov, prípadne učením sa zložitých daňových zákonov a postupov.
	Walsh (2012)	Pri rozhodovaní či zaplatiť alebo nie, zohľadňujeme pocity férovosti a dôvery v daňový systém.
	Dhami and al-Nowaihi (2007)	Pri rozhodovaní či zaplatiť, alebo nie, zohľadňujeme skreslené úsudky, napríklad averziu k strate

ZDROJ: Sloboda a kol. (2020)

Počas behaviorálneho auditu sme analyzovali nielen súčasný spôsob interakcie miestnej samosprávy s jej občanmi v predmetných agendách, ale aj rôzne teoretické modely, ktorými sme sa snažili vysvetliť motiváciu k danému správaniu (neplatenie

[35] Sociálnou resp. spoločenskou normou je preto v kontexte týchto (a ostatných) modelov akákoľvek informácia o želanom správaní založená na tom, ako sa ostatní ľudia správajú (Cialdini a kol., 1990).

daní, registrácia poštou), a tým umožniť toto správanie predvídať. Tabuľka 9 uvádza teoretické modely vysvetľujúce neplatenie daní a poplatkov.

Výber vhodného dizajnu zvolenej intervencie ovplyvňovala aj dohľadateľnosť dôkazov o potenciálnej účinnosti danej úpravy behaviorálnej intervencie. Zaujímalo nás, akým typom postrčenia (postrčenie, povzbudenie, natočenie) sa tieto problémy snažili riešiť a či sa im to osvedčilo. Tabuľka 10 súhrnne prezentuje výsledky identifikovaných pilotných štúdií zo zahraničia.

V kontexte zvyšovania účinnosti výberu daní a poplatkov prostredníctvom redizajnu výzvy na doplatenie nedoplatku bolo v zahraničí zrealizovaných už niekoľko experimentálnych štúdií (tabuľka 10), ktoré zahŕňali napríklad zakomponovanie:

- apelu na sociálnu normu, a teda prosociálne správanie (Cialdini a kol., 1990; Wenzel, 2004; Coleman, 2007; BIT, 2012; Kettle a kol., 2016; Del Carpi, 2014),
- apelu na verejné blaho (Hallsworth a kol., 2014; Hernandez a kol., 2017), alebo
- odstrašenia zdôraznením rizika daňovej kontroly alebo pokuty (Hallsworth a kol., 2014; Hernandez a kol., 2017; IGEES, 2017; Castr - Scartascini, 2015).

TABUĽKA 10: Prehľad účinnosti rámcovania sociálnou normou a/alebo verejným blahom v komunikácii v oblasti výberu daní/poplatkov[36]

Problém verejnej politiky	**Krajina**	**Intervencia (I)**	**Účinnosť**	**Autor/i štúdie**
Daňová medzera na dani z príjmu + nepodávanie daňového priznania	Guatemala	sociálna norma	+	Kettle a kol. (2016)
Daňová medzera na dani z nehnuteľnosti	Peru	sociálna norma	+	Del Carpiová (2014)
Daňová medzera na dani z príjmu	Veľká Británia	sociálna norma verejné blaho	+ +	Hallsworth a kol. (2014)
Nízka miera záujmu o daňové licencie	Írsko	sociálna norma	0	IGEES (2017)

36

+ = intervencia bola štatisticky významná a účinnejšia ako kontrolná skupina,
0 = intervencia nebola štatisticky významná a účinnejšia ako kontrolná skupina

Daňová medzera na dani z príjmu	Poľsko	sociálna norma verejné blaho (pozitívne) verejné blaho (negatívne)	+ + +	Hernandez a kol. (2017)
Daňová medzera na dani z príjmu	Minnesota USA	sociálna norma	+	Coleman (2007)
Daňová medzera na dani z nehnuteľnosti	Argentína	sociálna norma	0	Castro a Scartascini (2015)
Daňová medzera na dani z príjmu	Veľká Británia	sociálna norma	+	BIT (2012)
Daňová medzera všeobecne	Austrália	sociálna norma	+	Wenzel (2004)

ZDROJ: Sloboda a kol. (2020)

Prievidzi sme ako riešenie daňovej medzery aj **na základe zahraničných skúseností navrhli otestovať redizajn spôsobu vyzývania k doplateniu nedoplatku**. Medzi hlavné dôvody patrilo, že ide o:

- mnohonásobne testovanú a viackrát účinnú formu intervencie (na základe zahraničných skúseností);
- relatívne nenákladnú, dobre merateľnú a realizovateľnú formu intervencie,
- intervenciu s minimom nežiadúcich vedľajších účinkov.

Všimli sme si totiž, že súčasné prevedenie tohto informačného nástroja verejnej politiky protirečí niekoľkým implikáciám behaviorálnym poznatkov. Napríklad, ich štandardná výzva na zaplatenie nedoplatku sa prílišne nesnažila minimalizovať *vnímané úsilie* (Song – Schwarz, 2008). Štandardná pripomienka mala formu úradného listu, ktorý obsahoval praktické informácie ako sumu dlhu na poplatku za komunálny odpad a pokyny, kam má dlžník poslať úhradu za dlh a lehotu na jeho uhradenie. Tieto informácie však boli formulované oveľa formálnejšie a obsahovali odkazy na príslušnú legislatívu.

Čím zložitejšie sa nám na vykonanie určité správanie javí (napríklad na základe listovej výzvy k jeho vykonaniu), tým nepravdepodobnejšie ho vykonáme. Jeho zložitosť môžu evokovať aj drobnosti akými sú ťažko pričítateľné či pochopiteľné inštrukcie (Swartz et al., 2008). Naopak, máme tendenciu považovať jednoducho a zrozumiteľne podané informácie (napr. inštrukcie) za dôveryhodnejšie, známejšie a jednoduché na dodržanie (Kahneman, 2011).

Ich výzva sa zároveň nenažila zdôrazniť aj potencionálne morálne náklady z nezaplatenia predmetného poplatku. Morálne náklady môžu byť navodené vnímaním danej možnosti správania ako neetickej, protispoločenskej alebo v nesúlade s vlastnou identitou (Levvit a List, 2007; Akerlof a Kranton, 2000, 2005; Gazzaninga, 2005), prípadne môžu absentovať, ak je hoc i nelegálne správanie vnímané ako bežné.

V prvom z experimentov nám mesto neumožnilo upraviť vzhľad štandardnej výzvy na zaplatenie nedoplatku. Odmietavé stanovisko bolo nielen motivované strachom z porušenia zákona, ale taktiež aj nedôverou v účinnosť zjednodušenia komunikácie či asociovaním implementácií akýchkoľvek zmien so zvýšením objemu práce. Umožnili nám však do obálky so štandardnou výzvou priložiť extra leták.

Vytvorili sme preto dve verzie letákov, ktoré sa snažili zdôrazniť morálne náklady asociované s neplatením. Buď išlo o apel na spoločenskú normu (*deväť z desiatich obyvateľov Prievidze je presvedčených, že platiť dane a poplatky a podporiť tak mesto, v ktorom žijeme, je správna vec*), alebo na verejné blaho (*minulý rok sa podarilo mnohé: revitalizovali sme park pred Úradom práce, podporili sme šport, kultúru aj čistejšie životné prostredie. Pomôžte aj tento rok*). V oboch prípadoch bola súčasťou letáku výzva na akciu (*zaplaťte čo najskôr*) v podobe QR kódu, ktorý po načítaní presmeroval občanov na platobnú bránu, kde im predvyplnil univerzálne platobné údaje.

V druhom z experimentov sme však už boli schopní ovplyvniť aj vzhľad samotnej štandardnej výzvy. Počiatočnú averziu voči zmene z mestskej administratívy nám pomohla prekonať podpora mestskej exekutívy, ale aj vybudovanie si profesionálneho vzťahu s predstaviteľmi mestskej administratívy. Naše intervenovanie do dizajnu štandardnej výzvy kombinovalo niekoľko zmien. Štandardnú výzvu sme tak v druhom experimente zjednodušili a obsahovo obohatili o:

- platobné informácie (číslo účtu, kód banky, variabilný a špecifický symbol);
- informáciu o úradných hodinách mestskej pokladne, kde je možné výzvu zaplatiť fyzicky; a
- QR kód s možnosťou naskenovania nemenných údajov bankovou mobilnou aplikáciou,
- QR kód, ktorý po naskenovaní smartfónom ponúkol vytvorenie kalendárovej pripomienky.

Zatiaľ čo v prvom z experimentov sme sa dlžníkov snažili *povzbudiť* k informovanejšiemu rozhodnutiu sprostredkovaním extra informácií o nefinančných nákladoch/benefitoch, ktoré predtým mohli prehliadať, v druhom experimente sme sa ich snažili k želanému správaniu *postrčiť* komunikovaním štandardnej informácie zjednodušenou formou.

V oboch prípadoch sme však **potrebovali zaistiť dostatočnú mieru internej a externej validity našich experimentov**. K externej validite prispievalo, že sme intervenovali na reálnych daňových poplatníkoch priamo v teréne. Skúmanou populáciou boli v oboch prípadoch všetci dlžníci (fyzické osoby) na poplatku za komunálny odpad. Pri realizácii experimentov sme sa taktiež do maximálnej možnej miery snažili prispôsobiť štandardnému časovému harmonogramu Prievidze, ako aj ich organizácii práce. Vo výsledku sme im preto neodovzdali len výsledky testu účinnosti danej intervencie, ale aj skúsenosti, ktoré môžu Prievidzi výrazne uľahčiť potencionálnu implementáciu týchto a iných inovácií do praxe.

Spôsob, akým Prievidza administrovala údaje o neplatení miestneho poplatku za komunálny odpad však nedovoľovali plnú randomizáciu. Informačný systém, prostredníctvom ktorého úradníci a úradníčky automaticky generovali samotné výzvy, totižto nedisponoval funkcionalitou náhodného zoradenia adresátov výzvy. Informačnému systému sa v tomto prípade nedalo vyhnúť. Manuálne sprocesovanie výziev by bolo príliš nákladné a prinášalo by aj riziko ľudského omylu, ktoré si miesta samospráva nemohla dovoliť. Vzorku cieľovej skupiny sme preto zoradili abecedne podľa ich priezviska. Tento abecedný zoznam 2017 osôb sme nakoniec rovnomerne[37] (z hľadiska počtu) rozdelili do troch skupín, ktoré následne dostali jednu z troch verzií predmetnej výzvy (štandardnú, s apelom na spol.normu, resp. s apelom na verejné blahou). Výzvu si prebralo 712 ľudí (35,3 % z celej vzorky). Osoby, ktoré si list neprevzali, a teda nemohli vidieť intervenciu, neboli zaradené do finálnej analýzy[38].

Najcennejšie na tomto projekte však neboli výsledky, ale skúsenosti spojené s implementáciou behaviorálnych nástrojov. Získali sme poznanie o tom, aké riziká, úskalia a obmedzenia môžu realizáciu experimentov v teréne a vo verejnej inštitúcii sprevádzať. Tak ako je zavádzanie inovácií prirodzene sprevádzané aj zlyhaniami a neúspechmi, tak aj v prípade terénnych experimentov vo verejnej správe môže dôjsť k chybám. Aj o nich a poučeniach z nich plynúcich bude pojednávať obsah nasledujúcich strán.

Do analýzy príležitostí pre použitie behaviorálneho nástroje vstupujú viaceré premenné - existencia behaviorálneho problému, nákladovosť intervencie, miera replikovateľnosti v inom prostredí, či miera merateľnosti účinkov testovanej intervencie. Dôležitou premennou je však aj miera realizovateľnosti predovšetkým v kontexte transakčných nákladov spojených s prípravou a realizáciou intervencií. Intervencie, ktoré vyžadujú vysokú mieru koordinácie viacerých zložiek úradu miestnej samosprávy a presvedčenie vedenia obce o potrebe intervenovať, majú nižšiu mieru realizovateľnosti v praxi. Dôvodom je riziko spojené s vysokými nákladmi na koordináciu jednotlivých zložiek, získaním dôvery u vedúcich oddelení a kľúčovej podpory od vedenia mesta. Tieto transakčné náklady možno znížiť zapojením vedenia mesta a vedenia príslušných oddelení na miestnom úrade s dostatočným časovým predstihom (šesť mesiacov pred realizovaním intervencie). Zároveň je vhodné zapojiť do dizajnu intervencie aj jednotlivé oddelenia na miestnom úrade. Pocit ´vlastníctva´ intervencie znižuje náklady na neskoršiu koordináciu.

Je pravdepodobné, že úradníci a úradníčky pracujúci na miestnom úrade budú voči návrhom na zmeny v spôsobe realizácie ich agendy rezistentní. Tento sklon, odmietať inovácie z externého prostredia (*status quo bias*), je možné čiastočne eliminovať zapojením úradníkov a úradníčiek do procesu identifikácie príležitostí na intervencie[39] a následne aj do dizajnovania intervencie. Priam nevyhnutným predpokladom sa však preukázala podpora od politického vedenia obce (prednosta/prednostka, primátor/ka resp. starosta/starostka) a nositeľa agendy behaviorálnej intervencie priamo na úrade.

[37] Vzhľadom na uvedené sme stanovili dve kontrolné kritériá (pohlavie a výška dlhu), aby sme zabezpečili podobnosť skupín.

[38] Podrobnejší opis experimentálneho dizajnu, ako aj sprievodnej analýzy, môžete nájsť v správach z experimentov na portály projektu https://www.civitacenter.sk/projekt-op-evs/

[39] T.j. behaviorálneho auditu

Obce využívajú informačné systémy na správu jednotlivých agend a slúžia aj ako databázy údajov. Prax však naznačuje, že obce používajú len časť funkcionalít, ktoré jednotlivé softvérové riešenia obsahujú. Zároveň môže byť ďalším problémom úroveň zaškolenia zamestnancov na miestnych úradoch, ktorá býva na nízkej úrovni. Najmä z hľadiska prípravy merania v rámci experimentov môže byť preto dôležité aktívne komunikovať nielen s obcou, ale aj s poskytovateľom informačného systému a vopred overiť funkcionality a balíček služieb, ktorý má daná obec predplatené.

Nariadenie Európskeho parlamentu GDPR vstúpilo do platnosti krátko pred realizáciou nášho projektu a spôsobilo tak chaos medzi úradníkmi a úradníčkami na lokálnej, regionálnej aj národnej úrovni. Citlivé údaje, ktoré podľa GDPR vyžadujú vyššiu mieru ochrany, sú dáta, na základe ktorých je možné identifikovať konkrétneho jednotlivca/spotrebiteľa. Ide teda o dáta ako etnická príslušnosť, politické preferencie jednotlivca či vierovyznanie. Teda tie, ktoré mnohokrát využívajú výskumníci minimálne vo forme kontrolných premenných. GDPR zároveň zavádza právo byť zabudnutý (napr. vymazať natrvalo online obsah). Smernica o ochrane osobných údajov je pre bežných úradníkov a úradníčky príliš komplikovaná a ťažko interpretovateľná. V skutočnosti je teda potrebné uznať, že úradníci a úradníčky pracujú vo vysokej miere neistoty z dôvodu nejasného výkladu pravidiel ochrany osobných údajov a strachu, pretože v prípade porušenia pravidiel GDPR hrozia vysoké finančné pokuty. V praxi sa tak bežne stáva, že úradníci a úradníčky zamietajú žiadosť o zverejnenie dát, ktorými disponuje verejná správa a to aj v prípade, ak ide o formalizovanú spoluprácu zaručujúcu anonymizáciu údajov a ich použitie výhradne na vedecké účely. Riziko zamietnutia prístupu k dátam potrebných pre vyhodnotenie účinnosti intervencie je možné znížiť požiadaním o výklad práce s predmetnými údajmi príslušný úrad na národnej úrovni (napr. Finančná správa alebo Ministerstvo financií), prípadne si zabezpečiť výklad experta na zákon o prístupe k informáciám a GDPR. Je vhodné na toto riziko myslieť už pri tvorbe rozpočtu a zahrnúť konzultácie do rozpočtu projektu/intervencie.

V neposlednom rade, výskumníci môžu často nájsť chybu v dizajne experimentu až po jeho spustení. Terénne experimentovanie môžu navyše ohroziť neočakávané, negatívne externality ako napr. ustanovenie zákazu vychádzania. Takéto udalosti efektívne znemožnia či ohrozia presnosť meraní. Nastať môže aj nedorozumenie v komunikácii medzi výskumníkmi a vedením verejnej inštitúcie, ktoré zapríčiní odchýlenie sa od dohodnutého protokolu. Externým faktorom môže byť aj volebný cyklus. Vedenie obcí aj mnohých verejných inštitúcií sa môže po voľbách rýchlo zmeniť, čo vyvolá potrebu opätovného získania gestorstva projektu u nového vedenia.

ZHRNUTIE KAPITOLY 2

Šírenie ochorenia COVID-19 ukazuje, že verejná politika môže čeliť agende, ktorej riešenie si vyžaduje účinné a masové ovplyvnenie správania populácie.

Podľa teórie postrčenia na to môže verejná správa použiť tvrdšie alebo mäkšie nástroje na základe toho, aké drahé resp. komplikované je pre subjekty verejnej politiky urobiť niečo iné, než čo od nich daná verejná politika očakáva. Výhodou mäkších nástrojov je to, že vo vyššej miere rešpektujú slobodnú voľbu jednotlivcov, pretože im výrazne nesťažujú možnosť zachovať sa inak resp. ju nezdražujú.

Ako ukazujú skúsenosti s aplikáciou behaviorálnych intervencií na regionálnej,[40] ale aj národnej (schéma 1) úrovni verejnej správy, aj mäkké nástroje, napríklad vo forme zásahov do spôsobu komunikácie na občanov, môžu byť účinné.

Tie isté skúsenosti naznačujú, že účinnosť jednotlivých nástrojov sa môže meniť na základe spôsobu, akým jednotlivci interagujú s daným nástrojom. Tvorcovia verejných politík by sa preto mali v snahe maximalizovať účinnosť pri výbere a posudzovaní vhodného riešenia, podľa teória postrčenia v rámci formulácie politiky, dôkladne zaoberať aj ich konkrétnym dizajnom.

