

*Richard H. Thaler  
in Cass R. Sunstein*

**DREGLJAJ**

*Izboljšanje odločitev o zdravju, blaginji in sreči*

*Dokončna izdaja*



*Richard H. Thaler*  
*in Cass R. Sunstein*



# DREGLJAJ

Izboljšanje odločitev o zdravju, blaginji in sreči  
Dokončna izdaja

---

*Prevedla Špela Vodopivec*



---

Ljubljana 2022

**Richard H. Thaler in Cass R. Sunstein**

**DREGLJAJ**

Izboljšanje odločitev o zdravju, blaginji in sreči  
Dokončna izdaja

**NUDGE**

Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness  
The Final Edition

Copyright © 2008, 2009, 2021 by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein

© za Slovenijo UMco, 2022. Vse pravice pridržane.

*Prevod:* Špela Vodopivec  
*Izdajatelj in založnik:* UMco, d. d.  
Zbirka Angažirano

*Odgovorni urednik:* Samo Rugelj  
*Knjigo uredila:* Renate Rugelj  
*Jezikovni pregled:* Mira Turk Škraba  
*Številčenje kazala:* Neža Vilhelm  
*Oblikovanje ovitka in postavitev:* Aleš Cimprič  
*Slika na naslovnici:* iStock  
*Tisk:* Primitus, d. o. o.  
*Naklada:* 400 izvodov, 1. natis  
Ljubljana 2022

Knjižno delo je izšlo v okviru programa, ki ga sofinancira  
Javna agencija za knjigo Republike Slovenije.

V okviru določil Zakona o avtorski in sorodnih pravicah so brez pisnega dovoljenja  
založbe prepovedani reproduciranje, distribuiranje, javna priobčitev, predelava ali druga  
uporaba tega avtorskega dela ali njegovih delov v kakršnem koli obsegu ali postopku,  
vštevši fotokopiranje, tiskanje in shranjevanje v elektronski obliki.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

33:159.9  
159.9.01

THALER, Richard H., 1945-

Dregljaj : izboljšanje odločitev o zdravju, blaginji in sreči : dokončna  
izdaja / Richard H. Thaler in Cass R. Sunstein ; prevedla Špela  
Vodopivec. - 1. natis. - Ljubljana : UMco, 2022. - (Zbirka Angažirano)

Prevod dela: Nudge  
ISBN 978-961-7136-44-9  
COBISS.SI-ID 115971587

**UMco, d. d.**, Leskoškova 12, 1000 Ljubljana  
tel.: 01 / 520 18 39, e-pošta: bukla-urednistvo@umco.si, www.bukla.si

*Za France,*  
*ki mi (še zmeraj) polepša vse v življenju*  
*– R. H. T.*

*Za Samantha,*  
*ki ve, kaj je pomembno*  
*– C. R. S.*



# Vsebina

Predgovor k dokončni izdaji	9
Uvod	19

## **PRVI DEL: Običajni ljudje in ekoni**

1. Pristranskosti in spodrsaljaji	45
2. Upiranje skušnjavi	73
3. Sledenje množici	89

## **DRUGI DEL: Orodja izbirnega arhitekta**

4. Kdaj potrebujemo dregljaj?	119
5. Izbirna arhitektura	133
6. Počakajte, to še ni vse	163
7. Pametno razkrivanje informacij	171
8. #Balast	187

### **TRETJI DEL: Denar**

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 9.  | Privarčuj več jutri                                      | 219 |
| 10. | Ali so dregljaji večni? Morda na Švedskem                | 241 |
| 11. | Izposodimo si več danes:<br>hipoteke in kreditne kartice | 263 |
| 12. | Zavarovanje: ne tratite moči za malenkosti               | 285 |

### **ČETRTI DEL: Družba**

- |     |   |     |
|-----|---|-----|
| 13. | Darovanje organov: iluzija o privzeti rešitvi | 305 |
| 14. | Reševanje planeta                             | 339 |

### **PETI DEL: Oddelek za pritožbe**

- |     |                           |     |
|-----|---------------------------|-----|
| 15. | Mnogo hrupa ob dregljajih | 373 |
|     | Epilog                    | 401 |
|     | Zahvale                   | 407 |
|     | Končne opombe             | 409 |
|     | Imensko in stvarno kazalo | 433 |



# Predgovor k dokončni izdaji

Prvotna verzija *Dregljaja* je izšla spomladi 2008. Ko sva jo pisala, je Thaler dobil svoj prvi iPhone, Sunstein pa svoj prvi BlackBerry. Barack Obama, najin nekdanji kolega z Univerze v Chicagu, je med svojim prvim senatorskim mandatom sklenil izzvati Hillary Clinton in kandidirati za predsednika. To je poskusil tudi Joe Biden, vendar neuspešno. Nepremičninski poslovnež in zvezda resničnostnega šova Donald Trump je dejal, da je Clintonova »fantastična« in da »bi bila imenitna predsednica«. <sup>1</sup> Svitala se je finančna kriza. Taylor Swift je bila stara devetnajst let (in še ni dobila grammyja), Greta Thunberg pa komaj pet.

