

1

Co mají společného učitelé a zápasníci sumo?

Představte si na okamžik, že jste ředitelkou mateřské školky. V provozním řádu máte jasně stanoveno, že děti je potřeba vyzvednout do 16 hodin. Rodiče to však často nestíhají. Výsledkem je, že na konci pracovní doby máte ve třídě několik netrpělivých dětí a nejméně jednu učitelku, která musí ve školce zůstat přesčas. Co s tím?

Ukázalo se, že tento problém je poměrně rozšířený, a několik ekonomů proto navrhlo řešení: liknavé rodiče pokutovat. Proč by se měla školka starat o jejich děti přesčas zdarma?

Své řešení ekonomové testovali v deseti centrech denní péče v izraelské Haifě. Studie probíhala dvacet týdnů, penále však nebylo zavedeno okamžitě. První čtyři týdny ekonomové pouze sledovali počet opožděných rodičů; průměrně na jednu školku jich bylo osm týdně. Pátý týden již zavedli penále. Oznamili, že každý, kdo se zpozdí o více než deset minut, zaplatí tři dolary (na jedno dítě). Toto penále bude přičteno k pravidelnému měsíčnímu poplatku, který činil zhruba 380 dolarů.

Po zavedení penalizace se počet opozdilců okamžitě... zvýšil! Zanedlouho dosáhl dvaceti týdně, tedy více než dvojnásobku původní hodnoty. Finanční motivace tedy měla opačný účinek, než bylo zamýšleno.

Ekonomie je vědou, která se v principu zabývá motivací (nebo stimuly, chcete-li). Tedy tím, jak si lidé opatřují to, co chtějí nebo potřebují, zvláště usilují-li o totéž i ostatní. Ekonomové se v motivacích přímo vyžívají. Velmi rádi je na lidi vymýšlejí, aplikují a štourají se v nich. Typický ekonom je přesvědčen o tom, že svět dosud nevymyslel problém, kterému by on nedokázal přijít na kloub, dostane-li volnou ruku k navržení vhodného motivačního systému. Jeho řešení se vždycky nemusí líbit každému – může být doprovázeno nátlakem nebo přísnými pokutami, či dokonce porušováním občanských práv –, avšak původní problém bude vyřešen, na to můžete vzít jed. Motivace je mu nábojem, hybnou pákou, klíčem: mnohdy jde o nenápadnou drobnost, která má však obdivuhodnou schopnost věci měnit.

Už od raného dětství nás život učí reagovat na různé stimuly, ať už kladné, či záporné. Když si jako nezkušené batole sáhnete na rozpalený sporák, spálíte se. Donesete-li naopak později ze školy na vysvědčení samé jedničky, dostanete za odměnu třeba nové kolo. Pokud vás spolužáci při vyučování přistihnou, jak se štouráte v nose, budou se vám posmívat. Budete-li však vybráni do basketbalového týmu, rázem si na společenském žebříčku šplhnete. Přetáhnete-li večerku, dostanete vyhubováno. Budete-li však excelovat v testech SAT, získáte šanci dostat se na nejlepší univerzitu. Nedostudujete-li právnickou fakultu, budete muset vzít zavděk prací v pojišťovně, v níž pracuje váš otec. Budete-li v ní však mít tak skvělé výsledky, že se vám ozve konkurence, stanete se u ní zástupcem ředitele a nebudete už muset pracovat pro svého otce. A když budete ze samého nadšení, jak skvělé místo jste získali, uhánět domů nedovolenou rychlostí, chytne vás možná dopravní policie a odnesete to pokutou.

Ovšem splníte-li vytyčené obchodní plány a dosáhnete tak na roční bonus, nebude vás složenka za pokutu tolik pálit, a zbude vám i na nový sporák značky Viking, po kterém jste vždy toužili – a o který se nejspíš brzy popálí zase vaše vlastní batole.

Stimul je prostě nástrojem k motivování lidí, aby konali více dobra a méně zla. Většina stimulů však nepřichází samovolně. Někdo je musí vymyslet: ekonom, politik nebo třeba rodič. Bude vaše tříletá dcerka jíst celý týden zeleninu? Za odměnu s ní půjdete do hračkářství. Vypouští ocelárna do ovzduší příliš exhalací? Příslušné orgány jí napaří penále za každý kubík překračující limit. Neplatí povážlivé množství Američanů odpovídající daň z příjmu? S řešením už kdysi přišel ekonom Milton Friedman: daň strhávaná z výplaty automaticky zaměstnavatelem.

Stimuly mají trojí možnou povahu: ekonomickou, sociální a morální. Velmi často je však lze v navrženém motivačním systému vysledovat všechny tři najedou. Vezměme si třeba takovou protikuřáckou kampaň. Zdražení krabičky cigaret o tři dolary kvůli dani za škodlivost zdraví je pádným ekonomickým argumentem proti kouření. Zákaz prodeje cigaret v restauracích a barech je zase výrazným sociálním stimulem. A když americká vláda prohlásila, že černý trh s cigaretami přináší hodně peněz i teroristům, šlo o jakýsi morální apel.