Zmeny spôsobu prezentácie jednotlivých možností môžu zavážiť, pretože pri rozhodovaní, ako sa v niektorej situácií zachovať, sme závislí od kvality a dostupnosti situačných informácií.

[40] Pozri sekciu 2.2.1.

KAPITOLA 3: SPRÁVANIE V KONTEXTE VEREJNEJ SPRÁVY: AKO A PREČO MU POROZUMIEŤ

Nasledovná kapitola má dve hlavné časti. Prvá z nich predstaví vybrané teórie organizovania a riadenia verejnej správy a s použitím teórie postrčenia navrhne odpoveď na otázku, *prečo* môže byť dôležité pri výbere vhodného nástroja v rámci organizácie a riadenia verejnej správy zohľadniť aj jeho mikrodopady na architektúru výberu. Empirický výskum totiž naznačuje, že vytvorenie možnosti výberu pre spotrebiteľa cez súťaženie alebo kvázi-trhy verejnej správe nemusí pre dosahovanie kvalitných výsledkov stačiť. Výber spotrebiteľov na trhu totiž nemusí nasledovať kvalitu ponuky, keďže jednotlivci nerobia vždy informované resp. racionálne rozhodnutia[41].

Ako vysvetľuje druhá časť tejto kapitoly, spotrebiteľský výber podľa teórie postrčenia nasleduje architektúru výberu (*choice architecture*), pretože rozhodovacie a usudzovacie procesy, prostredníctvom ktorých si vyberáme ako sa zachovať, sú závislé od kvality a dostupnosti informácií, ktoré v danej rozhodovacej situácií máme.

Verejná správa by sa preto mala za účelom implementovania kvalitných verejných služieb, resp. účinných verejných politík, naučiť dômyselne dizajnovať architektúru výberu spôsobom, ktorý by robil očakávané rozhodnutie najpravdepodobnejším. Empirický výskum totiž naznačuje nielen to, že si vyberáme na základe skreslených úsudkov a heuristík, ale napríklad aj to, že niekedy nestačí ani schopnosť vedieť si vybrať, pretože ju z rozličných dôvodov môžeme mať problém zrealizovať.

3.1. Len možnosť výberu nestačí: štrukturovanie architektúry výberu ako dôležitý aspekt úspechu implementácie

Viaceré organizačno-správne teórie sa zaoberajú tým, ako organizovať a spravovať verejnú správu spôsobom, ktorý by priniesol kvalitné výsledky ako pri poskytovaní verejných služieb, tak aj pri implementácii verejných politík.

Tradičný prístup k organizovaniu a spravovaniu reprezentuje napríklad Max Weber (1978), ktorý pri organizovaní a riadení verejnej správy argumentuje (Sloboda a kol., 2018; Wren a Bedeyan 2009) napríklad v prospech:

- hierarchického riadenia zhora-nadol,
- jasne stanovených kompetencií a špecializácie,
- vytvárania rutín, anonymity a neutrality na pracovisku, ako aj
- dôležitosti dodržiavania (a používania) pravidiel, a mnohých ďalších.

Kultúrna teória verejného spravovania (Hood, 1998) zas napríklad tvrdí, že organizácia a riadenie verejnej správy sa môžu meniť v závislosti od priebežne meniaceho sa kontextu. Podľa Christophera Hooda (1998) sa spravovanie v snahe

[41] Téme rozhodovania sa bude venovať časť 3.2.

predchádzať zlyhaniam mení na základe miery, do akej organizovanie a fungovanie spravovania (viac či menej) odzrkadľuje kultúrno-spoločenské predstavy o:

- dôležitosti spoločenských noriem, pravidiel a zvyklostí pri regulovaní každodenného života;
- dôležitosti výberu jednotlivca na úkor skupiny jednotlivcov a naopak.

Nevhodné zváženie predmetných, kultúrno-spoločenských faktorov môže podľa Hooda zapríčiniť zlyhanie napríklad v podobe nekvalitných verejných služieb či neúčinných politík.

Alternatívny prístup k organizovaniu a spravovaniu reprezentuje napríklad **manažerizmus** (*New Public Management*), podľa ktorého kvalitné riadenie podmieňuje aj kvalitné výsledky verejnej správ. Verejní manažéri by sa mali inšpirovať manažérskymi nástrojmi ako napr. hodnotenie výkonnosti, benchmarking, prieskumy spokojnosti a iné, ktoré sú dlhodobo využívané v riadení súkromných inštitúcií. Z hľadiska organizácie verejnej správy obhajuje manažerizmus vhodné aplikovanie decentralizácie vládnutia a administratívy (agenturizácia), privatizáciu či zvádzanie trhových mechanizmov súťaže (Sloboda a kol., 2018; Kjaer, 2004).

Zatiaľ čo kultúrny prístup a vyššie spomínané organizačno-správne teórie nazerajú na determinanty kvality verejného spravovania akoby *zhora nadol*, Pressman - Wildavskeho (1973), Bardach (1977) a mnohí ďalší (Meter - Horn, 1975; Bridgman - Davis, 2004; Rossi a kol.. 2004; Lipsky, 2010) pristupovali k identifikácií determinantov kvality *zdola-nahor*. Boli totiž presvedčení, že odpovede na otázku, ako organizovať a riadiť poskytovanie kvalitných verejných služieb, stojí a padá na organizácii, riadení a rozhodnutiach administratívnej časti verejnej správy, ktorej prácou je implementovať zámery prijaté politikmi[42] do praxe.

Pressman - Wildavsky (1973) napríklad tvrdili, že za implementačným zlyhaním môžu byť nejasne nastavené ciele, nedostatok koordinovaného plánovania či štandardizácie alebo prílišná komplexnosť nevyhnutných aktivít. Bardach (1977) zas za opakujúcu sa príčinu implementačných zlyhaní označil odklon nevyhnutných zdrojov, odklon od predsavzatých cieľov, administratívne dilemy či prílišné rozptýlenie energie.

Príčinou implementačných zlyhaní môžu bude aj nedostatočné zdroje (Meter - Horn, 1975; Lipsky, 2010), nedostatočná motivácia (Meter - Horn, 1975; Bridgman - Davis, 2004) či nedostatočná kompetentnosť (Meter - Horn, 1975).

Howlett a kol. (2009) za taktiež dôležitý determinant kvality implementácie (ako procesu) považovali štrukturovanie vzťahov medzi legislatívnou resp. politickou (napr. poslanci) a administratívnou (napr. úradníci) úrovňou verejnej politiky (Lipsky, 1980).

William Niskanen (1968; 1994) napríklad v tomto kontexte tvrdil, že racionálny byrokrat sa v snahe posilniť svoj vplyv bude za každých okolností snažiť pri vyjednávaní s

[42] „*Implementáciu je možné vnímať ako proces, výstup alebo výsledok a zahŕňa množstvo aktérov, organizácií a techník kontroly. Je to proces interakcií medzi stanovením cieľov a činnosťami zameranými na ich dosiahnutie*“ (Khan, 2016, str.5-6).

výkonnou mocou zvýšiť svoj rozpočet kvôli vytváraniu produktov alebo služieb aj na úkor pridanej, spoločenskej hodnoty týchto produktov a služieb.

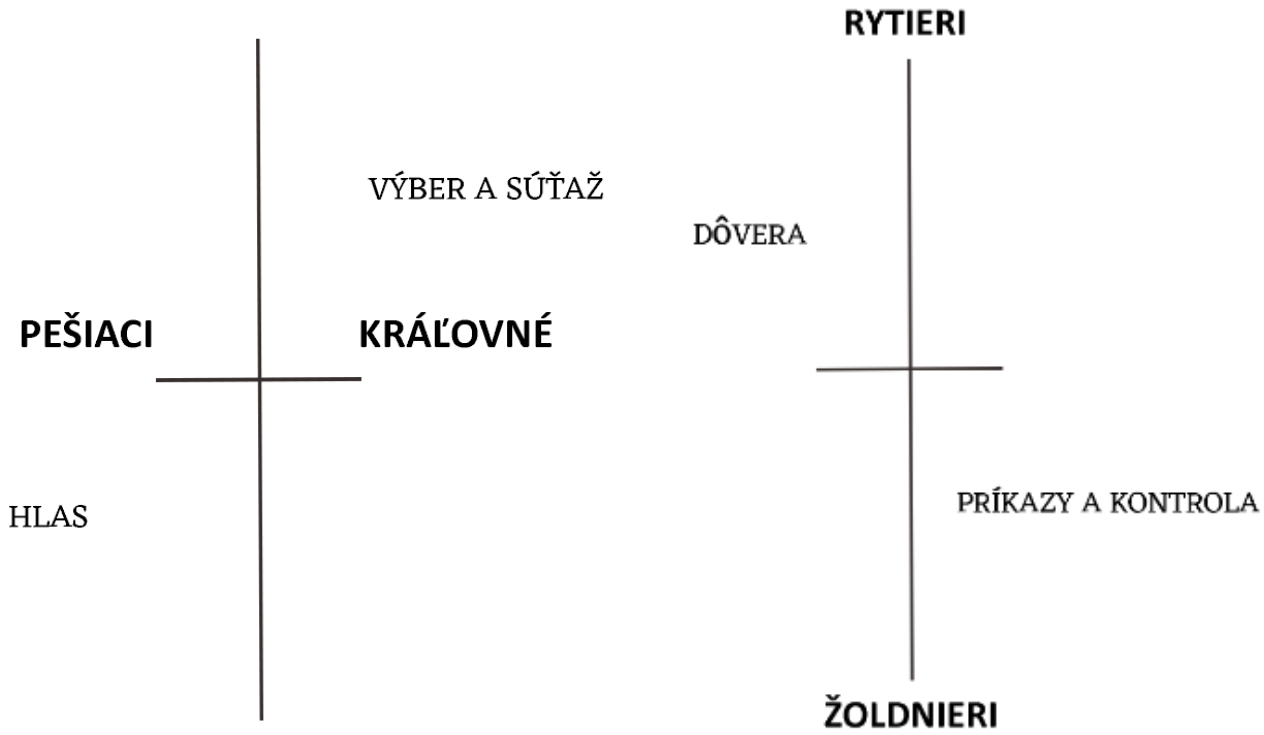
Za ďalšie dôležité determinanty implementácie zas iní považujú napr. povahu problému (Churchman, 1967; Rittel and Webber, 1973), povahu cieľových skupín politiky (Schneider - Ingram, 1993) alebo sociálno-ekonomický, technologický a politický kontext (Hutter - Manning, 1998).

Z pohľadu behaviorálnych vied je zaujímavý argument Juliena le Granda (2003; 2007), ktorý tvrdí, že kľúčovým determinantom kvality implementácie je implementačná stratégia a súčasne aj vhodnosť spôsobu, akým daná organizácia pracuje s motiváciami a rozhodovaním jednotlivých aktérov implementácie ako na strane verejnej správy (práca s úradníkmi), tak aj na strane užívateľa jej výstupov (súkromných inštitúcií a občianskej spoločnosti). Organizovanie a spravovanie implementovania kvalitných politík a služieb môže podľa le Granda zlyhávať aj kvôli skresleným predstavám o motiváciách týchto aktérov.

Motiváciu vykonávateľov verejných politík či služieb vyobrazuje Le Grand (2003; 2007) metaforickým prirovnaním k rytierom a žoldnierom. Od predstaviteľov verejnej správy sa podľa neho často nemiestne očakávajú rytierske cnosti ako napr. altruistická snaha dosahovať vysoko kvalitné výsledky bez ohľadu na veľkosť finančných benefitov. Vykonávatelia verejných politík či služieb sú však ľudia ako iní, a preto je im tiež príznačné žoldnierstvo, a teda chuť dodávať očakávané výsledky za adekvátnu, nealtruistickú finančnú odmenu.

Chybu môže verejná správa podľa Le Granda (tamtiež) urobiť aj v prípade, ak implementátori pri výbere vhodného nástroja verejnej politiky podcenia resp. precenia schopnosť a záujem jej zákazníkov vybrať si najvhodnejšiu z možností tak, ako sú toho schopní v priestore voľného trhu. Zastáva názor, že poskytnutie možnosti výberu, a teda jednanie so zákazníkmi štátu ako s ´kráľovnami´ (a nie ako s ´pešiakmi´) môže vygenerovaním tlaku ´zdola´ prispieť k zlepšovaniu výsledkov vo verejnej správe.

SCHÉMA 2: manažérsko-organizačné stratégie podľa Le Granda (2003; 2007)



ZDROJ: autor na základe Le Granda (2003; 2007)

V kontraste so svojím metaforickým uchopením motivácie vykonávateľov a zákazníkov verejného spravovania rozlíšil Le Grand štyri typy manažérskych stratégií spravovania (tabuľka 10).

Správne použitie tejto implementačnej stratégií je podľa Le Granda (2007) základom kvalitného verejného spravovania.

TABUĽKA 11: Manažérske stratégie spravovania podľa Le Granda

Stratégia	***Popis***	***Príklad***
Dôvera	založená na dôvere v cnosť, odbornosť a schopnostiach konkrétnych vykonávateľov verejných politík a služieb, ktorým je ponechaná relatívna voľnosť v rozhodovaní. Profesionáli si môžu vytvárať odborové inštitúcie, ktorým vláda prenechá aspoň čiastočnú samostatnosť v sebaregulácií. Podľa Le Granda (2003) však táto stratégia prináša kvalitu len vtedy, ak je možné sa bezpečne spoľahnúť na to, že dostatočná väčšina vykonávateľov má schopnosti a motiváciu ´cnostných rytierov´. V našom neideálnom svete však neexistujú odvetvia, ktoré by vykonávali len rytieri, preto implementačná stratégia založená len	súdnictvo, vysoké školstvo

	na dôvere nemôže podľa Le Granda zaručiť kvalitu. Viaceré vyšetrovania slovenských sudcov v r.2020 po zverejnení ich osobnej komunikácie s podnikateľom, ktorý je obvinený z niekoľkých trestných činov, len potvrdzuje Le Grandove slová (Prušová, 2020).	
Príkazy a kontrola	Príznačné nastavovaním cieľov pre vykonávateľov politík a služieb zhora nadol. Velenie a riadenie zhora nadol má však podľa Le Granda tendenciu poskytovateľov demotivovať, trestať aj za zlyhania mimo kontroly jednotlivcov a odcudzovať od inovatívnych tendencií, nehovoriac o rozdieloch v názoroch na priority, ktoré by sa medzi kontrolovanými a kontrolórmi mohli vyskytnúť.	
Hlas	Spočíva v možnosti vyjadrovať zákazníkmi spätnú väzbu . Samotná možnosť zanechať spätnú väzbu však v sebe nenesie žiadnu motiváciu pre vykonávateľa zohľadňovať ju. Poskytnutie možnosti vyjadriť svoj ´hlas´ navyše nemusí fungovať, pokiaľ je možné namiesto zanechania spätnej väzby jednoducho odísť ku konkurencii.	
Výber a súťaž	Založené na poskytnutí občanom možnosť výberu a na pozitívnych dôsledkoch hospodárskej súťaže. Dobre vykonávaná verejná politika či služba sa nebojí obdarovať používateľov možnosťou výberu namiesto toho, aby im určovala, koho služby, kedy, kde a ako majú využívať. Okrem pozitívneho vplyvu na morálku používateľov môže možnosť výberu podporiť inovácie na trhu, ako aj (ak je to spojené s konkurenciou) efektívnosť celého trhu. Umožnenie výberu navyše rešpektuje autonómiu používateľov, čo je prístup, ktorý môže mať pre moderné liberálne demokracie obzvlášť vysokú hodnotu.	

ZDROJ: Le Granda (2003; 2007)

Michael Barber (2017) rozvinul argument o vyvažovaní rôznych stratégií za účelom kvalitného spravovania do väčších detailov. Základným predpokladom dobrého spravovania je podľa neho to, čo by Le Grand nazval stratégiou príkazov a kontrol. Tá zahrňuje dobre navrhnuté procesy s rozumnými cieľmi a hlavne pod drobnohľadom zhora nadol počas celej doby ich trvania. Samotné príkazy a kontrola však nestačia –

rozhodnutia by mali byť tvorené na základe tvrdej evidencie zahrňujúcej aj spätnú väzbu, teda hlas zákazníkov.

Je zároveň potrebné podporiť dôveru v osoby zodpovedajúce za implementáciu príkazmi a kontrolou. Je to podmienené kvalitou výberových procesov, pretože títo aktéri by mali byť podľa Barbera (tamtiež) aspoň čiastočne vnímaní ako rytieri. V neposlednom rade, prvky trhového mechanizmu, akými sú zmysluplná možnosť výberu a zdravá súťaž, sú aj podľa Barbera priateľom, nie nepriateľom dobre spravovaných verejných politík a služieb.

Aj keď Barber a Le Grand vyjadrujú preferenciu voči stratégii výberu a súťaže, súčasne poznamenávajú, že v praxi musia byť často použité všetky súčasne, a preto rozdiel v dodanej kvalite spočíva v ich správnom vyvažovaní využívaných implementačných stratégií.

Obaja autori argumentujú v prospech spravovania prostredníctvom voľného resp. kvázi trhu aj preto, lebo sú presvedčení, že slobodná voľba doručí peniaze kvalitným poskytovateľom služieb v prostredí trhovej súťaže. Dôvera v spotrebiteľské rozhodnutia, ako hlavný indikátor kvality, však môže byť priveľká.

Peniaze síce nasledujú spotrebiteľské rozhodnutia, výber spotrebiteľov na trhu však nemusí nasledovať kvalitu, pretože jednotlivci nerobia vždy ideálne informované či racionálne rozhodnutia[43].