V vmesnem času se je torej, milo rečeno, zgodilo kar nekaj stvari. Toda *Dregljaj* je vseskozi vzbujal zanimanje bralcev in midva nisva imela posebne želje, da bi ga popravljala. Čemu torej revidirana izdaja zdaj? Kot boste videli v knjigi, je nagnjenost k statusu quo zelo močna sila.

Potem pa naju je, skladno z duhom knjige, iz zadovoljnega dremeža predramila na videz malenkostna reč. Pogodbe za ameriške in britanske broširane izdaje so potekle in treba je bilo skleniti nove. Uredniki so naju vprašali, ali bi želela dodati kakšno novo poglavje ali morda kaj spremeniti.

Sprva sva bila nemudoma soglasna, da bova rekla ne. Konec koncev je Thaler znan po tem, da je lenuh, Sunstein pa bi lahko do takrat, ko bi lenoprstega Thalerja pripravili k novemu dogovoru, že napisal novo knjigo. Razen tega sva bila na knjigo ponosna, zakaj bi se torej vtikala v nekaj, kar je dobro.

Potem pa sva začela brskati po prvi izdaji knjige, ki sva jo uspela najti vsak v svoji domači pisarni, kjer sva obtičala v letu covida-19. Prvo poglavje je omenjalo tedaj krasni, danes pa že preživeti iPod. Pišuka, malo zastarelo. V knjigi sva kar celo poglavje namenila rešitvi problema, kako omogočiti poroko istospolnim parom, in ta se nama še zmeraj zdi imenitna. Toda od takrat so mnoge države nekako uspele urediti to reč s politični rešitvami, za katere si tedaj nisva mislila, da so mogoče. Vlade so sprejele zakone, ki so legalizirali tovrstne poroke. Pod črto sva torej ugotovila, da bi nekaterim delom knjige nemara res koristilo, če bi jih malo ometla in uredila.

In tako se je zgodilo, da sva se med poletjem 2020, ki ni bilo podobno prav nobenemu poletju, ki sva jih že doživela, odločila pobrskati po rokopisu, ali bi morda kaj spremenila. Pomagalo je tudi, da je Thalerju uspelo najti Wordove datoteke, ki smo jih uporabili za tole t. i. mednarodno izdajo, in te datoteke so bile še (sicer komaj) uporabne. Brez njih te izdaje ne bi bilo, ker ne bi hotela začeti čisto od začetka. Priznava, da sva se takrat ujela v past. Menda sva strokovnjaka za pristranskosti v človekovem odločanju, kar pa definitivno *ne* pomeni, da sva nanje imuna! Ravno nasprotno.

Nisva prepričana, ali ima ta past ime, vendar jo poznamo vsi. Recimo ji pristranskost na osnovi »ko smo že pri tem«. Ta se dostikrat lepo pokaže pri prenovi stanovanja. Družina se odloči, da je po dvajsetih letih pa res treba prenoviti kuhinjo.

Na začetku so na seznamu novi gospodinjski aparati in omarice, ampak med delom bo uničen tudi pod, zato bo najbolje, da zamenjamo še to. Presneto, če bi malo premaknili tisto steno, bi lahko dodali novo okno, ki bo gledalo na verando, ampak kdo bo pa gledal na verando ... V vojski pravijo temu širitev misije. V najinem primeru sva podlegla širitvi knjižne revizije. Prenovljeno verzijo, ki sva jo mislila končati med poletjem, sva založniku izročila šele konec novembra.

Če se vrnemo k analogiji v domači prenovi: kljub najinemu počasnemu napredku knjiga pred vami definitivno *ni* popolnoma prenovljeno delo. Na pogled je zelo podobna prejšnji. Vse stene so tam, kjer so bile, in tudi ekološkega odtisa nisva spreminjala. Sva se pa znebila kupa starih kosov elektroničke, na kateri se je nabiral prah, in jo zamenjala za novejšo napravo.

Natančneje povedano, prva štiri poglavja niso bistveno drugačna. Namenjena so predstavitvi najinega pristopa, vključno z izrazom *libertarni paternalizem*, ki je vseč samo njegovima avtorjema. Posodobila sva primere in reference, pesmi pa so iste. Če bi bil to glasbeni album, bi ta del knjige imenovali »remastered«, karkoli že to pomeni. Če ste prebrali originalno verzijo, boste ta poglavja lahko samo preleteli, potem pa boste tudi vi našli veliko novih tem, morda še kakšno presenečenje.

Dve pomembni temi sta dobili svoji novi poglavji. Prvo govori o nečem, kar imenujemo *pametno razkritje informacij*. Ideja pravi, da bi vlade morale pretehtati radikalno zamisel o premiku v vsaj dvajseto stoletje, ko gre za razkrivanje pomembnih informacij. Navajanje sestavin na živilski embalaži je seveda koristno, zlasti za tiste, ki dobro vidijo, vendar ali ne bi bilo treba omogočiti Sunsteinu, da bi lahko na spletu poiskal

živila, ki vsebujejo lupinarje, ker zaradi njih lahko hudo zboli? Internet ni ravno raketna znanost. V splošni rabi bi s pametnim razkrivanjem informacij lahko oblikovali spletna orodja za odločanje, imenovana *izbirni iskalniki*, spričo katerih bi bile številne naloge tako preproste, kot je danes preprosto poiskati najboljšo pot do nove restavracije.