Řada z dosud nejpádnějších stimulů byla zavedena na pomoc v boji proti zločinu. V této souvislosti se znovu nabízí otázka: Proč je v moderní společnosti tolik kriminality? Ale zkusme tuto otázku obrátit: Proč není zločinnost ještě daleko rozšířenější?

Každý z nás má totiž občas příležitost někomu ublížit, něco ukrást, někoho podvést. Hrozba, že se dostanete do vězení – a přijdete tedy o práci, domov a svobodu, což jsou vše v zásadě ekonomické tresty –, jistě leckoho odradí. U kriminality si však lidé uvědomují morální rozměr (nechtějí dělat něco, co sami považují za

špatné) a sociální aspekt (nestojí o to, aby je okolí považovalo za ty, kdo dělají něco nepatřičného). Právě sociální aspekt bývá u určitých typů chování, které společnost odsuzuje, velice účinný. Například pokud jde o prostituci, řada amerických měst nyní vytáhla do boje s ní tím, že zveřejňuje fotky zachycených pánů (a prostitutek) na webech či na lokálních televizních okruzích. A co je podle vás více odstrašujícím prostředkem: pokuta 500 dolarů, nebo představa, že vás přátelé a vaše rodina najdou vyfocené s prostitutkou na dotyčných webových stránkách?

Moderní společnost se tedy snaží v nesnadném boji proti kriminalitě využívat kombinace jak ekonomických a sociálních, tak i morálních stimulů. Někdo by mohl namítnout, že si v tom nevede zrovna nejlépe. Z dlouhodobého pohledu je však zřejmé, že by neměl pravdu. Podívejme se na historický vývoj počtu vražd (nepočítaje v to války), což je nejspolehlivěji evidovaný zločin, který lze navíc považovat za určitý barometr celkové kriminality ve společnosti. Tyto statistiky, shromážděné kriminologem Manuelem Eisnerem, mapují četnost vražd v průběhu historie v pěti částech Evropy.

Počet vražd

(na 100000 obyvatel)

	NIZOZEMSKO			NĚMECKO	
	BRITÁNIE	A BELGIE	SKANDINÁVIE	A ŠVÝCARSKO	ITÁLIE
13. a 14. st.	23,0	47,0	–	37,0	56,0
15. st.	–	45,0	46,0	16,0	73,0
16. st.	7,0	25,0	21,0	11,0	47,0
17. st.	5,0	7,5	18,0	7,0	32,0
18. st.	1,5	5,5	1,9	7,5	10,5
19. st.	1,7	1,6	1,1	2,8	12,6
1900–1949	0,8	1,5	0,7	1,7	3,2
1950–1994	0,9	0,9	0,9	1,0	1,5

Prudký pokles těchto čísel během staletí naznačuje, že pokud jde o jednu z největších obav člověka – ze zabítí –, stále zdokonalovaný systém podnětů a trestů zřejmě relativně funguje.

Proč tedy nezabral stimul v izraelských školách?

Možná vás taky napadlo, že tří dolarová pokuta byla příliš nízká. Za tuto cenu by se mohl rodič s jedním dítětem zpozdit každý den a stálo by ho to jen 60 dolarů měsíčně, což tvořilo pouhou šestinu normálního poplatku za školku. A co teprve ve srovnání s tím, kdyby si měl platit někoho na hlídání. Co tedy zvýšit pokutu na 100 dolarů? Tím by nejspíš s pozdním vyzvedáváním opravdu skoncovali, ovšem vyvolalo by to zároveň spoustu nevole. (Každý stimul je z povahy věci obvykle kompromisem a jde o nalezení určité rovnováhy mezi dvěma extrémny.)

Byl v tom však ještě jiný problém. Ekonomický aspekt (pokuta tři dolary) totiž zcela zastínil ten morální (pocit provinění, který rodiče zažívali, když přišli pro dítě pozdě). Ze svého provinění se nyní mohli vykoupit pouhými pár dolary denně. Nízká výše pokuty kromě toho vysílala rodičům signál, že pozdní vyzvedávání není školkou vnímáno jako zase až tak velký problém. Jestliže si provozu přesčas cení pouze na tři dolary, proč pak třeba kvůli vyzvednutí dítěte nedohrát rozehraný tenisový zápas? A skutečně, když ekonomové tří dolarovou pokutu po sedmnácti týdnech studie zrušili, počet opozdílů už na původní hodnotu neklesl. Rodiče teď mohli přicházet pozdě, aniž by platili pokutu, zároveň však také bez pocitu provinění.