Ako naznačujú príklady aplikácie behaviorálnych poznatkov[44], spotrebiteľské rozhodnutia môže ovplyvniť aj taká maličkosť, akou je **rámcovanie** (*framing*) e-mailu, listu alebo SMS (Bloomberg, 2017, 2018), **zdôraznenie** (*salience*) kľúčových informácií v komunikácii (BIT 2016; BIU, 2018), **jednoduchosť** a **plynulosť textu** (IGEES, 2017; BIU, 2018), **prednastavenie voľby** (Johnson - Goldstein, 2004; Thaler - Bernaurtzi, 2004), **rozdeľovanie** alebo **zoskupovanie možností** (Ariely, 2008b; 2016) či **pritiahnutie pozornosti** k určitému rozhodnutiu jeho **pripomenutím** (BETA, 2018).

Teória postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008) to vysvetľuje tým, že spotrebiteľská voľba môže nasledovať architektúru výberu (*choice architecture*), pretože naše rozhodovacie a usudzovacie procesy sú závislé od kvality a dostupnosti informácií (Bazerman, 2005; 2012), ktoré v danej rozhodovacej situácií máme.

Pre každú rozhodovaciu situáciu je z hľadiska behaviorálnych poznatkov príznačné, že jednotlivé možnosti výberu sú nám prezentované špecifickým spôsobom. Aj jednoduchá zmena spôsobu prezentácie jednotlivých možností preto často zaváži pri rozhodovaní, ako sa zachovať (Norman, 1990; Thaler - Sunstein, 2008).

Ak má byť účelom nástrojov verejnej politiky (vrátane implementačných stratégií Le Granda či Barbera) ovplyvňovanie prostredia s cieľom dosahovania cieľov verejných politík (efektory) ako to vysvetľuje napr. Hood a Margett (2007), posudzovanie vhodnosti alternatívnych nástrojov by z pohľadu teórie postrčenia malo zahŕňať aj

[43] Téme rozhodovania sa venuje časť 3.2.

[44] Príklady aplikácie behaviorálnych poznatkov v rámci verejnej politiky sú uvedené v časti 2.2., resp. v schéme 1.

analýzu toho, akým spôsobom daný nástroj ovplyvňuje architektúru výberu v prospech želaného správania, od ktorého úspešnosť politiky závisí.

Poskytovanie možnosti zmysluplného výberu a trhovej súťaže preto nemusí z pohľadu teórie postrčenia stačiť na dosahovanie kvalitných výsledkov verejného spravovania, pretože sa vo svojej podstate nijak nerieši vplyv architektúry výberu na spotrebiteľské správanie.

Ak peniaze teda majú nasledovať spravovanie kvality prostredníctvom spotrebiteľských rozhodnutí, verejná správa by sa mala naučiť dômyselne dizajnovať architektúru výberu spôsobom, ktorý by robil očakávané rozhodnutie najpravdepodobnejším. Peniaze tak nasledujú architektúru výberu, pretože tú nasledujú rozhodnutia spotrebiteľov.

Dôležitosť schopnosti smerovať k informovanejším rozhodnutiam podčiarkuje aj fakt, že správanie resp. nesprávanie, je príčinou mnohých problémov, ktoré musí verejná politika riešiť.

Zdravotníctvo potrebuje dostatok dobrovoľných darcov (správanie), populáciu so zdravými návykmi (správanie) či užívanie správnych liekov len v nevyhnutných prípadoch (správanie). Na úrady by sme mali chodiť v správny čas a do správnych dverí (správanie), na výzvy či pripomienky štátu by sme mali reagovať v stanovených lehotách (správanie) a ak so žiadosťou nebodaj neodošleme všetky povinné prílohy (správanie), dodatočnou komunikáciou s daným úradom zbytočne stúpnu náklady obom stranám na vykonanie jednej transakcie.

Dôležitosť schopnosti ovplyvňovať správanie zdôraznila aj pandémia koronavírusu. Kľúčové bolo obmedziť až zastaviť šírenie nákazy. Za týmto účelom potrebovali vlády po celom svete motivovať ľudí k vykonávaniu konkrétnych foriem správania, ako napr. obmedzenie mobility či stretávanie sa, nosenie rúšok mimo domácnosti, časté umývanie si rúk či dodržiavanie bezpečných rozostupov v spoločnosti iných osôb. Schopnosť masovo usmerňovať správanie jednotlivcov sa stala jedným z predpokladov ochrany ľudských životov.

Nasledujúca sekcia preto predstavuje základné poznanie behaviorálnych vied, prostredníctvom ktorého môžu tvorcovia či implementátori verejných politík alebo služieb, porozumieť spotrebiteľskej voľbe a jej vzťahu na architektúru prostredia, v ktorom nastáva.

3.2. Hlavné myšlienkové prúdy, teórie a koncepcie behaviorálneho prístupu k verejnému spravovaniu

Zatiaľ čo prvá kapitola hľadala odpoveď na otázku, *čo* sú behaviorálne nástroje verejnej politiky, ktoré zadefinovala teória postrčenia, druhá kapitola sa snažila predstaviť *kedy* a *ako* teória postrčenia a jej nástroje ovplyvňujú životný cyklus verejných politík. Úvodná časť tejto tretej, a zároveň poslednej kapitoly, otvorila otázku, *prečo* môže byť dôležité v rámci organizácie a riadenia verejnej správy zohľadniť pri výbere vhodného nástroja aj jeho mikrodopady na architektúru výberu.

Zvyšná časť tejto kapitoly sa zameriava na dovysvetlenie toho, prečo výber jednotlivca nemusí nasledovať kvalitu v podmienkach súťaže a možnosti zmysluplného výberu, resp. prečo jednotlivci ani v prípadoch, keď na výber nemajú, nemusia konať tak, ako sa od nich vyžaduje resp. očakáva.

Behaviorálne nástroje[45] sa v rámci verejného spravovania vyznačujú snahou pozitívne ovplyvňovať správanie cieľovej skupiny predvídateľným smerom. Tento typ nástrojov predstavila a spopularizovala teória postrčenia (Thaler - Sunstein, 2008), ktorá je vyústením psychologických a ekonomických výskumov rozhodovania a usudzovania (*judgment and decision-making).* Korene tejto konkrétnej vetvy psychológie resp. ekonómie siahajú až do 50. rokov 20 storočia (Doherty, 2003; Bačová, 2010), kedy behaviorálnym vedám dominovalo skúmanie dvoch kľúčových tém (Chater, 2009):

- rozhodovanie, teda výber spomedzi možností; a
- formovanie úsudkov.

Témy rozhodovania a usudzovania sa postupom času preukázali ako komplementárne (tabuľka 12). Obe označujú procesy, ktoré predchádzajú nášmu správaniu.

Zatiaľ čo pod procesom rozhodovania môžeme rozumieť napríklad spôsob výberu toho, komu na základe našich preferencií odovzdáme náš hlas v parlamentných voľbách, usudzovanie môže byť chápané ako označenie *spôsobov spracovania informácií* o jednotlivých kandidátoch a stranách, aby sme sa rozhodli (Goldstein - Hogarth, 1997; Bačová a kol., 2010).

[45] Behaviorálnym nástrojom sa venuje časť 1.1.

TABUĽKA 12: Posudzovanie a rozhodovanie vo vybraných prácach zahraničných

Autor/-i	Posudzovanie (Judgment)	Rozhodovanie (Decision-making)
Chater, 2009, s. xxii	Týka sa stupňov domnienok, presvedčení *(belief)*.	Týka sa volieb *(choices)* z alternatív.
Sternberg, 2002, s. 426	... v súvislosti s rozhodovaním je to ... posudzovanie alternatív, zhodnotenie príležitostí.	Cieľom rozhodovania je vybrať si z možností.
Baron, 2008, s. 6, 8	Je to hodnotenie jednej alebo viacerých možností vzhľadom na špecifický súbor evidencie a cieľov.	Je to voľba *(choice)* konania – čo robiť alebo nerobiť. Rozhodnutia sa robia, aby sa dosiahol cieľ, a sú založené na presvedčeniach o tom, aké konanie dosiahne cieľ.
Hastie, Dawes, 2001, s. 25, 48	Posudzovanie je schopnosť ľudí inferovať, odhadnúť a predikovať charakter neznámych javov.	Odpoveď na situáciu, ktorá obsahuje: 1.viacero alternatív konania, 2.možnosť formulovať očakávania výsledku konaní, 3.konzekvencie, spojené s možnými výsledkami, ktoré možno zhodnotiť.
Newell, Lagnado, Shanks, 2007, s. 19-20	Odhad *(assessment)* alebo presvedčenie *(belief)* o situácii, založené na dostupných informáciách.	Záväzok ku konaniu určitým smerom, o ktorom sa predpokladá, že jeho výsledkom bude uspokojivý stav vecí (v zhode s Yates et al., 2003, s. 15).
Connoly, Arkes, Hammnond, eds., 2000, s. 1	Mentálny alebo intelektuálny proces formovania stanoviska alebo hodnotenie rozlíšením a porovnaním.	Akt vyriešenia alebo ukončenia problému/procesu prostredníctvom úsudku.
Koehler and	Súbor hodnotiacich	Riziková a bezriziková
Harvey, 2007, s. xv	a inferenčných procesov, ktorými ľudia disponujú a z ktorých môžu vychádzať v procese rozhodovania.	voľba, skúmanie roly sociálnych, emočných a kultúrnych vplyvov.
Hardman, 2009, s. 3	Výsledkom posudzovania je hodnotenie alebo odhad.	Rozhodovanie predstavuje zámer sledovať konkrétny smer konania.

autorov

ZDROJ: Bačová (2010), str. 25-26

Ekonómia a psychológia zhodne vykresľujú rozhodovanie ako reakciu na výzvy každodenného života. Pre ekonomický pohľad je však príznačnejšie vnímať rozhodovanie priam matematicky (Baláž, 2010) ako proces ´vypočítania´ (t.j. výberu) optimálneho riešenia spomedzi rôznych, viac či menej pravdepodobných možností (ergo výber pod rizikom). Pre kognitívnu a sociálnu psychológiu je zasa

charakteristickejšie vysvetľovať rozhodovanie ako proces hľadania kompromisu medzi robením presných a nenáročných rozhodnúť a alternatívami, o ktorých máme obmedzené množstvo informácií (Soman, 2015). Daňou za schopnosť dosahovať relatívne presné a nenáročné rozhodnutia môže z pohľadu psychológie byť občasná chybovosť, ktorá je rizikom sprevádzajúcim rozhodovanie za pomoci heuristík či na základe skreslených úsudkov.

Nasledujúca sekcia detailnejšie predstaví rôzne interpretácie toho, ako sa rozhodujeme, ale aj toho, čo všetko môže vplývať na kvalitu výsledkov nášho rozhodovania príp. na implementáciu našich rozhodnutí do praxe.

3.2.1. Ako sa rozhodujeme, čo si vyberieme a prečo si občas vyberáme, čo by sme nemali

Táto sekcia začína predstavením vybraných modelov rozhodovania a usudzovania, ktoré predurčujú naše správanie. Správanie by sa totiž v zjednodušenom ponímaní dalo chápať ako vyústenie rozhodnutia konať tak alebo onak. Následne sa táto sekcia venuje rôznym interpretáciám toho, či a prečo pri rozhodovaní (ne)robíme chyby.

Postup rozhodovania ako spôsobu *výberu* medzi alternatívami na základe našich preferencií Herbert Simon (1979) charakterizoval ako proces so štyrmi fázami:

- Dostaneme sa do situácie, ktorá si vyžaduje rozhodnutie resp. konanie. Pripravujeme sa naň identifikáciou problémov, snahou pochopiť ich príčiny na základe dostupných informácií;
- Tvoríme si zoznam možných riešení resp. konaní;
- Hodnotíme jednotlivé alternatívne riešenia a následne jedno z nich vyberáme;
- Našu výber realizujeme a následne retrospektívne hodnotíme, či nám predmetné konanie prinieslo očakávané výsledky, čo môže opätovne spustiť rozhodovací proces.

Bazerman - Moore (2012) obohatení o novšie poznatky kognitívnych procesov, si približne o pol storočie neskôr dovolili tvrdiť, že proces rozhodovania je komplexnejší, ako sa dovtedy myslelo. Rozhodovanie popísali oveľa konkrétnejšie ako proces minimálne šiestich krokov:

- definovanie problému;
- identifikovanie relevantných kvalitatívnych kritérií na jeho zhodnotenie;
- výber kritéria resp. stratégie pre váženie jednotlivých kvalitatívnych kritérií;
- vytvorenie zoznamu možných konaní, teda riešení problému;
- hodnotenie alternatívnych riešení s použitím zvolených kritérií
- vypočítanie/výber optimálneho rozhodnutia.

Téme hodnotenia jednotlivých alternatív (krok 5) už desaťročia dominuje ekonomická teória racionálnej voľby, ktorá dodnes vyvstáva z predpokladov, že (Wheeler, 2020):

- každý jednotlivec vie sám za seba povedať, čo preferuje a čo nepreferuje (predpoklad kompletnosti);
- každý jednotlivec je schopný podľa hodnoty jednotlivých preferencií porovnať a zoradiť možnosti, ktoré má na výber, resp. že všetky možnosti sú porovnateľné (predpoklad tranzitivity);

- v prípade dostupnosti viacerých alternatív s rovnakou subjektívnou (t.j. vis-a-vis naše preferencie) pridanou hodnotou je nám koniec-koncov jedno, ktorú z nich si vyberieme (princíp substitúcie).

Spočiatku sa ekonomické modely rozhodovania pokúšali vysvetliť výber spomedzi možností za pomoci koncepcie tzv. *očakávanej hodnoty* (tamtiež). Každá z alternatívnych možností správania sa signalizuje jednotlivcovi dôsledky v určitej hodnote (na základe jeho preferencií) a každý z výsledkov má určitú pravdepodobnosť výskytu. Očakávanú hodnotu jednotlivých možností preto bolo možné vyjadriť jednoduchou rovnicou *hodnota možnosti Q x pravdepodobnosť zrealizovania Q*.

Povedzme napríklad, že na dve pracovné pozície, o ktoré ste mali záujem, sa organizuje pohovor v rovnaký termín. Pozícia 1 ponúka vyššie platové ohodnotenie, povedzme 3000 €/mesačne, zatiaľ čo na pozícii 2 by ste získali polovicu. Na pozíciu 1 sa však aj vďaka lukratívnemu ohodnoteniu hlási oveľa viac kandidátov, čo pre vás znižuje pravdepodobnosť úspechu. Povedzme, že ste 1 z 10 porovnateľne kvalitných uchádzačov – pravdepodobnosť vášho úspechu je tak 10 %. O pozíciu 2 však súperíte len s jedným ďalším, rovnako kvalitným uchádzačom – pravdepodobnosť vášho úspechu je tak 50 %. Racionálnou voľbou by mal byť pre vás, podľa koncepcie očakávanej hodnoty, pokus o získanie pozície 2, pretože jej mesačná hodnota zohľadňujúc pravdepodobnosť jej realizácie (1500 x 0,5 = 750) prevyšuje hodnotu pozície 2 (3000 x 0,1 = 300).

Koncepcia očakávanej hodnoty však nedokázal zohľadňovať meniace sa preferencie jednotlivca v čase. Tento problém mal vyriešiť koncepcia *očakávaného úžitku* (von Neumann - Morgenstern, 1947; Goldstein - Hogarth, 1997), ktorá údajne lepšie zohľadňoval subjektívnosť a relatívnosť hodnoty jednotlivých alternatív.

Predstavte si, že ste vyhrali kupón na 99% zľavu do vychytenej haluškárne vo vašom meste. Tanier plný halušiek má pre nás subjektívne väčšiu hodnotu, keď sme hladní, ako keď sme sýti. Zľavový kupón by nám umožňoval v predmetnej reštaurácii objednať buď jeden tanier alebo celý kotol halušiek naraz. Čo však z toho, že si môžeme vybrať kotol halušiek (za predpokladu, že ho nevieme odniesť, namieste predať a ani odložiť 😊), keď nasýtenie a hedonistické potešenie prinesú len prvé dva, možno tri sústa nad rámec jednej, štandardnej porcie? Každé ďalšie sústo halušiek akoby následne strácalo na hodnote, pričom ich absolútna cena zostáva nemenná. Racionálnu voľbu si tak podľa koncepcie očakávaného úžitku vyberáme podľa úžitku, ktorý nám výsledok tej-ktorej voľby prinesie, a nie podľa jej absolútnej hodnoty.

Koncepcia subjektívne očakávaného úžitku (Savage, 1954) nám totižto sám o sebe nevysvetľuje, na základe akého pravidla si spomedzi jednotlivých možností nakoniec jednotlivci vyberú (posledný krok pri rozhodovaní, podľa modelu Bazermana a Moora, 2012).

Ako pripomína Baláž (Bačová a kol., 2010), zaužívaným predpokladom klasickej a neoklasickej ekonomickej školy je, že racionálni jednotlivci sa snažia *maximalizovať úžitok*. Vo vyššie spomenutom príklade haluškárne je pre nás (odhliadnuc od možných finančných nákladov) racionálnejšie vybrať si kotol na úkor jednej porcie halušiek,

pretože hoci ho nezjeme celý, extra porcie, ktoré dokážeme skonzumovať, nám prinesú viac úžitku než by nám priniesla len jedna porcia.