Dodala sva tudi novo poglavje o nečem, kar imenujemo *balast*, torej o takšni in drugačni navlaki, ki nam otežuje pametno odločanje. (Boste videli, balast je povsod.) Pametno razkrivanje informacij je eden od načinov za reduciranje balasta. Prav tako tudi pošiljanje predizpolnjene davčne napovedi državljanom, ki jo potem lahko oddajo z enim klikom. Prav tako tudi skrajšanje vseh tistih obrazcev, ki jih moramo izpolniti, da dobimo razna dovoljenja, licence, vize, zdravstveno zavarovanje, finančno pomoč ali povračilo stroškov s službene poti. Vsaka organizacija bi morala stremeti k prepoznavanju in uničevanju nepotrebnega balasta.

Tudi v preostali del knjige sva vtaknila številne bistvene spremembe in, vsaj tako upava, tudi sveže razmišljanje. Poleg balasta sva predstavila še druge koncepte izbirne arhitekture, ki so novost v tej izdaji in vključujejo personalizirane privzete možnosti, princip »Naj bo zabavno« in kuriranje ponudbe. Ti koncepti imajo pomembno vlogo v poglavjih o finančnem odločanju. Več prostora sva namenila podnebnim spremembam in okolju. Izpostavila sva omejitve, ki jih ima izbirna arhitektura (predogled: ne moremo rešiti problema zgolj z dregljaji), ter mnoge načine, kako nam dregljaji lahko pomagajo uspešno končati projekt, ki terja uporabo vseh razpoložljivih orodij. Aha, nekaj sva imela povedati tudi o pandemiji covid-19.

Nekatere teme, ki sva jih zajela v prvotni izdaji, so dobile svežo preobleko. Ker je vmes minilo toliko let, sva dobila priložnost za ovrednotenje političnih strategij, kakor so se izkazale skozi čas. Dober primer je iz Švedske, ki je (leta 2000) začela nacionalni pokojninski varčevalni program, v katerem so si vlagatelji lahko sami oblikovali svoje portfelje. V prvi izdaji sva govorila o začetni obliki tega načrta, zdaj, dve desetletji pozneje, pa lahko ponudiva nekaj spoznanj o tem, kako dolgo učinkujejo dregljaji. (Predogled: nekateri lahko učinkujejo skoraj v nedogled.) Na novo sva napisala tudi poglavje o darovanju organov, ker so vsi mislili, da podpirava strategijo, ki ji v resnici nasprotujeva. Pri prvi izdaji sva mislila, da sva izrazila svoje stališče v dovolj preprostem jeziku, pri broširanih izdajah pa sva se trudila, da bi bila še malo bolj jasna. Kljub temu najino sporočilo ni bilo razumljeno, zato poskušava znova. V primeru, da ne mislite brati naprej, vam še sporočava: *ne podpirava politike, imenovane »domnevano soglasje«*. Lahko skočite na tisti del knjige, ki pojasnjuje, zakaj. Midva resnično verjameva v svobodo odločanja.

Druge osvežene teme bodo potrošnikom pomagale pri finančnih odločitvah. Ljudje si nakopljejo vrtoglave dolgove na kreditnih karticah, potem pa ne poznajo preprostih korakov, s katerimi bi pokrili minus. Potrošniki se tudi očitno slabo odločajo pri izbiranju hipotek, zavarovanj in programov zdravstvenega varstva. Morda ste prav vi eden tistih, ki bi lahko veliko privarčevali na teh področjih. In kar je še pomembnejše, upava, da bo najino razmišljanje o teh vprašanih spodbudilo druge k vedenjsko informiranim političnim spremembam na številnih področjih, ki jih nisva raziskala. Poudarjava, da so koncepti in pristopi, ki jih opisujeva, v celoti primerni za

zasebni sektor. Podjetja bi morala jasno spoznati, da so njihovi zaposleni, stranke in konkurenti človeška bitja, ter temu primerno oblikovati svoje politike in strategije. Ponudila bova veliko idej, kako to storiti.

Pomembno je poudariti tudi tisto, česar nisva naredila. Nisva poskušala seznaniti bralcev z vsemi dregljajskimi akcijami, reformami in raziskavami, ki so se pojavile v zadnjih letih. Vlade po svetu že lep čas vključujejo dregljaje v svoje politike, pogosto v dobro ljudi, in tudi zasebni sektor je pri tem izjemno inovativen. Število tovrstnih akademskih raziskav je skokovito naraslo. Če bi hotela raziskati ves tovrstni razvoj, bi morala napisati čisto novo knjigo, vendar so veliko takih knjig že napisali drugi, nekatere celo Sunstein. Sunstein je bil sourednik zbirke tovrstnih razprav, ki je izšla v štirih zvezkih. (Sunstein misli, da je urejanje štirizvezkovne zbirke razprav o teoriji dregljaja zabavno; Thaler bi raje štel od deset milijonov nazaj.)

Odzvala sva se tudi na očitke, ki letijo na teorijo o dregljajih. Pravzaprav sva temu posvetila celo poglavje, pri čemer nisva sistematično odgovarjala na kritike. Najina želja je ponuditi knjigo, ki bo sveža, bolj zabavna in manj suhoparna za tiste, ki jo bodo brali prvič, in celo za tiste, ki bi jo zdaj brali še enkrat, kar sva zadnje mesece počela tudi midva.