I takto výrazně a nečekaně mohou stimuly působit. Drobná změna může mít dramatické a často nepředvídatelné následky. Všiml si toho i Thomas Jefferson, když upozornil na drobný podnět, jenž vedl k protestu amerických kolonistů proti britskému impériu (tzv. Bostonský čajový dýchánek) a následně přerostl až ve vyhlášení samostatnosti Spojených států amerických: „Propletení příčin a následků na

tomto světě je tak nevyzpytatelné, že i pouhá daň ve výši dvou pencí, nespravedlivě uvalená na čaj kdesi v jeho odlehlém koutě, dokázala změnit životy všech jeho obyvatel.“

V sedmdesátých letech provedli odborníci jiný výzkum, v němž se střetly, podobně jako v případě izraelských školek, morální a ekonomický stimul. V tomto případě chtěli zjistit, co motivuje člověka darovat krev. Jejich zjištění bylo překvapivé: když lidem za darování krve něco málo zaplatíte, bude jich ochotno krev darovat *méně*. Z odběrů se vytratil prvek dobročinnosti a stal se z něj jen bolestivý způsob, jak si přivydělat pár dolarů, což většině za to nestojí.

Co kdybychom dárcům krve nabídli za odběr 50, 500 nebo 5 000 dolarů? Jejich počet by se jistě rázem zvýšil.

Zároveň by se však změnilo i něco jiného, neboť stimuly obvykle mívají i svou odvrácenou stránku. Kdyby se za odběr náhle platilo 5 000 dolarů, můžete si být jisti, že by to zaujalo i spoustu dalších lidí. A našli by se mezi nimi i takoví, kteří by byli ochotni získávat krev doslova s nožem v ruce. Vydávali by za svoji prasečí krev. Vymýšleli by, jak obejít dárcovské limity třeba pomocí falešných dokladů. Prostě vždy se mezi námi najdou nepoctivci, kteří se budou snažit ze všeho vytěžít i jakýmikoli prostředky.

Neboli řečeno slovy W. C. Fieldse: má-li něco nějakou cenu, má cenu kvůli tomu podvádět.

A kdo podvádí?

V podstatě každý, tedy pokud je ve hře dostatečně mnoho. Možná si říkáte, *já* nepodvídám, ať jde o cokoli. A pak si možná vybavíte, jak jste podváděli, řekněme minulý týden při stolní hře. Nebo při golfu, když jste si o kousek posunuli míček na lepší místo. Nebo když jste měli opravdu velkou chuť na bagetu ve firemní kuchyňce, ale nemohli jste najít dolar do připravené plechovky. A neodolali

jste, abyste si bagetu nevzali. A řekli si, že příště zaplatíte za dvě. Ale k tomu jste se dosud nějak nedostali.

Každý moudrý člověk, který podstupuje nesnadný úkol vytvořit či zdokonalit nějaký motivační systém, musí počítat s tím, že se mezi lidmi najde celá armáda důmyslných jedinců, kteří budou věnovat ještě více úsilí tomu, aby tento systém přelstili. Nechme stranou, zda je podvádění součástí lidské přirozenosti, určitě se s ním však setkáme téměř u každého lidského snažení. Podvod je starý jako lidstvo samo a má ekonomickou povahu: jak získat co nejvíce s minimem námahy či prostředků. Nejde jen o osoby propírané médii – ředitele firem zneužívajících interní informace při obchodování s akciemi, dopující sportovce či politiky, kteří nejsou schopni doložit své příjmy. Patří sem i servírka, která se nepodělí s kolegyněmi o spropitné, nebo personální manažer Wal-Martu, který v systému umaže zaměstnancům přeschasy, aby se jevil v lepším světle on sám. Je to také žák, který v důležitém testu opisuje.

Někdy lze podvody stěží odhalit, jindy jsou důkazy přímo do očí bijící. Jako například na jaře roku 1987, kdy se doslova přes noc vypařilo 7 milionů amerických dětí. Největší vlna únosů v dějinách? To rozhodně ne. Bylo to 15. dubna, kdy americký daňový úřad IRS změnil pravidlo. Namísto pouhého uvádění jmen vyživovaných dětí museli nyní daňoví poplatníci uvádět i čísla jejich sociálního pojištění. A náhle zmizelo sedm milionů dětí – těch, které předtím existovaly jen jako odečitatelné položky ve formulářích daňových přiznání –, což činilo zhruba celou desetinu nezaopatřených dětí ve Spojených státech.

Motivace daňových poplatníků k tomuto podvodu byla zcela jasná. Stejně jako u servírek, personálních manažerů a žáka při zkoušce. A co jeho *učitelka*? Mohla mít nějaký důvod podvádět? A pokud ano, v čem by podváděla?

Zkuste si nyní přestavit, že místo školky v Haifě stojíte v čele školské soustavy v Chicagu, kterou navštěvuje na 400 000 žáků.