Princíp maximalizácie uspokojenia je však len jedným z alternatívnych, rozhodovacích pravidiel/stratégií, ktoré jednotlivci môžu v procese rozhodovania uplatniť. Dilip Soman (2015) pripomína, že podľa výskumov si spomedzi alternatívnych možností pri rozhodovaní vyberáme aj podľa:

- *Pravidla dostatočného uspokojenia* (satisficing) – najprv si stanovíme orientačnú, minimálnu úroveň spokojnosti, ktorú nám naše rozhodnutie v danej veci má priniesť a následne vyradíme všetky možnosti, ktoré ju nespĺňajú, aby sme si mohli vybrať zo zostávajúcich možností, ktoré naše preferencie v dostatočnej miere uspokoja. Napríklad, pri kúpe auta môžeme v rámci nášho rozpočtu vyžadovať, aby budúce auto nemalo spotrebu vyššiu ako 5L na 100 km.
- *Pravidla rovnakých váh* (equal weight decision rule) - každému relevantnému atribútu (napr. pri kúpe auta to môže byť pohodlnosť, bezpečnosť a spotreba) jednotlivých možností pridelíme skóre (napr. od 0 po 10) a vo finále si vypočítame celkové skóre pre danú možnosť, čo nám umožní vybrať si možnosť s najvyšším skóre.
- *Pravidla váženého sčítavania* (weighted additive decision rule) - každému relevantnému atribútu (napr. pri kúpe auta to môže byť pohodlnosť, bezpečnosť a spotreba) jednotlivých možností pripíšeme váhu (napr. od 1 do 3). Následne pridelíme jednotlivým atribútom skóre (napr. od 0 po 10). Po zohľadnení váhy jednotlivých kategórií atribútov môžeme nakoniec vypočítať celkové skóre pre danú možnosť a vo finále si vybrať možnosť s najvyšším skóre.

Podľa Herberta Simona (1947; 1954) však v poslednej fáze procesu rozhodovania máme tendenciu vyberať možnosť, ktorá napĺňa naše preferencie dostatočne, nie maximálne. Podľa Simona (tamtiež) totiž predpoklady klasickej teórie racionálnej voľby **presahujú kognitívne možnosti jednotlivcov**. Pre bežného človeka nie je podľa Simona pri rozhodovaní bežné ani jednoduché poznať a zvážiť užitočnosť či pravdepodobnosť výsledkov všetkých dostupných možností. Väčšinu rozhodnutí v skutočnosti robíme v podmienkach neistoty, nie rizika, pretože na odhadnutie rizika nemáme vždy dostatok relevantných informácií.

Vlnu skepticizmu voči klasickej teórii očakávaného úžitku významne posilnila aj prospektová teória vytvorená Danielom Kahnemanom a Amosom Tverskym (1979; 1992).

Podobne ako Herbert Simon, aj prospektová teória čiastočne vychádza z teórie očakávaného úžitku (vrátane koncepcie očakávanej hodnoty), napríklad v tom, že:

- uvažuje o úžitku ako o násobku hodnoty možného rozhodnutia a jeho pravdepodobnosti;
- za prirodzenú považuje implicitnú snahu maximalizovať úžitok u jednotlivcov rozhodnutiami;
- zastáva názor, že očakávaný úžitok vecí nemusí mať lineárny charakter.

Ako však zdôrazňuje Baláž (Bačová a kol., 2010), prospektová teória modifikuje ekonomickú interpretáciu rozhodovacieho procesu tým, že hodnotenie jednotlivých možností (krok 5 podľa modelu Bazermana a Moora, 2012) neovplyvňuje len očakávaný úžitok ich dôsledkov a ich objektívna pravdepodobnosť, ale aj **subjektívne vnímaný prospekt** týchto dôsledkov. Kahneman a Tversky (1979) označili prospektom subjektívne vnímanie pravdepodobnosti na základe dostupného referenčného bodu, a teda v čase rozhodovania na základe dostupných, viac či menej kvalitných alebo relevantných informácií.

Ak by totižto teória očakávaného úžitku naozaj reprezentovala túto skutočnosť, ľudia by sa rozhodovali racionálne bez ohľadu na rámcovanie dostupných informácií, na základe ktorých majú zvážiť svoje alternatívy a rozhodnúť sa. Svoju pointu vysvetlili súčasne s demonštráciou tzv. efektu istoty (Kahneman - Tversky, 1986), na ktorom poukázali našu tendenciu výraznejšie preferovať istotu oproti riziku aj na úkor očakávaného úžitku, ale aj nelineárne preciťovanie rizika.

Participantov svojho experimentu vystavili (mimo iných) dvom modelovým situáciám, pričom v jednej im dali na výber z (A1) istého zisku 30 € alebo (B1) 80% šance výhry 45€ a 20% zisku nuly, v druhej zas z (A2) 25% šance výhry 30€ pri 75% šanci zisku nuly a (B2) 20% šance výhry 45€ a 80% šance zisku nuly.

V prvom scenári participanti v drvivej väčšine (78%) preferovali istotu (A1) na úkor potencionálne vyššieho úžitku (B1) s malý rizikom (hoci podľa TEU je B1 > A1, pretože B1 = 45x0.8 = 36), a v druhom sa významná (42%) hoci menšia polovica tej istej skupiny participantov rozhodla pre možnosť A2 (hoci podľa TEU je B2 > A2, pretože B2 = 45x0.2 = 9, zatiaľ čo A2 = 30x0.25 = 7,5).

K naformulovaniu prospektovej teórie ich motivovalo aj odpozorovanie asymetrického postoja jednotlivcov voči strate resp. zisku (Kahneman - Tversky, 1979). Sériou jednoduchých experimentov zistili, že významná väčšina jednotlivcov pociťuje stratu približne dvakrát silnejšie, než zisk rovnakej veľkosti (Kahneman - Tversky, 1992).

Pre podobné usudzovacie tendencie, ktoré sa vymykajú predikciám klasických ekonomických modelov rozhodovania sa, je už dnes zaužívané označenie odchýlky či skreslenia (*biases*). V súčasnosti je zmapovaných už niekoľko desiatok systematických skreslení[46] našich úsudkov (tabuľka 13).

[46] Pozri napr. Creative bias codex od DesignHacks.com

TABUĽKA 13: Typológia skreslení

Kategória členenia	**Sklon k chybe (*bias*) slovensky/ anglicky**
	Ilúzia platnosti/*The illusion of validity*
	Omyl konjukcie/*Conjuction fallacy*
	Omyl základného výskytu/*Base-rate fallacy*
	Ilúzia predpovedateľnosti/*The illusion of predictability*
	Regresia k priemeru/*Misconception of regression*
	Ilúzia korelácie / *Illusory correlation*
	Nedostatočné upravovanie/ *Insufficient adjustment (anchoring)*
	Sklon k nesprávnemu spájaniu javov, resp. sklon k nesprávnemu rozdeľovaniu javov/ *Biases in evaluation of conjunctive and disjunctive events*
	Ilúzia vedomosti/*Illusion of knowledge*
	Nadmerný optimizmus/*Excessive optimism*
	Averzia voči neistote/*Ambiguity aversion*
	Klam utopených nákladov/*Sunk cost fallacy*
	Averzia voči strate/*Loss averssion*
	Ukotvenie/*Anchoring*

Kategória členenia	**Sklon k chybe (*bias*) slovensky/ anglicky**
Sklony k chybe v procese výberu (selekcie) informácie:	Necitlivosť na veľkosť vzorky/ *Insensivity to sample size*
	Mylná predstava o náhode/ *Misconceptions of chance*
	Omyl dostupnosti/*Availability bias*
	Chyby v predstavivosti/*Biases in imaginability*
	Obmedzené stratégie vyhľadávania/ *Biases due to the effectiveness of a search net*
	Domáca predpojatosť/*Home bias*
	Efekt kontextu/*Context effect*
	Stádovitosť/*Herding effect*
Sklony k chybe v procese spracovania informácii:	Necitlivosť na apriórne pravdepodobnosti výstupov/ *Insensivity to prior probability of outcomes*
	Konzervativizmus /*Conservativism*
Sklony k chybe pri formulovaní rozhodnutia:	Efekt rámcovania/*Framing effect*
	Mentálne účtovníctvo/*Mental accounting*
Sklony k chybe prameniace z osoby subjektu rozhodovania:	Omyl prílišnej sebaistoty/ *Overconfidence bias*
	Sebapotvrdzujúca predpojatosť/ *Confirmation bias*
	Skon k seba prisudzovaniu/*Self – Attribution bias*
	Ilúzia kontroly/*Illusion of control*
	Retrospektívna predpojatosť/ *Hindsight effect*
	Haló efekt/*Hallo effect*
	Efekt vlastníctva/*Endowment effect*

ZDROJ: Beblavá (2015) na základe Šinského (2010)

Koncepcia skreslení má čisto deskriptívny charakter: popisuje predvídateľné usudzovacie deviácie od normatívnych modelov, aký ponúka napr. teória racionálnej voľby. Tá na jednej strane prezentuje deskriptívny model rozhodovania tým, že sa naše rozhodovanie snaží vysvetliť, na strane druhej však môže byť použitá aj na normatívne predvídanie, akoby sme sa mali správať.

Koncepciou kognitívnych skreslení sa teda myslia prípady, kedy sa jednotlivci opakovanie až priam systematicky nesprávajú tak, ako by to daný normatívny model predvídal. Podľa Šinskeho (2010) sa tieto prípady v literatúre interpretujú aj ako prípady, kedy pri rozhodovaní robíme (z pohľadu normatívnych modelov) chyby. Sklon k chybám môžeme mať v procese výberu, spracovania dostupných informácií alebo pri formulácií rozhodnutí (tabuľka 12).

Ako implikuje Herbert Simon (1957) alebo prospektová teória (1979), sklon ku chybám vzniká preto, lebo pri našom rozhodovaní vychádzame nie len z objektívne, ale aj zo **subjektívne vnímanej reality.** Ako už bolo niekoľkokrát zdôraznené, naše rozhodovacie procesy sú závislé od kvality a dostupnosti situačných informácií (Bazerman, 2005; 2012). Aj napriek technologickým inováciám (internet, inteligentné telefóny…) a zvýšenej životnej úrovne sa v situáciách bez dostatku kvalitných informácií ocitáme a rozhodujeme často. Subjektívna realita nám jednoducho musí stačiť, pretože dohľadanie relevantných informácií, napr. kvôli časovým, finančným alebo psychologickým nákladom, nemusí byť možné.

Kognitívne skreslenia sú evolučnou daňou za schopnosť robiť relatívne presné a nenáročné rozhodnutia (Haselton a kol., 2005) v takýchto situáciách, rozhodovanie sa na základe subjektívne vnímanej, a tak zjednodušenej forme reality, je totižto nákladovo efektívne (Kahneman, 2011; Ariely, 2008b).

Max. H. Bazerman (2004; 2012) našu systematickú tendenciu rozhodovať sa na základe subjektívne vnímanej reality označil ako ***obmedzené povedomie*** (*bounded awareness*).

Obmedzené povedomie podľa Bazermana označuje našu systematickú tendenciu ignorovať, prehliadať alebo inak nevidieť povšimnuteľné, potencionálne dôležité informácie. Obmedzenie povedomia môžeme podľa neho pozorovať v štyroch rôznych podobách:

- Keď súčasne riešime viacero úloh resp. problémov, ktoré súperia o našu pozornosť. Ikonickou demonštráciou tzv. slepoty z nepozornosti resp. **selektívnej pozornosti** (Mack and Rock, 1998; Simons, 2000; Simons - Chabris, 1999; Simons - Levin, 2003) je experiment Daniela Simonsa (2010) a jeho kolegov, ktorí skupine participantov zadali úlohu spočítať nahrávky basketbalovej lopty v rámci driblujúcej skupiny ľudí na videu. Participanti však netušili, že primárna otázka, ktorá Simonsa zaujíma, sa nebude týkať počtu nahrávok, ale toho, či vo videu vzhliadli gorilu. Štatisticky významná skupina participantov gorilu nevidela kvôli tomu, že svoju pozornosť sústredila na počítanie prihrávok, nie na sledovanie pohybu na videu.

- Keď sa v procese usudzovania prílišne zameriame na jednu konkrétnu časť informácie na úkor iných, dôležitých informácií, hovoríme o tzv. fokalizme (Gilbert - Wilson, 2000; Wilson a kol., 2000), ilúzii zo zamerania (Schkade and Kahneman, 1998) či **efekte kotvenia** (Kahneman - Tversky, 1979)

- Keď do nášho usudzovania vstúpia **afektívne podnety** ako napr. hlad či emócie, a to na úkor reflektívnych podnetov. Príkladom môžu byť podľa Lowensteina (1996) situácie, v ktorých pociťujeme konflikt medzi našimi krátkodobými a

dlhodobými záujmami. Sú to napríklad situácie, keď sa snažíme držať diétu a miestami pociťujeme chúťky na nezdravé maškrty.
- Keď pri etickom rozhodovaní, ako sa správne zachovať, čelíme konfliktu medzi vlastnými záujmami a alternatívami, ktoré sa javia byť správne, máme systematickú **tendenciu samoúčelne prehliadať** druhé menované.

Obmedzené povedomie v kontexte koncepcie obmedzenej racionality súvisí s využívaním heuristík. **Heuristiky** vyvstávajú z našich opakovaných skúseností s hľadaním riešení na výzvy každodenného života. V zjednodušenom ponímaní, reprezentujú mentálne skratky už spomínaných rozhodovacích procedúr. Účelom ich využívania je podľa Herbeta Simona (1957) uľahčovanie nájdenia uspokojivého riešenia, zatiaľ čo podľa Shah a Oppenheimera (2008) heuristiky využívame na zníženie kognitívnej námahy rozhodovacích procesov.

Ako ich prácu rekapituluje Bačová (2011, str.), "*námahu ľudia [heuristikami] zmierňujú tak, že*:

- zohľadňujú menej informácií,
- usilujú sa vyhľadať kľúčové informácie z pamäti,
- zjednodušujú rozdielnu dôležitosť informácií,
- spájajú menej informácií, ako majú k dispozícii,
- preskúmavajú menej alternatív, či
- nahrádzajú jednu informáciu inou, resp. inými informáciami z pamäti, a doplňujú informácie pomocou iných, externe dostupných zdrojov.

Príkladom môžu byť situácie, kedy si prišiel jednotlivec do obchodu s elektronikou kúpiť rýchlovarnú kanvicu, pričom najdôležitejším kritériom jej výberu bola preňho cena. Obchod mu však ponúka až tucet variácií kanvice za rovnakú cenu, a tak sa v tom momente rozhodne vziať do úvahy aj farbu. Vyberá si zelenú a spokojne odchádza. Všimnite si však, že nakupujúci nevzal do úvahy všetky relevantné informácie o kanviciach, ale rozhodol sa podľa prvých dvoch kvalitatívnych kritérií, na ktoré si v danom momente spomenul. Ide o príklad použitia tzv. lexikografickej heuristiky (Fishburn, 1967, 1974), teda heuristického rozhodovania sa podľa dostupnosti, nie relevantnosti kritérií. Variáciami tejto heuristiky je napr. heuristika priority (Brandstatter, Gigerenzer, - Hertwig, 2006), Take-the-Best heuristika (Gigerenzer a kol., 1999), či heuristika jedinej premennej (Hogarth - Karelaia, 2005a, 2007).

Vyššie spomínaný efekt kotvenia či uprednostnenie afektívnych podnetov sú taktiež klasickými príkladmi dôsledkov využívania heuristík.

Dovádza nás používanie heuristík k zlým rozhodnutiam? Zatiaľ čo Kahneman a Tversky (1974; Wheeler, 2020) považujú heuristiky za spolupáchateľov iracionálnych rozhodnutí, Gerd Gigerenzer a jeho kolegovia (Gigerenzer - Gaissmaier, 2011; Gigerenzer, Goldstein, 1996; Goldstein, Gigerenzer, 2002; Gigerenzer, Todd, the ABC Research Group, 1999; Gigerenzer - Selten, 2001) heuristické rozhodovanie obhajujú.

Podľa nich využívame heuristiky pri rozhodovaní preto, lebo naše usudzovacie a rozhodovacie procesy sú ekologické (Gigerenzer, 1991, 2000, 2008) – prispôsobujú sa typu situácie a situačnému problému, ktorý sa rozhodnutím snažíme rozlúsknuť.

Podľa Gigerenzera (2011) **nemôžeme všetky rozhodovacie situácie považovať za identické**. V niektorých sú všetky alternatívne možnosti známe, resp. dohľadateľné. Dohľadateľné sú aj ich pravdepodobnosti či dôsledky, budúcnosť jednotlivých rozhodnutí je teda predvídateľná. Príkladom takejto **situácie** z tzv. **malého sveta** (tamtiež; Savage, 1948; Bačová, 2011; Wheeler, 2020) môže byť snaha rozhodnúť sa, ktorou cestou sa dostať do želanej destinácie. Vedie k nej obmedzené množstvo trás a ako nám rôzne navigačné softvéry ukazujú, vďaka rozsiahlej dostupnosti a využívaniu internetu, GPS a chytrých telefónov už nie je nemožné za pár sekúnd na základe dostupných dát v reálnom čase vypočítať, ktorá z trás je najvýhodnejšia.

Ďalšou, bežnou skupinou rozhodovacích situácií, sú však **situácie** z tzv. **veľkých svetov,** a teda tie, v ktorých budúcnosť jednotlivých rozhodnutí už predvídateľná nie je. Dôvodom sú nedostupné informácie potrebné k posúdeniu jednotlivých dôsledkov či ich pravdepodobnosti. Príkladom môže byť opäť snaha rozhodnúť sa, ktorou trasou sa chceme do želanej destinácie dostať, nám je vzdialená a ktorú nepoznáme. Tentokrát však v dobe bez internetu alebo technológie GPS.

V kontexte obmedzenej racionality je kľúčové tvrdenie, že zatiaľ čo v prvých menovaných situáciách *malých svetov* dáva zmysel predpokladať, že jednotlivci v nich môžu hľadať ´najlepšie riešenie´ – pretože dostupnosť informácií im túto šancu dáva; v kontexte *veľkých svetov* sa pre nedostupnosť informácií zmysel tohto predpokladu vytráca a rozumnejšie sa javí predpoklad, že jednotlivci hľadajú ´lepšie´, teda optimálne, nie ideálne riešenie, ako to predpokladajú teórie racionálnej voľby.

Na rozdiel od implikácií Kahnemana a Tverského (1984), Gigerenzer nepovažoval heuristické rozhodovanie a kognitívne skreslenia za omylné rozhodovacie stratégie resp. za zlyhania našich schopností, ale naopak - heuristiky považoval za prirodzené a adaptabilné nástroje na dosahovanie optimálnych rozhodnutí na výzvy malých i veľkých svetov (Gigerenzer, Todd, the ABC Research Group, 1999).