Za konec še nekaj besed o tem, zakaj sva sklenila tole verzijo poimenovati dokončna izdaja. Ena prvih tem, ki so jih preučevali vedenjski ekonomisti, so bile težave pri samoobvladovanju. Zakaj ljudje počnejo stvari, za katere mislijo, da so neumne (to vedo vnaprej in za nazaj)? Primeri tega so kopičenje dolga na kreditni kartici, pretirano pridobivanje telesne teže in kajenje. Eden od načinov soočanja s takimi problemi so

*strategije zaveze*, pri katerih so onemogočene nekatere mamljive (vendar nespametne) možnosti. Na primer, nekateri ljudje, ki so zasvojeni z igrami na srečo, se prostovoljno prijavijo na seznam ljudi, ki jim je prepovedan vstop v igralnico. Ko sva se odločila za tak naslov, je bila to najina strategija zaveze, ki bo preprečila, da ne bova nikoli več popravljala ali nadgrajevala te knjige. Uživala sva ob njenem ustvarjanju in morda naju je celo malce zasvojila, vendar prisegava, tukaj in zdaj, da ne bo nobene postdokončne izdaje *Dregljaja*. In eden od naju dejansko verjame tej zaprisegi.

RICHARD H. THALER

CASS R. SUNSTEIN

*Januar 2021*









# Uvod

## Šolska menza

Predstavljajte si, da je vaša prijateljica Carolyn vodja prehranske oskrbe v velemestnem šolskem sistemu. Odgovorna je za prehrano v stotinah šol in vsak dan več sto tisoč otrok je v njenih šolskih menzah. Carolyn je izobrazena na področju prehrane (magisterij na državni univerzi) in je kreativen tip človeka, ki rad pogleda na stvari malo drugače.

Nekega večera sta s prijateljem Adamom, statistično nagnjenim svetovalcem za vodenje podjetij, ki je sodeloval pri upravljanju verig supermarketov, ob steklenici dobrega vina prišla do zanimive ideje. Brez spreminjanja jedilnikov v šolah bi opravila nekaj poskusov, ki bi pokazali, ali to, kako je hrana razporejena in predstavljena, morda vpliva na prehranske odločitve otrok. Carolyn je vodjem ducatov šolskih menz posredovala natančna navodila, kako naj razporedijo različne jedi in pijače, med katerimi lahko izbirajo učenci. V nekaterih šolah so bile sladice na začetku, v drugih na koncu, v tretjih pa na ločenem mestu. Lokacije različnih jedi so varirale med šolami. V nekaterih šolah je bil krompirček postavljen v višino oči, v drugih pa je bil v ospredju narezan korenček.

Adam je na podlagi svojih izkušenj z načrtovanjem trgovinskih tlorisov domneval, da se bodo pokazale velike spremembe. Imel je prav. Carolyn je zgolj s tem, ko je preuredila menze, očitno povečala ali zmanjšala uživanje številnih živil. Izkušnja je prinesla pomemben poduk: majhne spremembe v kontekstu lahko bistveno vplivajo na odločanje šolskih otrok, enako kot lahko bistveno vplivajo na odločanje odraslih. Vpliv lahko uporabimo za izboljšanje ali poslabšanje. Na primer, Carolyn ve, da lahko poveča uživanje zdravih in obrzda uživanje nezdravih živil.

Ker sodeluje s tako velikim številom šol in ima ekipo prostovoljcev iz vrst podiplomskih študentov, ki zbirajo in analizirajo podatke, Carolyn zdaj razume, da lahko občutno vpliva na to, kaj jedo otroci v šoli. Razmišlja, kako bi uporabila svojo na novo odkrito moč. Tu so nekateri predlogi, ki jih je dobila od svojih običajno iskrenih, občasno pa tudi brezvestnih prijateljev in sodelavcev:

1. Razporedi hrano tako, da bo, pač glede na vse, najboljše za učence.
2. Razporeditev hrane naj bo naključna.
3. Poskusi ponuditi tak jedilnik, da bodo otroci vzeli jedi, ki bi jih tako in tako izbrali sami.
4. Maksimiraj prodajo živil tistih dobaviteljev, ki so pripravljeni ponuditi najvišje podkupnine.
5. Maksimiraj dobiček in pika.

Prva možnost je očitno mikavna, vendar po svoje tudi nekoliko vsiljiva, če ne celo paternalistična. Toda preostale možnosti so slabše! Drugo možnost, ki pravi, naj hrano razvrsti v

naključnem redu, bi lahko videli kot pošteno in načelno ter v nekem smislu nevtralnno. Toda naključni red nima v šolski menzi nobenega smisla. Če nas zanima efektivnost, bi moral biti solatni preliv zraven solate, ne pri posladkih. Poleg tega, če so jedi razvrščene naključno in v vsaki šolski menzi drugače, bodo imeli otroci na nekaterih šolah manj zdravo prehrano. Je to zaželeno? Bi se morala Carolyn odločiti za tovrstno nevtralnno, ko pa zlahka poskrbi za najboljši izid za večino učencev, deloma tudi zato, ker z dobro prehrano izboljša njihovo zdravje?