Adaptabilitou heuristického rozhodovania Gigerenzer odkazoval práve na výsledky jeho vlastného výskumu (tamtiež), na ktorom poukázal na neschopnosť jednotlivcov prispôsobiť svoje rozhodnutie podnetom (napr. extra informáciám), ktoré mu môže k takému úkonu daná situácia dávať, ergo rozhodovať sa ekologicky racionálne.

Gigerenzer, inými slovami, protirečí Kahnemanovi a uprednostňuje vnímať racionalitu ako ekologickú, t.j. prispôsobujúcu sa situácii, nie obmedzenú.

„*Príkladom ekologicky ´priateľského´ prostredia môže byť taký spôsob prezentovania problému, ktorý obsahuje odhad pravdepodobnosti výskytu javu vo formáte frekvencií, t. j. nápoveďou koľko z koľkých. Vtedy sú odpovede ľudí „správnejšie“ v porovnaní so situáciou, keď problémy s odhadom pravdepodobnosti javu sú prezentované vo formáte pravdepodobnosti, t. j. otázkou, aká je pravdepodobnosť, že sa niečo vyskytuje*“ (Bačová, 2011, str. 119).

Vzťah prostredia a správania sa snaží stelesniť koncepcia **architektúry výberu** (Norman, 1990; Thaler - Sunstein, 2008). Hlavnou implikáciou koncepcie architektúry výberu je uvedomenie si, že prostredníctvom pretvarovania sveta okolo nás a konkrétne spôsobu, akým nám svet okolo nás prezentuje naše možnosti, môžeme nepriamo ovplyvňovať naše rozhodnutia. Koncepcia architektúry výberu argumentuje, že malé zmeny spôsobu prezentácie jednotlivých možností často zavážia pri rozhodovaní, ako sa zachovať.

„*Ak nepriamo ovplyvňujete voľby, ktoré robia iní, ste architektom voľby. A keďže voľby, ktoré ovplyvňujete, budú robené iba ľuďmi [podobnými Homerovi Simpsonovi, pozn. autora], budete chcieť, aby vaša architektúra odrážala dobré pochopenie toho, ako sa ľudia správajú.*“ (Thaler - Sunstein, 2008, str. 83).

Podľa Münschera a kol. (2015) má každá architektúra výberu tri, resp. podľa Johnosona a kol. (2012) šesť dôležitých aspektov, ktorých zmena môže ovplyvniť správanie.

TABUĽKA 14: Dôležité aspekty architektúry výberu podľa vybraných autorov

Aspekty architektúra výberu podľa MÜnschera a kol. (2015)	**Architektúra výberu podľa Johnosona a kol. (2012)**
Informácie (a ich zrozumiteľnosť, viditeľnosť a spoločenský rozmer)	Počet možností
	Načasovanie pocítenia dôsledkov
	Aktívnosť/pasívnosť výberu
Štruktúra (miera aktívnosti výberu, zložitosť jej vykonania a poradie či šírka palety možností)	Štrukturovanie možností
	Opis a množstvo atribútov možností
Rozhodovacie pomôcky (pripomienky či implementačné záväzky)	Zložitosť vykonania možností

ZDROJ: autor podľa MÜnschera a kol. (2015), Johnosona a kol. (2012)

Podľa Krijnen a kol. (2018) každá úmyselne zostrojená architektúra výberu taktiež ukrýva určitý účel, na ktorom jednotlivcom, ktorí si v nej vyberajú, môže pri výbere možností záležať. Jednotlivci tiež kladú dôraz na to, čo môže výber jednotlivých možností v kontexte danej architektúry o nich odhaliť resp. komunikovať v očiach ostatných (tamtiež).

Z pohľadu organizovania a riadenia verejných, ale aj súkromných inštitúcií reprezentuje architektúra výberu podľa Somana (2015) tzv. poslednú míľu vytvárania hodnoty rôznych projektov, programov, či produktov. Stelesňujú ju momenty interakcie cieľovej skupiny s nimi. Pokiaľ interakcia nie je uspôsobená tomu, aby generovala hodnotu – teda pokiaľ jednotlivci nekupujú naše produkty, neobjednávajú si naše služby (v kontexte súkromnej sféry) alebo nedodržiavajú termíny, nenosia na úrady potrebné prílohy či neplatia načas dane (v kontexte verejnej sféry), nezáleží na miere, v ktorej bola pôvodná myšlienka, ktorá namotivovala k vytvoreniu daného projektu či produktu fascinujúca, inovatívna či cnostná. Hodnota prichádza, len ak cieľové skupiny našich produktov či programov pri interakcii s nimi robia to, čo sme za účelom získania hodnoty z tejto interakcie od nich čakali, že s nimi budú robiť (platia, objednávajú, prichádzajú pripravený a načas…).

Ako už bolo spomínané, pandémia koronavírusu ukázala, že schopnosť masovo usmerňovať správanie jednotlivcov môže byť životne dôležitým predpokladom vytvárania hodnoty, ak je pre vládu dôležité zachraňovať ľudské životy. Kľúčovým bolo obmedziť resp. zastaviť šírenie nákazy. Za týmto účelom potrebovali vlády po celom svete obmedziť resp. motivovať k vykonávaniu konkrétnych foriem správania, ako napr. obmedzenie mobility či stretávanie sa, nosenie rúšok mimo domácnosti, časté umývanie si rúk či dodržiavanie bezpečných rozostupov v spoločnosti iných osôb.

Hodnota vyplývajúca zo schopnosti usmerňovať správanie je pre verejnú správu však badateľná aj mimo pandémie. Napríklad, v rámci poskytovania verejných administratívnych služieb potrebujú štáty, aby sa jednotlivci pri ich využívaní správali určitým spôsobom: aby chodili pripravení, so všetkými potrebnými prílohami, načas a do správnych dverí.

Schopnosť porozumieť a ovplyvniť architektúru výberu by podľa teórie postrčenia mala patriť k základným spôsobilostiam verejnej správy, ktorá sa snaží implementovať kvalitné verejné služby alebo politiky.

Zatiaľ čo táto sekcia uviedla rozličné interpretácie skresleného rozhodovania za prítomnosti heuristík, nasledujúca sekcia predstaví rozličné situácie a dôvody, kedy a prečo aj napriek rozhodnutiu neurobíme, čo sme si vybrali.

3.2.2. Prečo občas nerobíme, čo sme si vybrali.

Jedným z obmedzení, ktoré podľa Thalera a Mullainathana (2000) modely správania vyvstávajúce z teórie racionálnej voľby dlhodobo podceňovali, je naša limitovaná schopnosť dosahovať vlastné ciele. To, že niečo chceme urobiť, ešte jednoducho neznamená, že to naozaj spravíme.

Či už chceme robiť racionálne alebo optimálne racionálne rozhodnutia, v zámere vykonať dané správanie častokrát zlyhávame. Priznajme si, kto z nás za svoj život ešte priveľa nejedol alebo nepil, hoci sa chcel stravovať zdravo, neodkladal povinnosti na neskôr alebo neponocoval pred ťažkým dňom, či minul o pár eur viac na zábavu namiesto toho, aby si ich odložil na horšie časy.

Každý zámer stelesňuje istý cieľ. Správanie je preto spravidla prostriedkom, ako daný cieľ dosiahnuť. Pochopiť, prečo tzv. medzera medzi našimi zámermi a správaním (the intention-behavior gap) vôbec vzniká je podľa Sheerana - Webba (2016) možné vďaka porozumeniu:

a) Kvalitám zámeru, ktoré sú pre dané správanie ústredné;
b) Podmienkam, ktoré podporujú realizáciu daného správania; a
c) Sebaregulačným nástrojom, ktoré môžu realizácii daného správania napomôcť.

Veľmi dôležitým kvalitatívnym aspektom zámeru sa javí byť správne zarámcovaný cieľ. Naše zámery realizujeme pravdepodobnejšie, ak je našim cieľom:

- podporovať určité výsledky a nie im zabraňovať(Higgins, 1997);
- cieľ, ktorý vnímame ako náš vlastný, autonómne zvolený a nie cieľ niekoho iného (Ryan – Deci 2000);
- učenie či zdokonaľovanie sa, nie výkonnosť (Dweck and Leggett, 1988; Elliot – Church, 1997);

Okrem správneho zarámcovania cieľa zvyšuje pravdepodobnosť jeho dosiahnutia:

- jeho konkrétnosť či špecifickosť (Locke - Latham, 2013),
- ak nie je príliš optimistický (Buehler, Griffin, - Ross, 1994), hoci Zhang and Fishbach (2010) naznačujú, že optimizmus môže byť aj nápomocný,
- ak jeho stanovenie sprevádza vnútorné rozhorčenie (Nordgren, van der Pligt, - van Harreveld, 2008), alebo
- ak je správanie potrebné na jeho dosiahnutie jednoduchšie zrealizovateľné (Sheeran, Trafimow, - Armitage, 2003).

Dôležitým kvalitatívnym aspektom zámeru sa javí byť aj to, z čoho daný cieľ vyvstáva. Evidencia v súlade teórie sebaurčenia (self-determination theory, Deci - Ryan, 2000) naznačuje, že pravdepodobnejšie realizujeme ciele:

- ktoré sú v súlade s našimi osobnými postojmi než tie, ktoré vyplývajú zo spoločenských noriem (Sheeran - Orbell, 1999);
- o dosahovaní ktorých máme dobrý pocit než tie ciele, o ktorých si jednoducho myslíme, že by mali byť dosiahnuté (Conner a kol., 2016;Keer, Conner, Putte - Neijens, 2014);
- pri ktorých výraznejšie pociťujeme morálnu povinnosť a očakávanú ľútosť z nekonania (Abraham - Sheeran, 2004; Conner a kol., 2006; Godin, Conner, - Sheeran, 2005; Godin a kol., 2014; Sheeran - Abraham, 2003; Sheeran - Orbell, 1999).

Naše nekonanie môže v neposlednom rade vysvetľovať aj to, že niekedy sa rôzne druhy našich cieľov môžu ocitnúť v protiklade (Bazerman a kol., 2008). Typickým príkladom môžu byť situácie, kedy vnímame, že by sme niečo mali robiť (napríklad držať diétu), ale súčasne cítime, že chceme robiť niečo úplne iné (zjesť čokoládu).

V podobných prípadoch konfliktov medzi tým, čo by sme mali a čo chceme, máme tendenciu k tzv. sebalicencovaniu (*self-licensing*), teda k holdovaniu a pôžitkárstvu spojenému s ospravedlnením našich činov a prehliadaním či podceňovaním ich dôsledkov (De Witt Huberts a kol., 2012; 2014a, 2014b).

Ako však Sheeran - Webb (2016) zdôrazňujú, hoci formovanie zámerov je iniciačnou fázou správania, ani ich úspešné vytvorenie nemusí byť dostatočné na to, aby sme dané správanie uskutočnili. Mnohé z našich cieľov totižto vyžadujú opakované či dlhodobé správanie a k ich dosiahnutiu môžeme napomôcť priaznivými podmienkami.

Realizácii daného správania môžu prispieť aj tzv. sebaregulačné nástroje. Takými môže byť formovanie implementačných zámerov (Gollwitzer, 1999, 2014; Gollwitzer - Sheeran, 2006, 2009) alebo tzv. implementačných plánov.

Formovanie implementačného plánu zvyčajne zahŕňa vedomú identifikáciu príležitosti pre vykonanie želaného správania, príp. prekážok, ktoré tomu zvyčajne bránia, a následné pomenovanie a napojenie možného riešenia na príležitosť resp. prekážku formou ´ak ..... tak .....´. Prekážky či príležitosti sa tak stávajú mentálne dostupnejšie a jednoduchšie na zareagovanie (Aarts a kol., 1999; Webb - Sheeran, 2004, 2007, 2008).

Vedomé rozmýšľanie o príležitostiach či prekážkach navyše napomáha nášmu správaniu k vytváraniu silných asociácii medzi podnetom a reakciou, ktoré rovnako zvyšujú pravdepodobnosť exekúcie želaného správania (Parks-Stamm a kol., 2007; Webb - Sheeran, 2007, 2008).

Implementačné plány sa ukázali byť užitočné pacientom pri snahe nezabúdať na požívanie predpísaných liekov (Brown a kol., 2009; O'Carroll a kol., 2013) či vo všeobecnosti prekonať prokrastináciu (Wieber - Gollwitzer, 2010).

Napomôcť môžu aj pri prekonávaní neželaných vplyvov, ako napr.:

- vyrušovanie (Wieber a kol., 2015),
- pokušenie (Armitage - Arden, 2012),
- neželaný spoločenský vplyv (Rivis - Sheeran, 2013; Wieber a kol., 2014),
- zlozvyky (Adriaanse a kol., 2011; Armitage, 2008; Webb a kol., 2010),
- či neželané emócie (Sheeran a kol., 2007; Varley a kol., 2011; Webb a kol., 2010).

ZHRNUTIE KAPITOLY 3

Jedným z hlavných cieľov tejto kapitoly bolo vysvetlenie, *prečo* môže byť v rámci organizácie a riadenia verejnej správy dôležité pri výbere vhodného nástroja zohľadniť aj jeho mikrodopady na architektúru výberu.

Úspešnosť verejných politík či kvalita verejných služieb v mnohých prípadoch spočíva v schopnosti účinne usmerniť spotrebiteľov resp. občanov k dobrým rozhodnutiam. Napríklad, politika ochrany životného prostredia nebude úspešná, pokiaľ jednotlivci neprestanú znečisťovať prírodu, resp. pokiaľ ich k tomu nástroje verejnej politiky účinne nenasmerujú. Politika verejného zdravia nebude úspešná, pokiaľ sa nenájde dostatok dobrovoľných darcov, resp. pokiaľ ich k dobrovoľnému darcovstvu účinne nenamotivujú nástroje verejnej politiky. Ani verejná, administratívna služba nebude nákladovo-efektívna, pokiaľ nebudeme na úradoch vstupovať do správnych dverí, v stanovených lehotách a spolu so všetkými, povinnými prílohami.

Interakcia s cieľovou skupinou by mala byť vnímaná ako posledná míľa vytvárania hodnoty produktov verejnej (politiky, služby), ale aj súkromnej sféry (tovar, služby). Pokiaľ totiž verejná správa neprinúti občanov a organizácie dodržiavať pravidlá nastolené verejnou politikou, jej ciele sa nenaplnia tak, ako sa nenaplnia ciele akcionárov súkromnej firmy, ktorej produkty či služby nie sú konzumované.

Interakcia s cieľovou skupinou by mala byť účinná a mala by subjekty verejnej politiky a zákazníkov verejných služieb účinne smerovať k dobrým rozhodnutiam.

Môže tak urobiť dômyselným zasahovaním do architektúry výberu. Naša schopnosť rozhodnúť sa racionálne je totiž limitovaná kvalitou a dostupnosťou informácií, ktoré v danej rozhodovacej situácií máme. Aj malá zmena spôsobu prezentácie jednotlivých možností (t.j. zmena v dostupnosti či kvalite informácií) môže totiž pri rozhodovaní, ako sa zachovať, zavážiť. Naše rozhodovanie však môže byť skreslené a v realizácii

našich rozhodnutí môžeme navyše z rozličných dôvodov zlyhávať. Zásahy do architektúry výberu nám tento problém však môžu pomôcť prekonávať.

ZÁVER

Túto monografiu tvorili tri samostatné kapitoly, ktorých cieľom bolo prepojiť aktuálne poznania behaviorálnych vied prostredníctvom prepojenia teórie postrčenia s vybranými, organizačno-správnymi teóriami poskytovania kvalitných služieb, ako aj s vybranými prístupmi k analýze (ne)účinnosti verejných politík.

Cieľom tejto monografie nebolo ponúknuť vyčerpávajúcu odpoveď na všetky dôležité otázky, ktoré sa pri analýze prekrývaní sa týchto intelektuálnych prúdov môžu vyskytnúť. Hlavný cieľom bolo načrtnúť ich kompatibilitu, uľahčiť porozumenie ich prepojeniu vo vybraných oblastiach a podnietiť tak odbornú diskusiu o možných podobách behaviorálnej verejnej politiky.

Kapitola 1 ponúkla prepojenie teórie postrčenia s vybranými teóriami nástrojov verejnej politiky. Napríklad zadefinovala behaviorálne intervencie (postrčenia, povzbudenia, natočenia) ako všetky intervencie, ktoré sú *jednoduché* a *lacné* na obídenie, tzn. ktoré žiadnu z možností explicitne nezakazujú alebo neprikazujú a ani prílišne ekonomicky neznevýhodňujú. K overovaniu mechanizmov ako aj účinnosti behaviorálnych intervencií slúžia experimenty.

Upriamila však pozornosť aj na rôzne analytické modely, ktoré môžu verejnej politike poslúžiť k dešifrovaniu faktorov správania v prípade, že je jej cieľom účinne usmerňovať správanie cieľových skupín.

Kapitola 1 uviedla aj polemiku o manipulatívnosti postrčení. Cieľom tejto časti bola obhajoba legitímnosti postrčení ako nástroja verejnej politiky. Na základe predstavenej analýzy[47] sa zdá, že behaviorálne intervencie a manipulácia reprezentujú rovnaký, avšak rozlične intenzívny typ vplyvu na ľudské správanie. Koncepcia architektúry výberu však v kontexte tejto diskusie ponúka implicitný argument, podľa ktorého výskumy dokazujúce podmienenosť kvality našich rozhodnutí kvalitou a dostupnosťou situačných informácií, robia z behaviorálnych intervencií prima facie morálne nezávadné formy manipulácie, pokiaľ im nie je dokázané porušenie jednej z ich konceptuálnych kritérií na ochranu slobodnej vôle (lacnosť a jednoduchosť obídenia, transparentnosť a verejnosť použitia).

Kapitola 2 sa snažila zasadiť teóriu postrčenia a jej behaviorálne nástroje do životného cyklu verejných politík. Teória postrčenia sa v rámci nastoľovania agendy snaží zdôrazňovať prepojenie väčšiny agend s konkrétnymi formami správania. Na základe klasifikácie behaviorálnych nástrojov predstavila druhá kapitola atribúty (miera donútenia; typ zvolenej teórie rozhodovania; spôsob reakcie na limity nášho rozhodovania), ktorými teória postrčenia navrhuje posudzovať vhodnosť alternatívnych nástrojov verejnej politiky.

Podľa teórie postrčenia môže verejná správa použiť na dosahovanie svojich cieľov tvrdšie alebo mäkšie nástroje (podľa miery donútenia). Výhodou mäkších nástrojov je, že vo vyššej miere rešpektujú slobodnú voľbu jednotlivcov, pretože im možnosť zachovať sa inak výrazne nesťažujú resp. nezdražujú.

[47] Pozri časť 1.2.

Ako ukázali naše skúsenosti z Prievidze a skúsenosti s aplikáciou behaviorálnych intervencií zo zahraničia, aj mäkké nástroje, napríklad vo forme zásahov do spôsobu komunikácie na občanov, môžu byť účinné. Tie isté skúsenosti naznačujú, že účinnosť jednotlivých nástrojov sa môže meniť na základe spôsobu, akým jednotlivci interagujú s daným nástrojom. Tvorcovia verejných politík by sa podľa teória postrčenia mali pri výbere a posudzovaní vhodného riešenia v rámci formulácie politiky dôkladne zaoberať aj ich konkrétnym dizajnom.

Kapitola 3 sa snažila zdôvodniť dôležitosť zohľadňovania mikrodopadov na architektúru výberu v rámci organizácie a riadenia verejnej správy. Interakcia s cieľovou skupinou by mala byť vnímaná ako posledná míľa vytvárania hodnoty produktov verejnej (politiky, služby), ale aj súkromnej (tovar, služby) sféry. Pokiaľ totiž verejná správa neprinúti občanov a organizácie dodržiavať pravidlá nastolené verejnou politikou, jej ciele sa nenaplnia rovnako, ako sa nenaplnia ciele akcionárov súkromnej firmy, ktorej produkty či služby nie sú konzumované. Úspešnosť verejných politík či kvalita verejných služieb spočíva vo významnej miere závisí od schopnosti nástrojov verejnej politiky účinne usmerniť spotrebiteľov resp. občanov k prospešným rozhodnutiam.

Interakcia s cieľovou skupinou by mala byť tiež účinná, mala by teda subjekty verejnej politiky a zákazníkov verejných služieb účinne smerovať k dobrým rozhodnutiam.

Môže tak urobiť dômyselným zasahovaním do architektúry výberu. Naša schopnosť rozhodnúť sa racionálne je totiž limitovaná kvalitou a dostupnosťou informácií, ktoré v danej rozhodovacej situácií máme. Naše rozhodovanie a usudzovanie môže byť kvôli tomu skreslené. Ani neskreslené rozhodnutia však nezaručia racionálne správanie. Môžeme ich totižto nakoniec z rozličných iracionálnych dôvodov nezrealizovať.

Tvorcovia verejných politík by si toho mali byť vedomí. Ak potrebujeme usmerňovať správanie jednotlivcov nástrojmi verejnej politiky, zásahy do architektúry výberu nám môžu pomôcť skresleným rozhodovaniam či nekonaniu predchádzať. Teória postrčenia na to dáva dôvod a súčasne aj návod.

Niekedy však nemusí stačiť ani úprimne dobromyseľná snaha pomôcť. Realizácia experimentálneho testovania behaviorálnych intervencií v Prievidzi nás totiž naučila, že pilotnej implementácii tohto typu nástroja môžu prekvapivo efektívne brániť:

- transakčné náklady spojené s (ne)ochotou a (ne)dôverou úradníckej časti samosprávy na takomto projekte spolupracovať, prípadne
- (ne)ochota zavádzať inovácie,
- informačné systémy používané na vykonávanie danej agendy, alebo
- (ne)ochota zdieľať dáta a iracionálny strach z porušenia ochrany osobných údajov.

Pevne verím, že aj táto monografia prispeje k vzostupu aplikácii behaviorálnych poznatkov do organizovania a riadenia verejnej správy aj na Slovensku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Aarts, H., Dijksterhuis, A. P., & Midden, C. (1999). To plan or not to plan? Goal achievement of interrupting the performance of mundane behaviors. European Journal of Social Psychology, vyd.29, str.971–979. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0992(199912)29:8<971::AID-EJSP963>3.0.CO;2-A

Abraham, C., Sheeran, P. (2004). Deciding to exercise: The role of anticipated regret. British Journal of Health Psychology, vyd.9(2), str.269–278. DOI: 10.1348/135910704773891096

Adriaanse, M. A., Gollwitzer, P. M., de Ridder, D. T. D., de Wit, J. B. F., & Kroese, F. M. (2011). Breaking habits with implementation intentions: A test of underlying processes. Personality and Social Psychology Bulletin, vyd.37. str.502–513. DOI: 10.1177/0146167211399102

Afif, Z. a kol. (2019). Behavioral Science Around the World: Profiles of 10 Countries. World Bank Group. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na http://documents.worldbank.org/curated/en/710771543609067500/pdf/132610-REVISED-00 COUNTRY-PROFILES-dig.pdf

Akerlof, G. A., Kranton, R. E. (2000). Economics and Identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3). str. 715–753. DOI: 10.1162/003355300554881

Andrews, M., Pritchett, L., Woolcock, M. (2017). Building State Capability. Oxford University. ISBN 978–0–19–880718–6

Angrist, J.D. (1990). Lifetime Earnings and the Vietnam Era Draft Lottery: Evidence from Social Security Administrative Records. American Economic Review 80(3). Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/4980458_Lifetime_Earnings_and_the_Vietnam_Era_Draft_Lottery_Evidence_from_Social_Security_Administrative_Records

Ariely, D. & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, deadlines, and performance: Self–control by precommitment. Psychological Science. vyd. 13. str. 219–224. Dostupné na https://erationality.media.mit.edu/papers/dan/eRational/Dynamic%20preferences/deadlines.pdf

Ariely, D. (2008a). Isn't behavioral economics a depressing view of human nature?. Dostupné na: https://danariely.com/2008/10/16/isnt-behavioral-economics-a-depressing-view-of-human-nature/ ; Naposledy navštívené: 17.11.2020

Ariely, D. (2008b). Predictably Irrational. HarperCollins. ISBN: 978-0-06-135323-9

Ariely, D. (2011). The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic. Harper Perennial; Reprint edition. ISBN: 9780007354764

Armitage, C. J. (2008). A volitional help sheet to encourage smoking cessation: A randomized exploratory trial. Health Psychology, vyd.27(5), str.557–566. DOI:10.1037/0278-6133.27.5.557

Armitage, C. J., & Arden,M. A. (2012). A volitional help sheet to reduce alcohol consumption in the general population: A field experiment. Prevention Science, vyd.13(6), str.635–643. DOI:10.1007/s11121-012-0291-4

Bačová, V. (2010). Psychológia posudzovania a rozhodovania. V Bačová a kol. (2010). Rozhodovanie a usudzovanie: Pohľady psychológie a ekonómie I. ISBN: 978-80-88910-30-5. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://psychologia.sav.sk/upload/VB_RaU_2010.pdf

Bačová, V. (2011). Klasická a ekologická racionalita v rozhodovaní: spor o heuristiky. v Bačová a kol. (2011). Rozhodovanie a usudzovanie II.: Oblasti a koncepcie. ISBN: 978-80-88910-36-7. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://psychologia.sav.sk/upload/Bacova_pdf.pdf

Baekgaard, M.,Christensen, J., Dahlmann, C. M., Mathiasen, A., & Petersen, N. B. G. (2019). The Role of Evidence in Politics: Motivated Reasoning and Persuasion among Politicians. British Journal of Political Science, 49(3),1117–1140. DOI: 10.1017/S0007123417000084.

Baláž, V. (2010). Prospektová teória a jej miesto v ekonomickom myslení. V Bačová a kol. (2010). Rozhodovanie a usudzovanie: Pohľady psychológie a ekonómie I. ISBN: 978-80-88910-30-5. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://psychologia.sav.sk/upload/VB_RaU_2010.pdf

Barber, B. (2013). If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities. Yale University Press. ISBN-13 : 978-0300164671

Barber, M. (2017). How to Run a Government: So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't go Crazy. Penguin books. ISBN: 978-0141979588

Bardach, E. (1977). The implementation game: What happens after a bill becomes a law. Cambridge, Mass: MIT Press. ISBN 13: 9780262520492

Bazerman, M. H, Moore, D. A. (2012). Judgment in Managerial Decision Making. 8 edícia. Wiley. ISBN-10: 1118065700

Bazerman, M., Chugh, D. (2005). Bounded Awareness: Focusing Failures in Negotiation. Frontiers of social psychology: negotiations. Psychological Press. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.researchgate.net/publication/228255856_Bounded_Awareness_Focusing_Failures_in_Negotiation

Bazerman, M.H., Milkman, K. L., Rogers, T., (2008). Harnessing our inner angels and demons:What we have learned about want should conflicts and how that knowledge can help us reduce short-sighted decision making. Perspectives on Psychological Science, vyd.3(4), str.324–338. DOI:10.1111/j.1745-6924.2008.00083.x

Beblavá, E-S. (2015). Behaviorálne základy verejnej politiky. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: www.behavioralnaverejnapolitika.sk

Beblavý, M., Hollý, T., Javorčík, P., Kubánová, M., MacLeod, S., Pirošík, V., Salner, A., Sičáková-Beblavá, E., Staroňová, K., Tokoš, J., Young, R., Zemanovičová, D.

(2002). Manuál pre tvorbu verejnej politiky. Róbert Vico - vydavateľstvo. ISBN 80-89041-51-5

Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (2017). Should governments invest more in nudging? Psychological Science, 28(8), 1041–1055. DOI: 10.1177/0956797617702501

Bertrand, M., Karlan, D., Mullainathan, S., Shafir, E., & Zinman, J. (2010). What's advertising content worth? Evidence from a consumer credit marketing field experiment. Quarterly Journal of Economics, vyd. 125 (1). s. 263-306. https://doi.org/10.1162/qjec.2010.125.1.263

BETA (2018). Behavioural insights for public policy Case studies from around Australia. Dostupné na: https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/sites/default/files/resources/behavioural-insights-public-policy.pdf , naposledy navštívené: 17.11.2020

BIT (2020). A Menu for change. Dostupné na: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2020/03/BIT_Report_A-Menu-for-Change_Webversion_2020.pdf.pdf , naposledy navštívené: 17.11.2020

BIU (2018). Behavioural Insights in Ontario: Update Report 2018. Dostupné na: https://files.ontario.ca/biu_progress_report_2018.pdf , naposledy navštívené: 17.11.2020

Bloomber (2017). Behavioral science is quietly revolutionizing city governments. Dostupné na: https://bloombergcities.medium.com/behavioral-science-is-quietly-revolutionizing-city-governments-74615a0ec2f , Naposledy navštívené: 17.11.2020

Bloomberg (2018). Behavioral Insights Pilot Program Apply low cost program evaluation to find out what works – Portland. Dostupné na: https//www.portland.gov/sites/default/files/2020-05/bit-projects-summary.pdf, Naposledy navštívené: 17.11.2020

Bloomberg Cities. (2019, September 5). Explainer: What is a behavioral 'nudge'? Dostupné na: https://medium.com/@BloombergCities/explainerwhat-is-a-behavioral-nudge-f32150149deb .

Bonell, C., McKee, M., Fletcher, A., Wilkinson, P., & Haines, A. (2011). One nudge forward, two steps back. BMJ (Clinical research ed.), 342, d401. DOI: 10.1136/bmj.d401

Brandstatter, E., Gigerenzer, G., & Hertwig, R. (2006). The priority heuristic: Making choices without trade-offs. Psychological Review, 113, str. 409–432. doi: 10.1037/0033-295X.113.2.409

BRISK (2019). Aký vplyv má nová forma soft warningu na včasnosť zaplatenia dane z príjmu?. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://lepsiesluzby.digital/experiment-fs-sr

Brewer, G. D., DeLeon, P. (1984). *The Foundations of Policy Analysis*. Pacific Grove: Brooks/Cole. ISBN 0534104916

Bridgman, P., Davis, G. (2004). *Australian policy handbook.* Crows Nest, NSW: Allen & Unwin. ISBN-13: 978-1742378930

Brown, I., Sheeran, P., & Reuber, M. (2009). Enhancing antiepileptic drug adherence: A randomized controlled trial. Epilepsy & Behavior, vyd.16(4). str.634–639. DOI:10.1016/j.yebeh.2009.09.014

Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. Journal of Personality and Social Psychology, vyd.67. str. 366–381. DOI: 10.1037/0022-3514.67.3.366

Castelo, N., Hardy, E., House, J., Mazar, N., Tsai, C., - Zhao, M. (2015). Behavioral Science - Policy, vyd. 1(2). http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/BSP_vol1no2_Zhao.pdf. DOI:10.1353/bsp.2015.0018

Castr, L., Scartascini, C. (2015). Tax compliance and enforcement in the pampas evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 65-82. Tax compliance and enforcement in the pampas evidence from a field experiment

Cialdini, R. B. (2007). Influence: The Psychology of Persuasion. New York: Harper Collins. ISBN-13 : 978-0061241895

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. Journal of Personality and Social Psychology, 58(6), 1015–1026. DOI: 10.1037/0022-3514.58.6.1015

Civita Center, ÚVP FSEV UK a kol. (2019). Behaviorálna politika pre mesto starajúce sa o svojich občanov (Operačný program Efektívna verejná správa). Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.civitacenter.sk/projekt-op-evs/

Coleman, S. (2007). The Minnesota Income Tax Compliance Experiment: Replication of the Social Norms Experiment. DOI: 10.2139/ssrn.1393292

Conner, M., McEachan, R., Lawton, R., & Gardner, P. (2016). Basis of intentions as a moderator of the intention–health behavior relationship. Health Psychology, vyd.35(3). str.219–227. DOI:10.1037/hea0000261

Conner, M., Sandberg, T.,McMillan, B., & Higgins, A. (2006). Role of anticipated regret, intentions and intention stability in adolescent smoking initiation. British Journal of Health Psychology, vyd.11(1). str.85–101. DOI:10.1348/135910705X40997

Cooke, B., Diop, B.Z., Fishbane, A., Hayes, J., Ouss, A., & Shah, A. (2018). UsinG Behavioral Science to Improve Criminal Justice Outcomes. Dostupné na: https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/03/Using-Behavioral-Science-toImprove-Criminal-Justice-Outcomes.pdf. Naposledy navštívené: 17.11.2020

De Witt Huberts, J. C., Evers, C., & De Ridder, D. T. D. (2012). License to sin: Self-licensing as a mechanism underlying hedonic consumption. European Journal of Social Psychology, vyd.42(4). str.490–496. DOI:10.1002/ejsp.861

De Witt Huberts, J. C., Evers, C., & De Ridder, D. T. D. (2014a). “Because I am worth it” A theoretical framework and empirical review of a justification-based account of self-regulation failure. Personality and Social Psychology Review, vyd.18(2). str.119–138. DOI:10.1177/1088868313507533

De Witt Huberts, J. C., Evers, C., & DeRidder, D. T. D. (2014b). Thinking before sinning: Reasoning processes in hedonic consumption. Frontiers in Psychology, vyd.5. str. 1268. DOI:10.3389/fpsyg.2014.01268

Del Carpi, L. (2014). *Are the Neighbors Cheating? Evidence from a Social Norm Experiment on Property Taxes in Peru.* Princeton University. Naposledy navštívení: 1711.2020. Dostupné na: https://faculty.insead.edu/lucia-del-carpio/documents/Are_the_neighbors_cheating_Apr2014.pdf

Dhami S., al-Nowaihi, A. (2007). Why do people pay taxes? Prospect theory versus expected utility theory. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vyd.64(1), str.171-192. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.08.006

Doherty, M. E. (2003). Optimists, Pessimists, and Realists. V S. L. Schneider, J. Shanteau (eds.): Emerging perspectives on judgment and decision research. New York: Cambridge University Press. Str. 643 – 679. https://doi.org/10.1017/CBO9780511609978.022

Dolan, P. a kol. (2010). Mindspace. London: HM Government, Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://38r8om2xjhhl25mw24492dir-wpengine.netdnassl.com/wpcontent/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf

Drobná, E. (2010). Teórie duálnych procesov usudzovania. V Bačová a kol. (2010). Rozhodovanie a usudzovanie: Pohľady psychológie a ekonómie I. ISBN: 978-80-88910-30-5. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://psychologia.sav.sk/upload/VB_RaU_2010.pdf

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. v E. T. Higgins, A.W., Kruglanski, E. T. Higgins, A. W. Kruglanski (Eds.), Motivational Science: Social and Personality Perspectives. str. 394–415. Psychology Press.