Tretja možnost se kaže kot časten poskus nevsiljive ponudbe: poskusite se približati tistemu, kar bi otroci tako in tako izbrali sami. Morda je to prava nevtralna izbira in morda bi Carolyn morala nevtralnno slediti željam otrok (vsaj ko gre za starejše učence). Toda če malce pomislimo, vidimo, da je to možnost težko izpeljati. Poskus, ki sta ga opravila z Adamom, je pokazal, da je tisto, kar otroci izberejo, odvisno od razporeditve jedi. Kakšne so torej »resnične preference« otrok? Kaj pomeni, če rečemo, da bi Carolyn morala poskusiti ugotoviti, kaj bi učenci izbrali »sami«? Nemogoče je, da bi se v šolski menzi izognili razvrščanju hrane. Ti pomisleki bi veljali tudi v primeru, če bi stregli odraslim.

Četrta možnost je morda zanimiva za katerega od Carolyninih pokvarjenih sodelavcev ali sodelavk, poleg tega bi manipuliranje pri naročanju hrane še okrepilo malho metod za izkoriščanje moči. Ker pa je Carolyn plemenita in poštena, o tej možnosti sploh ne razmišlja. (Žal ne bi bil vsak tako načelen.) Podobno kot druga in tretja možnost je tudi peta po svoje privlačna, še posebno če Carolyn misli, da je najboljša šolska menza tista, ki prinese največ dobička. Vendar ali

bi res morala maksimirati dobiček na račun slabšega zdravja otrok, zlasti v njenem primeru, saj dela v šolskem sistemu?

Za Carolyn bi rekli, da je *izbirna arhitektka* (angl. choice architect). Izbirni arhitekt je odgovoren za organizacijo konteksta, v katerem se ljudje odločajo. Čeprav je Carolyn plod najine domišljije, se v resničnem življenju številni ljudje izkažejo za izbirne arhitekte, čeprav se jih večina tega niti ne zaveda. Nekateri so celo vodje šolskih menz. Če ste zdravnik in opišete bolniku alternativne možnosti zdravljenja, ste izbirni arhitekt. Če oblikujete obrazce ali spletno stran, na kateri novi uslužbenci izbirajo med različnimi dodatki za zaposlene, ste izbirni arhitekt. Če organizirate postavitve drogerije ali samopostrežbe, ste izbirni arhitekt (in se soočate z mnogimi vprašanji, na katere je naletela tudi Carolyn). Če ste starš in opisujete svojemu otroku možnosti izobraževanja, ki jih ima na voljo, ste izbirni arhitekt. Če ste prodajalec, ste izbirni arhitekt (pa saj to že veste).

Obstajajo številne vzporednice med izbirno arhitekturo (angl. choice architecture) in običajnejšimi vrstami arhitekture. Ključna vzporednica je, da »nevtralni« dizajn ne obstaja. Vzemite na primer načrtovanje nove poslovne stavbe. Arhitekt dobi nekaj zahtev. Stavba mora imeti preddverje, sto dvajset pisarn, trinajst konferenčnih sob različnih velikosti, dovolj veliko sobo za srečevanje zaposlenih itd. Stavba mora stati na specifični lokaciji. Arhitektu naložijo še kup drugih omejitev – nekatere so pravne, druge estetske, tretje praktične. Nazadnje pa mora ta človek oblikovati dejansko stavbo z vrati, stopnicami, okni in hodniki. Kot vedo vsi dobri arhitekti, imajo na videz arbitrarne odločitve, npr. kam postaviti kopalnice, subtilen vpliv na interakcijo ljudi, ki uporabljajo

stavbo. Vsak obisk stranišča je priložnost, da srečamo kolege (v dobrem in slabem). Dobra stavba ni samo atraktivna, je tudi funkcionalna v vseh pogledih.

Kot bomo videli, imajo majhne in na videz nepomembne podrobnosti lahko velik vpliv na vedenje ljudi. Po dobrem pavšalnem pravilu je treba domnevati, da je pomembno vse. V mnogih primerih moč teh podrobnosti izvira iz dejstva, da usmerjajo pozornost ljudi v določeno smer. Krasen primer tega principa je ravno na moškem stranišču letališča Schiphol v Amsterdamu. Tam se je lepega dne vrh odločil, da bodo v vsak pisoar vrezali podobo navadne hišne muhe. Očitno se moškimi pogosto žvižga, kam merijo, kar lahko povzroči svinjarijo, če pa moški vidijo tarčo, postanejo veliko bolj pozorni in zato tudi bistveno bolj natančni. Kot je povedal mož, ki je prišel na to idejo, je bila poteza naravnost čudežna. »Bolje merijo,« pravi Aad Kieboom. »Ko moški vidi muho, meri vanjo.« Kieboom, ki je ekonomist, je vodil razširitev letališkega poslojja Schiphol. Pravi, da so mušje podobe v pisoarjih zmanjšale »razlivanje« za 80 odstotkov, čeprav številke nisva mogla preveriti. Lahko pa poveva, da sva potem, ko sva primer omenila v prvi izdaji knjige, začela videvati veliko takih muh na drugih letališčih po svetu. In ja, zavedava se hevristične razpoložljivosti, vendar o tem nekoliko pozneje.