Dworkin, Gerald (2019 ed.). Paternalism. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://plato.stanford.edu/entries/paternalism/

Dye, T. R. (1975). Understanding public policy. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. ISBN: 9780139361791

Edwards, W. (1954). The theory of decision making. Psychological Bulletin, vyd. 51. str. 380 – 417

Egan, M., Rutter, J., Hallsworth, M., & McCrae, J. (2018). Behavioural Government. Dostupné na: https://www.instituteforgovernment.org.uk/publications/behaviouralgovernment. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Elliot, A. J., Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. Journal of Personality and Social Psychology, vyd. 72. str.218–232. DOI:10.1037/0022 3514.72.1.218

Evans, J. St. B. T. (1982). The psychology of deductive reasoning. Routledge and Kegan Paul

Evans, J. St. B. T. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. Trends in cognitive sciences, vyd. 7:10. str. 454-459

Executive Office of the President, & National Science and Technology Council. (2015). Social and Behavioral Sciences Team Annual Report. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://sbst.gov/download/2015 SBST Annual Report.pdf

Fabienne, P. (2017). Political Legitimacy. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Dostupné na: https://plato.stanford.edu/archives/sum2017/entries/legitimacy, Naposledy navštívené: 17.11.2020

FINANČNÉ RIADITEĽSTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY. (2018). VÝROČNÁ SPRÁVA o činnosti finančnej správy za rok 2017. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Financna_sprava/Vyrocne_spravy/2018.04.10_vyr_spr_2017.pdf

FINANČNÉ RIADITEĽSTVO SLOVENSKEJ REPUBLIKY. (2019). VÝROČNÁ SPRÁVA o činnosti finančnej správy za rok 2018. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Financna_sprava/Vyrocne_spravy/2019.04.17_VS_2018.pdf

Fishburn, P. C. (1967). Methods of estimating additive utilities. Management Science, 13. str. 435–453.

Fishburn, P. C. (1974). Lexicographic orders, utilities and decision rules: A survey. Management Science, vyd.20. str. 1442–1471.

Fischer, J., Miller, G.J., (2007). Handbook of public policy analysis: theory, politics, and methods. Routledge. ISBN: 9781574445619

Flyvbjerg, B., Holm, M. S., & Buhl, S. (2002). Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie? Journal of the American Planning Association, vyd. 68(3). str. 279–295. DOI: 10.1080/01944360208976273

Fogg, BJ. (2007). A Behavior Model for Persuasive Design [FBM / B=MAT]. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://cutt.ly/MjtD4gG

Gal, D. (2006). A psychological law of inertia and the illusion of loss aversion. v Judgment and Decision Making 1, Str.23-32.

Gazzaniga, M. S. (2005). *The Ethical Brain*. New York: Dana Press. ISBN 978-1-932594-01-0.

Gigerenzer, G. (1991). From tools to theories: a heuristic of discovery in cognitive psychology. Psychological Review, vyd.98, str.254-67. DOI: 10.1037/0033-295x.98.2.254

Gigerenzer, G. (2000). Adaptive thinking : Rationality in the real world. New York: OxfordUniversity Press. ISBN: 9780195136227

Gigerenzer, G. (2008). Rationality for Mortals: How People Cope with Uncertainty. New York: Oxford University Press. ISBN-10: 0199747091

Gigerenzer, G., Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. Annual Review of Psychology, vyd. 62. str. 451-482. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346

Gigerenzer, G., Selten, R. (Eds.) (2001). Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN: 9780262072144

Gigerenzer, G., Todd, P. M., & the ABC Research Group. (1999). Simple heuristics that make us smart. Oxford University Press. ISBN: 9780195121568

Gilbert, D. T., & Wilson, T. D. (2000). Miswanting: Some problems in the forecasting of future affective states. v Forgas, J. P. (Ed.), Feeling and thinking: The role of affect in social cognition studies in emotion and social interaction. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511618031.031

Giné, X., Karlan, D. a Zinman, J. (2009). Put Your Money Where Your Butt Is: A Commitment Contract for Smoking Cessation. The World Bank: Policy Research Working Paper 4985. Dostupné na: https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/app.2.4.213 , Naposledy navštívené: 17.11.2020

Godin, G., Conner, M., & Sheeran, P. (2005). Bridging the intention–behaviour 'gap': The role of moral norm. British Journal of Social Psychology, vyd.44:4. str.497–512. DOI:10.1348/014466604X17452

Godin, G., Germain, M., Conner, M., Delage, G., & Sheeran, P. (2014). Promoting the return of lapsed blood donors: A seven-arm randomized controlled trial of the question–behavior effect. Health Psychology, vyd.33:7. str.646–655. DOI:10.1037/a0033505

Goldstein, D.G., Gigerenzer, G (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. Psychological Review, vyd. 109, str. 75–90. doi: 10.1037/0033-295x.109.1.75

Goldstein, D.G., Gigerenzer, G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: models of bounded rationality. Psychological Review, vyd. 104. str. 650–69. doi: 10.1037/0033-295x.103.4.650

Goldstein, W.M., Hogarth, R. M. (1997). Judgmente and decision research: some historical contexte. vo W. M. Goldstein, R.M. Hogarth (eds.): Judgment and Decision

Making: Currents, Connections and Controversies. Cambridge University Press. Str. 3 -66

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. American Psychologist, vyd.54. str.493–503. DOI:10.1037/0003-066X.54.7.493

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. Advances in Experimental Social Psychology, vyd.38. str.69–120. DOI:10.1016/S0065-2601(06)38002-1

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2009). Self-regulation of consumer decision making and behavior: The role of implementation intentions. Journal of Consumer Psychology, vyd.19(4). str.593–607. DOI:10.1016/j.jcps.2009.08.004

Gollwitzer, P.M. (2014). Weakness of the will: Is a quick fix possible? Motivation And Emotion, vyd.38(3). str.305–322. DOI:10.1007/s11031-014-9416-3

Hallsworth, M., List, J., Metcalfe, R., Vlaev, I. (2014). The Behavioralist As Tax Collector: Using Natural Field Experiments to Enhance Tax Compliance. *Journal of Public Economics,* 148, 14-31, DOI: 10.1016/j.jpubeco.2017.02.003

Halpern, D. (2015). Inside the Nudge Unit: How small changes can make a big difference. London: WH Allen. ISBN-13 : 978-0753556559

Haselton, M.G., Nettle D., Andrews P.W. (2005). The evolution of cognitive bias. Vydené vrámci Buss D.M. (ed.). The Handbook of Evolutionary Psychology (PDF). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc. str. 724–746.

Haynes, L., Service, O., Goldacre, B., & Torgerson, D. (2012). Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. SSRN Electronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.2131581.

Herd, P., Moynihan, P., D. (2018). *Administrative Burden: Policy making by Other Means.* New York: Russell Sage Foundation. ISBN: 9780871544445

Hernandez, M., Jamison, J., Korczyc, E., Mazar, N., Sormani, R. (2017). *Applying Behavioural Insights to Improve Tax Collection*. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: http://pubdocs.worldbank.org/en/693361497392827604/Tax-report-EN-05-www.pdf

Hertwig, R. & Grune-Yanoff, T. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. Perspectives on Psychological Science 12(6). DOI: 10.1177/1745691617702496. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/319023957_Nudging_and_Boosting_Steering_or_Empowering_Good_Decisions

Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. American Psychologist, vyd. 52:12. str. 1280–1300. DOI:10.1037/0003-066X.52.12.1280

Hogarth, R. M., & Karelaia, N. (2005). Ignoring information in binary choice with continuous variables: When is less “more”? Journal of Mathematical Psychology, 49. str. 115–124. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/23548191_Ignoring_Information_in_Binary_

Choice_with_Continuous_Variables_When_is_Less_%27More%27 . Naposledy navštívené: 17.11.2020

Hogarth, R. M., & Karelaia, N. (2007). Heuristic and linear models of judgment: Matching rules and environments. Psychological Review, 114. str. 733–758. doi: 10.1037/0033-295X.114.3.733.

Homonoff, T., Kao, L. S., Palmer, D., & Seybolt, Ch. (2018). Skipping the Bag: Assessing the Impact of Chicago's Tax on Disposable Bags. Dostupné na: https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/09/Bag_Tax_Paper_final.pdf. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Hood, C., Margetts, H., & Hood, C. (2007). The tools of government in the digital age. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN: 9780230001435

Hood, CH. (1998). The art of the state: Culture, Rhetoric, and Public Management. ISBN: 9781482203516

Howard, D.H. (2007). Producing organ donors. Journal of Economic Perspectives 21, str. 25-36. doi: 10.1257/jep.21.3.25

Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). Studying public policy: Policy cycles & policy subsystems. Don Mills, Ont: Oxford University Press. ISBN: 9780195428025

Hutter, B.M., Manning, P.K. (1990). The Contexts of Regulations: The impact upon health and safety inspectorates in Britain. V Law and Policy, vyd.12(2), str. 103-136.

Chater, N. (2009). Judgment and Decision Making. Vyd. 1. Foundations London: SAGE. ISBN: 9781847872678

Chetty, R., Looney, A., & Kroft, K. (2009). Salience and taxation: Theory and evidence. American Economic Review, 99(4): str. 1145–1177. DOI: 10.1257/aer.99.4.1145

Churchman, C.W. (1967). Guest Editorial: Wicked Problems. V Management Science, vyd. 14(4). Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.jstor.org/stable/2628678

IGEES - Irish Tax and Customs. (2017). *Applying Behavioural Science in Tax Administration – A Summary of Lessons Learned.* Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/applying-behavioural-science.pdf

iNudgeyou. (2019). Financial nudge: The classic example of Save More Tomorrow. Dostupné na: https://inudgeyou.com/en/financial-nudge-the-classicexample-of-save-more-tomorrow/. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Jenkins, W. I. (1978). Policy analysis: A political and organisational perspective. London: Martin Robertson. ISBN: 9780312619985

John, P. (2017). Field Experiments in Political Science and Public Policy: Practical Lessons in Design and Delivery. Routledge. ISBN 9781138776838

Johnson, E.J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? Science, vyd. 302. str.1338-1339. DOI: 10.1126/science.1091721

Johnson, E.J., Shu, S.B., Dellaert, B.G.C. et al. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. v Mark Lett vyd.23, str.487–504. DOI: 10.1007/s11002-012-9186-1

Johnson,E. J., & Goldstein, D. G. (2004). Defaults and Donation Decisions. Transplantation, vyd. 78 (12). str.1713-1716. doi: 10.1097/01.tp.0000149788.10382.b2.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), s. 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Kahneman, Daniel (2011). Thinking, fast and slow. Vydavateľstvo Farrar, Straus and Giroux. ISBN 978-0374275631.

Keer, M., Conner, M., Putte, B., & Neijens, P. (2014). The temporal stability and predictive validity of affect-based and cognition-based intentions. British Journal of Social Psychology, vyd.53:2. str. 315–327. DOI:10.1111/bjso.12034

Kettle, S., Hernandez, M., Ruda, S., Sanders, M. (2016). Behavioral Interventions in Tax Compliance: Evidence from Guatemala. Policy Research Working Paper 7690. The World Bank. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné ná: http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/Kettle-et-al.-2016-Guatemala-Tax-World-Bank-Working-Paper-June2016.pdf

Khan, A.R. (2016). Policy implementation: some aspects and issues. Journal of Community Positive Practices, vyd.17(3), str. 3-12. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/320549262_POLICY_IMPLEMENTATION_SOME_ASPECTS_AND_ISSUES . Naposledy navštívené: 17.11.2020

Kjær, A. M. (2004). Governance. Malden, MA: Polity Press. ISBN: 9780745629780

Krijnen, J., Tannenbaum, D., Fox, C.R. (2018). Choice architecture 2.0: Behavioral policy as an implicit social interaction. V Behavioral Science & Policy, vyd. 3(2). DOI: 10.1353/bsp.2017.0010

Landry, C., Lange, A., List, J., Price, M., Rupp, N., (2006). Toward an understanding of the economics of charity: Evidence from a field experiment. Quarterly Journal of Economics 121(2), str. 747–782. https://**doi**.org/10.1162/qjec.2006.121.2.747.

Lang, T., Rayner, G. (2011). Is nudge an effective public health strategy to tackle obesity? No. BMJ (Clinical research ed.), 342, d2177. DOI: 10.1136/bmj.d2177

Le Grand , J. (2003). Motivation, Agency and Public Policy: of Knights and Knaves, Pawns and Queen. Oxford University Press. ISBN: 0199298912

Le Grand, J. (2007). The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition. Princeton University Press. ISBN: 9780691129365

Levitt, S.D., List, J.A. (2007). What Do Laboratory Experiments Measuring Social Preferences Reveal About the Real World? *Journal of economic perspectives*, vad.21(2), str. 153-174. DOI:10.1093/acprof:oso/9780195328325.003.0015

Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services. New York: Russell Sage Foundation. ISBN: 9780871545244

Liu, X., Stoutenborough, J., & Vedlitz, A. (2017). Bureaucratic expertise, overconfidence, and policy choice. Governance, 30(4), 705–725. DOI: 10.1111/gove.12257

Locke, A. E., & Latham, G. (Eds.). (2013). New Developments in Goal Setting and Task Performance. str. 523–548. NY: Routledge. DOI: 10.1027/1016-9040.12.4.290

Loewenstein, G. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vyd.65(3), str.272–292. DOI: 10.1006/obhd.1996.0028

Loewenstein, G. F. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 65:3. str. 272–292. https:// https://doi.org/10.1006/obhd

Loewenstein, G., Asch, D. A., Friedman, J. Y., Melichar, L. A., & Volpp, K. G. (2012). Can behavioural economics make us healthier?. *BMJ (Clinical research ed.)*, *344*, e3482. DOI: 10.1136/bmj.e3482

Loewenstein, G., Asch, D. A., Friedman, J. Y., Melichar, L. A., & Volpp, K. G. (2012). Can behavioural economics make us healthier?. BMJ (Clinical research ed.). DOI: 10.1136/bmj.e3482

Lowenstein, G., Ubel P., 2010. Economics Behaving Badly. The New York Times. [online] Available at < https://www.nytimes.com/2010/07/15/opinion/15loewenstein.html > Accessed on [5.4.2018]

Mack, A., & Rock, I. (1998). Inattentional blindness. Cambridge, MA: MIT Press/Bradford Books. ISBN: 9780262133395

Marteau, T. M., Ogilvie, D., Roland, M., Suhrcke, M., & Kelly, M. P. (2011). Judging nudging: can nudging improve population health?. BMJ (Clinical research ed.), 342, d228. DOI: 10.1136/bmj.d228

Meter, D. S. V., Horn, C. E. V. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration and Society, 6*, str.445-488. https://doi.org/10.1177/009539977500600404

Michie, S., Atkins, L., West, R. (2014). The Behaviour Change Wheel – A Guide to Designing Interventions. Sutton, Surrey: Silverback Publishing. ISBN: 9781291846058

Münscher, R., Vetter, M., and Scheuerle, T. (2016) A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques. v Journal of Behavioral Decision Making, vyd.29, str.511– 524. DOI: 10.1002/bdm.1897

Niskanen, W. (1968). The Peculiar Economics of Bureaucracy. The American Economic Review, vyd.58(2), str.293-305. Dostupné na: http://www.jstor.org/stable/1831817 . Naposledy navštívení: 17.11.2020

Niskanen, William A. (1994). Bureaucracy and public economics. USA : E. Elgar. ISBN: 1858980410

Nordgren, L. F., van der Pligt, J., & van Harreveld, F. (2008). The instability of health cognitions: Visceral states influence self-efficacy and related health beliefs. Health Psychology, vyd. 27. str.722–727. DOI:10.1037/0278-6133.27.6.722

Norman, D. A. (1990). The design of everyday things. New York: Doubleday.

O'Carroll, R. E., Chambers, J.A., Dennis, M., Sudlow, C., Johnston, M. (2013). Improving adherence to medication in stroke survivors: A pilot randomised controlled trial. Annals of Behavioral Medicine, vyd.46. str.358–368. DOI:10.1007/s12160-013-9515-5

OECD (2017). Policy Highlights on Tackling Environmental Problems with the Help of Behavioural Insights. Dostupné na: https://www.oecd.org/environment/tools-evaluation/Policy-Highlights-Behavioural-Insights.pdf , naposledy navštívené: 17.11.2020

OECD. (2017). Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World. Paris: OECD Publishing. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-publicpolicy_9789264270480-en#page1

OECD. (2019). Tools And Ethics For Applied Behavioural Insights: the basic toolkit. S.l.: OECD. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/toolsand-ethics-for-applied-behavioural-insights-the-basic-toolkit_9ea76a8f-en#page9. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Oiver, A. (2013) From Nudging to Budging: Using Behavioural Economics to Inform Public Sector Policy. Journal of Social Policy, 42(4), str. 685-700. DOI: 10.1017/S0047279413000299

Oliver, A. (2017). In The Origins of Behavioural Public Policy. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 9781316510261

Parks-Stamm, E., Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2007). Action control by implementation intentions: Effective cue detection and efficient response initiation. Social Cognition, vyd. 25. str.248–266. DOI:10.1521/soco.2007.25.2.248

Peacock, B. (n.d.). Examples of nudge theory (Nudge Group). Citované 29. septembra 2019, Dostupné na: https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6578536318136131584.https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6578536318136131584 , Naposledy navštívené: 17.11.2020

Pearse, T. (2019). A practical guide to setting up a behavioural insights trial in local government. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na:

https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/W6%20Tim%20Pearse%20-%20final.pdf

Pichert, D.; Katsikopoulos, K. V. (2008). Green defaults: Information presentation and pro-environmental behaviour. Journal of Environmental Psychology. 28: 63-73. DOI:10.1016/j.jenvp.2007.09.004

Poláková, A. (2018). Nástroje vo verejných politíkach. v Sičáková-Beblavá, E., Sloboda, M., Poláková-Suchalová, A. (2018). Spravovanie miestnych samospráv (prečo, čo a ako?). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.

Pressman, J. L., Wildavsky, A. B., Oakland Project. (1973). Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland: Or, Why it's amazing that Federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes. Berkeley: University of California Press. ISBN: 9780520022690

Prušová, V. (2020). Tých náhod je príliš veľa: Maruniaková a Cviková v talári zrejme skončia. Denník N. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://dennikn.sk/1723333/tych-nahod-je-prilis-vela-maruniakova-a-cvikova-v-talari-zrejme-skoncia/?ref=tema

PSSD - The Public Sector Service Delivery Council (2017). BEHAVIOURAL INSIGHTS PLAYBOOK FOR CHANNEL SHIFT. Dostupné na: https://citizenfirst.ca/assets/uploads/publications/PSSDC-Playbook-for-Channel-Shift-FINAL-2017-03-21.pdf; Naposledy navštívené: 17.11.2020

Reggeri, K. (2019). Behavioral insights for public policy : concepts and cases. London: Routledge. ISBN: 9781138484214

Reijula, S., Kuorikoski, J., Ehrig, T., Katsikopuolos, K., Shyam, S. (2018). Journal of Behavioral Economics for Policy, Vol. 2, No. 1, 99-105, 2018 Nudge, Boost, or Design? Limitations of behaviorally informed policy under social interaction. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://sabeconomics.org/wordpress/wp-content/uploads/JBEP-2-1-14.pdf

Rittel, H.W.J., Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. v *Policy Sci* 4. str.155–169. DOI: 10.1007/BF01405730

Rivis, A., & Sheeran, P. (2013). Automatic risk behavior: Direct effects of binge drinker stereotypes on drinking behavior. Health Psychology, vyd.32(5). str.571–580. DOI:10.1037/a0029859

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A systematic approach. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN-13: 978-0761908937

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, vyd. 55, s. 68-78. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Sarfati, D., Howden-Chapman, P., Woodward, A., & Salmond, C. (1998). Does the frame affect the picture? A study into how attitudes to screening for cancer are affected by the way benefits are expressed. Journal of Medical Screening, vyd. 5, str. 137–140. https://doi.org/10.1136/jms.5.3.137

Saghai, Y. (2013a) Salvaging the concept of nudge. Journal of Medical Ethics: Journal of the Institute of Medical Ethics, 39(8), 7. DOI: 10.1136/medethics-2012-100727

Saghai, Y. (2013b) The concept of nudge and its moral significance: a reply to Ashcroft, Bovens, Dworkin, Welch and Wertheimer. Journal of medical ethics, 39(8). str. 499–501. DOI: 10.1136/medethics-2012-101112

Saghai, Y., (2013). Salvaging the concept of nudge. Journal of Medical Ethics. 39 (8), s. 487- 493. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://jme.bmj.com/content/medethics/39/8/487.full.pdf

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. J. (1988). Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty. vyd.1, str.7-59 . https://doi.org/10.1007/BF00055564

Samuelson, W., Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. v J Risk Uncertainty 1, str. 7–59. DOI: 10.1007/BF00055564

Savage, L. J., Friedman, M. (1948) The Utility Analysis of Choices Involving Risk", Journal of Political Economy, vyd.56:4. str.279–304. DOI:10.1086/256692

Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. Houghton Muffin Company. ISBN: 0-395-61556-9

Shah, A.K., Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics Made Easy: An Effort-Reduction Framework. Psychological Bulletin, vyd. 134: 2. str. 207–222. https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207

Sharp, C. a kol. (2004). Delinquent youth groups and offending behaviour: Findings from the 2004 Offending. Crime and Justice Survey. Dostupné na https://dera.ioe.ac.uk/8472/1/rdsolr1406.pdf. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Sheeran, P., Orbell, S. (1999). Implementation intentions and repeated behaviour: Augmenting the predictive validity of the theory of planned behaviour. European Journal of Social Psychology, vyd:2, str. 349–369. DOI:10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/3<349::AID-EJSP931>3.0.CO;2-Y

Sheeran, P., Aubrey, R., & Kellett, S. (2007). Increasing attendance for psychotherapy: Implementation intentions and the self-regulation of attendance-related negative affect. Journal of Consulting and Clinical Psychology, vyd.75. str.853–863. DOI:10.1037/0022-006X.75.6.853

Sheeran, P., Trafimow, D., & Armitage, C. J. (2003). Predicting behavior from perceived behavioural control: Tests of the accuracy assumption of the theory of planned behaviour. British Journal of Social Psychology, vyd.42. str. 393–410. DOI:10.1348/014466603322438224

Sheeran, P., Webb, T. L. (2016). The intention-behavior gap. Social and Personality Psychology Compass. Naposledy navštívené 17.11.2020. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/307857321

Sherman, D. K., Nelson, L. D., & Ross, L. D. (2003). Naï Realism and Affirmative Action: Adversaries are More Similar Than They Think. Basic and Applied Social Psychology, 25(4), 275–289. DOI: 10.1207/S15324834BASP2504_2

Schkade, D.A., Kahneman, D. (1998). Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction. Psychological Science, vyd. 9(5) .str. 340-346. DOI:10.1111/1467-9280.00066

Schneider, A., Ingram, H. (1993). Social Construction of Target Populations: Implications for Politics and Policy. V American Political Science Review, vyd.87(2), str.334-347. DOI: 10.2307/2939044

Schwarz, N. - Song, H.(2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. Psychological Science, 19(10), str.986–988. DOI: 10.1111/j.1467-9280.2008.02189.x

Sičáková-Beblavá, E. (2015).Behaviorálne základy verejnej politiky. Univerzita Komenského. ISBN: 978-80-223-3928-5

Sičáková - Beblavá, E., Sloboda, M., & Pavlovský, P. (2018). Analýza oblastí a možností behaviorálnych intervencií, vrátane nástrojov na zvýšenie kvality služieb poskytovaných vybranou samosprávou. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.civitacenter.sk/wpcontent/uploads/2019/01/01_Komplexna_Analyza_1.pdf.

Sičáková-Beblavá, E., Sloboda, M., & Pavlovský, P., Burič, R. (2019). BEHAVIORÁLNA POLITIKA PRE MIESTNU SAMOSPRÁVU: Manuál na aplikáciu behaviorálnych poznatkov v slovenských mestách. ISBN 978-80-973543-0-5. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.civitacenter.sk/wp-content/uploads/2019/12/BP_manual_final_171219_v2.pdf

Sičáková-Beblavá, E., Sloboda, M., Poláková-Suchalová, A. (2018). Spravovanie miestnych samospráv (prečo, čo a ako?). Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN: 978-80-223-4662-7

Simon, H. A. (1957). Models of man: Social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting. New York: Wiley. ISBN: 978-0262012089

Simons, D. J. (2000). Current approaches to change blindness. Visual Cognition. vyd.7(1–3), str. 1–15.

Simons, D. J., & Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentional blindness for dynamic events. Perception, vyd. 28(9), str. 1059–1074.

Simons, D. J., & Levin, D. (2003). What makes change blindness interesting? v D. E. Irwin & B. H. Ross (Eds.), The psychology of learning and motivation. Vyd. 42. Academic Press.

Simons, D. J., Chabris, C. F. (2010). The Invisible Gorilla: How Our Intuitions Deceive Us. ISBN: 978-0307459664

Sloboda, M., Pavlovský, P. and Sičáková-Beblavá, E. (2020), The effectiveness of behavioural interventions on increasing revenue from local fee, Review of Behavioral Finance, pred tlačou. DOI: 10.1108/RBF-06-2020-0126

Social and Behavioral Sciences Team [SBST] (2016). The 2016 Annual Report. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://sbst.gov/download/2016%20SBST%20Annual%20Report.pdf

Soman, D. (2015). The last mile: Creating social and economic value from Behavioral Insights. University of Toronto press. ISBN 978-1-4426-5043-5

Song, H., & Schwarz, N. (2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. Psychological Science, 19(10), 986–988. https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02189.x

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: a very short guide. 37 J. Consumer Policy 583. Harvard University's DASH repository. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9_22.pdf?sequence=4

Sunstein, C.R., Reisch, L.A. (2014) Automatically Green: Behavioral Economics and Environmental Protection. Harvard Law Review, 38(1). Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: http://dx.DOI.org/10.2139/ssrn.2245657

Svetová banka. (2014). World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2015

Šinský, M. (2010). Taxonómia sklonov k chybám. v Bačová a kol. (2010). Rozhodovanie a usudzovanie: Pohľady psychológie a ekonómie I. ISBN: 978-80-88910-30-5. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://psychologia.sav.sk/upload/VB_RaU_2010.pdf

Thaler, R. (2015). The Power of Nudges, for Good and Bad. The New York Times. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.nytimes.com/2015/11/01/upshot/thepower-of-nudges-for-good-and-bad.html

Thaler, R., & Benartzi, S. (2004). Save More Tomorrow™: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving. Journal of Political Economy, 112(S1), S164-S187. DOI:10.1086/380085

Thaler, R., Mullainathan, S. (2000). Behavioral Economics. Working paper. National Bureau of Economic research. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7948/w7948.pdf

Thaler, R., Sunsten, C.R., 2008. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. London: Yale University Press. ISBN 978-0-300-12223-7

Thaler, R.H. (2015). Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. vydavateľstvo W. W. Norton & Company. ISBN-13: 978-0393080940.

The Behavioral Insights Team [BIT] (2014). EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.bi.team/publications/east-four-simple-ways-to-apply-behavioural-insights/

The Behavioral Insights Team [BIT] (2015). The Behavioural Insights Team: Update report 2013-2015. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf

The Behavioral Insights Team [BIT]. (2016). Behavioral Insights for Cities. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/10/Behavioral-Insights-for-Cities-2.pdf

The Behavioural Insights Team [BIT]. (2017). The Behavioural Insights Team Update Report 2016-17. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.bi.team/wpcontent/uploads/2017/10/BIT_Update-16-17_E_.pdf

The Behavioural Insights Team [BIT]. (2018). The Behavioural Insights Team Annual Report 2017-18. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na https://www.bi.team/wpcontent/uploads/2019/01/Annual-update-report-BIT-2017-2018.pdf

Thompson, S., Michaelson, J., Abdallah, S., Johnson, V., Morris, D., Riley, K., & Simms, A. (2011). 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. Defra, London. Dostupné na: http://orca.cf.ac.uk/43453/ . Naposledy navštívené: 17.11.2020

Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Science, 185 (4157). str. 1124 – 1131. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124

Tversky A., Kahneman D. (1989) Rational Choice and the Framing of Decisions. In: Karpak B., Zionts S. (eds) Multiple Criteria Decision Making and Risk Analysis Using Microcomputers. NATO ASI Series (Series F: Computer and Systems Sciences), vol 56. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-74919-3_4

Tversky, A., Kahneman, D. (1992) Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. J Risk Uncertainty, vyd. 5, str.297–323. https://doi.org/10.1007/BF00122574

United Nations [UN]. (2014). Revision of World Urbanization Prospects. Dostupné online: https://www.un.org/development/desa/publications/2018-revision-of-world-urbanizationprospects.html. Naposledy navštívené: 17.11.2020

Varley, R., Webb, T. L., & Sheeran, P. (2011). Making self-help more helpful: A randomized controlled trial of the impact of augmenting self-helpmaterials with

implementation intentions on promoting the effective self-management of anxiety symptoms. Journal of Consulting and Clinical Psychology, vyd.79(1). str.123–128. DOI:10.1037/a0021889

Vedung, E., & Deoner, F.C.J.V.D. (1998).The Sermon: Information Programs in the Public Policy Process – Choice, Effects and Evaluation. vo Vedung, a kol., (1998). Carrots, sticks & sermons: Policy instruments and their evaluation. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.

Vedung, E., Bemelmans-Videc, M.-L. & Rist, R. C., (1998). Carrots, sticks & sermons: Policy instruments and their evaluation. New Brunswick, N.J., U.S.A: Transaction Publishers.

Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University. ISBN: 9780758158024

Walsh, K. (2012). Understanding Taxpayer Behaviour - New Opportunities for Tax Administration. *The Economic and Social Review.* vyd.43(3), str.451-475. Dostupné na: https://www.revenue.ie/en/corporate/documents/research/understanding-taxpayer-behaviour.pdf . Naposledy navštívené: 17.11.2020

Webb, T. L., & Sheeran, P. (2007). How do implementation intentions promote goal attainment? A test of component processes. Journal of Experimental Social Psychology, vyd.43, str.295–302. DOI: 10.1016/j.jesp.2006.02

Webb, T. L., & Sheeran, P. (2008). Mechanisms of implementation intention effects: The role of goal intentions, selfefficacy, and accessibility of plan components. British Journal of Social Psychology, vyd.47(3). str.373–395. DOI:10.1348/014466607X267010

Webb, T. L., Ononaiye, M. S. P., Sheeran, P., Reidy, J. G., & Lavda, A. (2010). Using implementation intentions to overcome the effects of social anxiety on attention and appraisals of performance. Personality and Social Psychology Bulletin, vyd.36. str.612–627. DOI:10.1177/0146167210367785

Webb, T. L., Sheeran, P. (2004). Identifying good opportunities to act: Implementation intentions and cue discrimination. European Journal of Social Psychology, vyd.34. str.407–419. DOI:10.1002/ejsp.205

Webb, T. L., Sheeran, P., & Luszczynska, A. (2010). Planning to break unwanted habits: Habit strength moderates implementation intention effects on behaviour change. British Journal of Social Psychology, vyd.48(3). str. 507–523. DOI:10.1348/014466608X370591

Wenzel, M. (2004). The Social Side of Sanctions: Personal and Social Norms as Moderators of Deterrence. Law and Human Behavior 28(5):547-67. DOI: 10.1023/B:LAHU.0000046433.57588.71

Wheeler, G. (2020). Bounded Rationality. v The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Naposledy navštívené 17.11.2020. Dostupné na: https://plato.stanford.edu/archives/fall2020/entries/bounded-rationality/

Wieber, F., & Gollwitzer, P. M. (2010). Overcoming procrastination through planning. v C. Andreou & M. D. White (Eds.), The Thief of Time: Philosophical Essays on Procrastination. str. 185–205. Oxford University Press.

Wieber, F., Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2014). Strategic regulation of mimicry effects by implementation intentions. Journal of Experimental Social Psychology, vyd.5. str.331–39. DOI:10.1016/j.jesp.2014.02.002

Wieber, F., von Suchodoletz, A., Heikamp, T., Trommsdorff, G., & Gollwitzer, P. M. (2015). If-then planning helps school-aged children to ignore attractive distractions. Social Psychology, vyd.42(1). str.39–47. DOI:10.1027/1864-9335/a000041

Wilkinson, T. M. (2013). Nudging and Manipulation. Political Studies, 61(2). str.341–355. DOI: 10.1111/j.1467-9248.2012.00974.x

Rawls, J., 1995. Political Liberalism. New York: Columbia University Press. ISBN 978-0231130899

Wilson, T. D., Wheatley, T., Meyers, J. M., Gilbert, D. T., & Axsom, D. (2000). Focalism: A source of durability bias in affective forecasting. Journal of Personality and Social Psychology, vyd.78:5, str. 821–836. DOI: 10.1037/0022-3514.78.5.821

Wojcieszak, M., & Price, V. (2009). What Underlies the False Consensus Effect? How Personal Opinion and Disagreement Affect Perception of Public Opinion. International Journal of Public Opinion Research, 21(1), 25–46. DOI: 10.1093/ijpor/edp001

Wright, O. (2013) How organ donation is getting nudge in the right direction: trial could pave way for 100,000 extra donors each year. Independent. Naposledy navštívené: 17.11.2020. Dostupné na: https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/how-organ-donation-is-getting-nudge-in-the-right-direction-trial-could-pave-way-for-100000-extra-9023349.html

Zhang, Y., & Fishbach, A. (2010). Counteracting obstacles with optimistic predictions. Journal of Experimental Psychology: General, vyd.139. str.16–31. DOI:10.1037/a0018143

TEÓRIA POSTRČENIA V KONCEPCIÁCH VEREJNEJ POLITIKY A SPRAVOVANIA
(a príklady jej aplikácie v rámci slovenskej samosprávy)

Vydavateľstvo: Městská knihovna Břeclav

Rozsah: 99 strán, prvé vydanie.

Vytlačilo: Městská knihovna Břeclav

ISBN: 978-80-905381-5-3

Autor ©
Patrik Pavlovský, MA., Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, Ústav verejnej politiky

Recenzenti
prof. Ing. Emília Sičáková-Beblavá, PhD.
prof. Ing. Anetta Čaplanová, PhD.
Mgr. Matúš Sloboda, PhD.

Jazyková korektúra
Mgr. Lucia Rusnáková

www.behavioralnaverejnapolitika.sk

SCAN ME

Patrik Pavlovský, MA. Je absolvent Central European University a súčasný doktorand na Ústave verejnej politiky FSEV UK, kde sa venuje aplikovanému výskumu účinnosti aplikácie poznatkov, stratégií a metód behaviorálnych vied za účelom zvyšovania účinnosti nástrojov verejnej politiky. V spolupráci s verejnou správou sa snaží experimentovať s cieľom štandardizovať využívanie experimentovania pri vyhodnocovaní účinnosti opatrení verejnej správy, ktoré sám pomáha kreovať. Prototypmi jeho riešení sú rôzne formy postrčení. Ich ultimátnym cieľom je buď spôsobiť merateľnú zmenu správania u cieľovej skupiny ľudí, alebo zoptimalizovať kvalitu verejných služieb. Svojou činnosťou sa spolupodieľa na definícii konceptu behaviorálnej verejnej politiky. Je spoluiniciátorom o.z. Slovak Behavioral Economics Network, v rámci ktorého organizuje odborno-populárne diskusie a prednášky o využiteľnosti behaviorálnej ekonómie v bežnom živote. Pôsobí aj ako behaviorálny konzultant v rámci oddelenia behaviorálnych inovácií Ministerstva investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie.

APVV

Táto monografia vznikla vďaka finančnej podpore Agentúry na podporu výskumu a vývoja v rámci projektu Behaviorálne intervencie v miestnej samospráve: zvyšovanie účinnosti miestnych verejných politík (APVV-18-0435).

Ústav verejnej politiky (ÚVP) je jedným z piatich pracovísk Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského. ÚVP je prvým vedecko-pedagogickým pracoviskom na Slovensku, ktoré uskutočňuje univerzitné vzdelanie vo verejnej politike s interdisciplinárnym zameraním. Sústreďuje sa na analýzu verejnej politiky na národnej a miestnej úrovni správy veci verejných. ÚVP spolupracuje na výskumoch s mnohými akademickými pracoviskami podobného zamerania doma i v zahraničí. Viac na www.fses.uniba.sk

FAKULTA SOCIÁLNYCH
A EKONOMICKÝCH VIED
Univerzita Komenského v Bratislave
Ústav verejnej politiky