Spoznanje, da je pomembno vse, nas lahko paralizira ali okrepi. Dobri arhitekti se zavedajo, da čeprav ne morejo narediti idealne stavbe, lahko z nekaterimi oblikovalskimi odločitvami poskrbijo za koristne učinke. Lokacija kavnih avtomatov na primer lahko vpliva na interakcijo ljudi na delovnem mestu. Oblikovalci politike bi marsikdaj lahko uporabili inačico straniščne muhe – lahko bi na primer na položnico za plačilo

dolga na kreditni kartici jasno in opozorljivo napisali, da v primeru neporavnanih sredstev lahko sledijo zamudne obresti in stroški zaradi prekomerne zadolžitve. Če med pandemijo narišete črte na pločnik, na katerem ljudje čakajo na vstop v supermarket, lahko pripomorete k ohranjanju medosebne razdalje. In ravno tako kot mora arhitekt nazadnje predložiti načrte za stavbo, mora izbirni arhitekt, kot je Carolyn, izbrati neko razporeditev hrane ob kosilu, s tem pa lahko vpliva na to, kaj otroci jedo. To je njen dregljaj (angl. nudge).\*

## Libertarni paternalizem

Če glede na vse povedano mislite, da bi Carolyn morala izkoristiti priložnost za dregljaje, ki bodo otroke spodbudili k uživanju boljše hrane (možnost št. 1), vas pozdravlja v najinem gibanju – *libertarnem paternalizmu*. Dobro se zavedava, da mnogim bralcem izraz ne bo nemudoma simpatičen. Obe besedi nekako odvrčata, saj sta obteženi s stereotipi iz popularne kulture in politike, zaradi katerih sta za mnoge precej neprivlačni. Še huje pa je, da se zdita koncepta kontradiktorna! Zakaj bi združevali dva zasramovana in kontradiktorna koncepta? Meniva, da če izraza razumemo pravilno, sta oba

---

\* Ne zamenjajte besede *nudge* (dregljaj) z izrazom *noodge*. William Saifire je v svoji kolumni »On Language« v reviji *New York Times* (8. oktober 2000) pojasnil, da »v jidiš jeziku je *noodge* samostalnik, ki pomeni nadlogo, sitnobo, večnega godrnjača. /.../ Glagol *nudge* pomeni blago potisniti ali nežno suniti v rebra, zlasti s komolcem. Če dregnete na ta način, – 'da opozorite, opomnite ali blago posvarite drugega' –, je to nekaj čisto drugega od nadležnega tarnanja, povezanega z *noodge*.« *Nudge* se rima z *judge*, dvojni o v *noodge* pa se izgovori kot v besedi *book*.



koncepta lahko zelo smiselna – in v duetu veliko bolj privlačna kot solo. Pri teh dveh izrazih je težava to, da so si ju prilastili dogmatiki.

Libertarni vidik najinih strategij se kaže v odkritem poudarku, da bi morali imeti ljudje večino časa in – če ne škodijo drugim – vso svobodo, da počnejo, kar želijo, tudi da izstopijo iz dogovorov, ki jih smatrajo za nekoristne, če tako hočejo. Če si izposodiva besede pokojnega Milтона Friedmana, libertarni paternalisti poudarjajo, da morajo imeti ljudje »svobodo izbire«. Stremiva k oblikovanju politik, ki ohranjajo ali krepijo svobodo izbire. Ko uporabiva izraz *libertaren*, da z njim modificirava besedo *paternalizem*, s tem misliva zgolj »ohranjajoč svobodo«. In ko rečeva ohranjajoč svobodo, to tudi resno misliva. Libertarni paternalisti želijo ljudem pomagati, da gredo po svoji poti; nočejo obremenjevati tistih, ki hočejo uveljaviti svojo svobodo. (Poudarjava pa, da kadar ljudje škodujejo drugim, svoboda izbire ni najboljša ideja – vendar imajo tudi v takih primerih dregljaji lahko pomembno vlogo. Do tega bomo še prišli. Zavedava se tudi, da če ljudje sprejemajo zares slabe odločitve in delajo sebi škodo, ki se bo pokazala v prihodnosti, dregljaji morda ne bodo dovolj. Tudi do tega še pridemo.)

Paternalistični vidik se skriva v trditvi, da izbirni arhitekti legitimno poskušajo vplivati na vedenje ljudi z namero, da bi bilo življenje teh ljudi daljše, bolj zdravo in boljše. Povedano drugače, zagovarjamo odločna prizadevanja v zasebnem in javnem sektorju, s katerimi želijo usmeriti odločanje ljudi tako, da bodo njihove odločitve izboljšale njihovo življenje. Zavedava se, da so mnogi ljudje, med njimi tudi številni filozofi, vložili veliko truda v definiranje izraza *paternalizem* in v raziskovanje, kaj je pri tem izrazu prav oz. narobe. Naklonjena sva

tistim paternalističnim politikam, ki želijo vplivati na izbiro ljudi tako, da bo za tistega, ki izbira, na koncu bolje, *o čemer pa presoja izbiralec sam*. Gre za paternalizem sredstev, ne ciljev; take politike pomagajo ljudem doseči njihove lastne cilje.

Desetletja raziskav na področju vedenjske znanosti so pokazala, da se ljudje pogosto slabo odločajo, ko sodelujejo v laboratorijskih poskusih. Ljudje delajo veliko napak tudi v resničnem življenju, kar zgoj utrjuje stališče, ki so ga lepo podali Beatlesi – »we get by with a little help from our friends« (saj kar gre, če imamo prijatelje). Skratka, naš cilj je pomagati ljudem, da bodo sprejemali odločitve, ki bi jih tako in tako sprejeli, če bi bili absolutno pozorni in če bi imeli vse potrebne informacije, neomejeno kognitivno sposobnost ter popoln samonadzor. (Kar pa ne pomeni, da ljudje ne bi smeli kdaj pa kdaj ponočevati, se nažreti kot pujsi in se zabavati. Kakor pravijo: »Uživaj življenje zdaj, to ni vaja.«)

Libertarni paternalizem je relativno šibak, mehak in nevsiljiv tip paternalizma, saj izbira ni zabetonirana, omejena ali posebno otežena. Če ljudje hočejo kaditi cigarete, se basati s sladkarijami, izbrati neustrezno zdravstveno zavarovanje ali ne varčevati za penzijo, jih libertarni paternalisti ne bodo silili drugače – niti jim ne bodo oteževali odločitve. Vseeno pa pristop, ki ga priporoča, velja za paternalističnega, ker v pomembnih kontekstih zasebni ali javni izbirni arhitekti ne bi smeli samo slediti pričakovanim odločitvam ljudi ali jih implementirati. Morali bi se truditi, da bi spodbujali odločanje ljudi v smeri, ki bodo prinesle izboljšanje v njihovem življenju. Morali bi uporabiti dregljaje.

*Dregljaj*, kot bomo izraz uporabljali mi, je katerikoli vidik izbirne arhitekture, ki na predvidljiv način spreminja vedenje

ljudi, pri tem pa ne prepoveduje nobene možnosti niti ne spreminja bistveno njihovih finančnih spodbud. Da gre resnično zgolj za dregljaj, mora biti intervencija preprosta in zlahka izogibljiva. Dregljaji niso davki, kazni, subvencije, prepovedi ali ukazi. Če postavimo sadje v višino oči, je to dregljaj. Če prepovemo »junk food«, to ni dregljaj.

Med strategijami, ki jih priporoča, so številne takšne, ki jih lahko uporabimo in so tudi jih uporabili v zasebnem sektorju (z dregljajem vlade ali brez njega). Delodajalci so na primer pomembni izbirni arhitekti v številnih primerih, ki sva jih predstavila v knjigi. Na področjih, ki vključujejo zdravstveno varstvo in pokojninske načrte, bi po najinem mnenju delodajalci lahko ponudili zaposlenim bistveno bolj koristne dregljaje (na primer z uvedbo smiselnih privzetih pravil, jasno predstavljenimi informacijami in koristnimi namigi). Zasebna podjetja, ki bi rada zaslužila in zraven storila še kaj dobrega za družbo, lahko oblikujejo okolju koristne dregljaje, s katerimi bodo zmanjšala onesnaženost zraka in izpuste toplogrednih plinov. Seveda pa se lahko zgodi, da podjetja uporabijo omenjene koncepte tudi za požrešen dvig prodaje. Morda celo nalašč vnesejo balast. Midva se zavzemava za zmanjšanje balasta tako v javnem kot zasebnem sektorju. Glej osmo poglavje.

## **Ekoni in običajni ljudje: Zakaj so dregljaji lahko v pomoč**

Tisti, ki zavračajo paternalizem, često trdijo, da se človeška bitja prav imenitno odločajo, če pa že ne imenitno, pa vsaj

bolje kot bi se kdorkoli drug (zlasti če je tisti drug nekdo, ki dela za vlado). Zdi se, da so številni ljudje, naj gre za podkovane v ekonomiji ali ne, vsaj implicitno predani ideji o vrsti *Homo economicus* ali ekonomičnem človeku – zamisel pravi, da vsak med nami razmišlja in izbira zanesljivo dobro in tako ustreza običajnemu portretu človeškega bitja, kot ga ponujajo ekonomisti.

Če pogledate učbenike za ekonomijo, boste izvedeli, da *Homo economicus* lahko razmišlja kot Albert Einstein, ima toliko spomina kot Google in premore železno voljo kot Mahatma Gandi. Čisto zares. Ampak ljudje, ki jih poznamo, niso taki. Resnični ljudje imajo težave s pisnim deljenjem in potrebujejo kalkulator, resnični ljudje včasih pozabijo na rojstni dan svoje žene ali moža in imajo mačka na novega leta dan. Ti ljudje niso *Homo economicus*, so *Homo sapiens*. Da ne bo preveč latinščine, bova odslej imaginarno in resnično vrsto imenovala kar 'ekoni' in 'običajni ljudje'.

Vzemite za primer problem debelosti. V Združenih državah Amerike je predebelih več kot 40 odstotkov odraslih,<sup>2</sup> več kot 70 odstotkov odraslih Američanov pa velja za bodisi zelo debele ali za pretežke.<sup>3</sup> Na svetu je pretežka približno milijarda odraslih, od teh je 300 milijonov zelo debelih. Deleži debelega prebivalstva nihajo od 6 odstotkov na Japonskem, v Južni Koreji in nekaterih afriških državah do več kot 75 odstotkov na Ameriški Samoi.<sup>4</sup> Pri svetovni zdravstveni organizaciji pravijo, da so od osemdesetih let prejšnjega stoletja stopnje debelosti poskočile za kar trikrat v nekaterih delih Severne Amerike, Združenega kraljestva, Vzhodne Evrope, Bližnjega vzhoda, tihomorskih otokov, Avstralije in Kitajske. Kup dokazov potrjuje, da debelost poveča tveganje za bolezni srca

in sladkorno bolezen, kar pogosto pomeni prezgodnjo smrt. Bilo bi čudovito, če bi lahko rekli, da vsak človek poskrbi, da svojemu telesu zagotavlja najboljšo možno prehrano ali vsaj tako, ki je boljša od tiste, ki jo lahko spodbudimo z nekaj dregljaji.

Seveda pa je razumnim ljudem mar tudi za okus in ne samo za zdravost hrane, poleg tega človek rad uživa ob hrani. Ne trdiva, da nihče od tistih, ki so pretežki, ni sposoben razsodnega ravnanja, zavračava pa predlog, da vsi ali večina optimalno izbirajo svojo prehrano. Kar velja za prehranjevanje, drži tudi za druga hazarderska vedenja, med drugim za kajenje in popivanje, ki samo v ZDA vsako leto povzročita na sto tisoče prezgodnjih smrti. Če govorimo o prehranjevanju, kajenju in popivanju, ne moremo vselej reči, da se ljudje odločajo v prid svojega dobrega počutja (če se izraziva zelo milo). So pa številni kadilci, pivci in prenažiralci pripravljeni plačati, da jim nekdo pomaga pri sprejemanju boljših odločitev.

Te ugotovitve dopolnjujejo tiste, ki jih ponuja uveljavljajoča se veda o odločanju, za katero stoji množica raziskav iz preteklega polstoletja. Na začetku so raziskave pogosto opravljali v laboratorijskem okolju, toda precejšen in naglo rastoč del raziskav temelji na študijah o vedenju človeka v resničnem življenju, vključno z arhivskimi študijami o izbiri, ki so jih opravili v naravnem okolju in randomiziranimi kontroliranimi poskusi. Vse te raziskave so vzbudile resna vprašanja o zdravi presoji in modrosti odločitev, ki jih sprejmejo običajni ljudje. Da bi človeka označili za ekona, ni treba, da zna natančno predvideti izid (za kaj takega bi moral biti vseveden), mora pa znati predvidevati *nepristransko*. Se pravi, napovedi so lahko napačne, ne morejo pa stalno udarjati mimo

v predvidljivi smeri. Za razliko od ekonov delajo običajni ljudje predvidljive napake. Vzemite za primer zmote v načrtovanju (angl. planning fallacy), tj. sistematično nagnjenost k nerealnemu optimizmu glede časa, ki je potreben za končanje projekta. Vsak, ki je že kdaj najel izvajalca gradbenih del, bo vedel, da vse traja dlje, kot mislimo, tudi če smo seznanjeni s fenomenom zmot v načrtovanju.\*

Tisoče študij potrjuje, da so človeške napovedi pomanjkljive in pristranske. Tudi pri odločanju človek ravno ne blesti. Če znova vzameva samo en primer: pomislite na t. i. pristranskost, ki favorizira status quo, kar je samo nobel ime za inercijo. Iz kopice razlogov, ki jih bomo raziskali, smo ljudje močno nagnjeni k ohranjanju statusa quo ali privzete možnosti (angl. default). Ko na primer dobite nov pametni telefon, morate opraviti vrsto odločitev – od ozadja na zaslonu in melodije zvonjenja do tega, kolikokrat naj zazvoni, preden klicatelja preusmeri na odzivnik. Proizvajalec je pri vsaki od izbir določil eno možnost, ki je privzeta in samodejna. Raziskave kažejo, da se ne glede na to, kakšne so ponujene privzete možnosti, veliko ljudi odloči zanje tudi v primerih, ko je tveganje mnogo večje kot pri odločanju, kateri zvok naj odda telefon, ko dobimo klic.

Navedla sva veliko primerov uporabe privzetih možnosti, in videli boste, da imajo te pogosto veliko moč. Če zasebna podjetja ali uradne osebe favorizirajo določen skupek izidov, lahko na odločanje ljudi močno vplivajo tako, da ga določijo za privzetega. Velikokrat lahko povečate udeležbo za 25 odstotkov, včasih pa še za mnogo več, preprosto tako, da preklopite

---

\* Če ste seznanjeni z zmotami v načrtovanju, to še ne pomeni, da ne boste naredili napake. Tudi prenova tegale besedila je trajala dlje, kot sva pričakovala.

s sistema aktivne privolitve na sistem privzete možnosti, ki jo posameznik lahko zavrne, če želi. Kot bova pokazala, lahko s ponujenimi privzetimi možnostmi in podobnimi, navidez trivialnimi strategijami za spreminjanje menija, močno vplivamo na izide – lahko povečamo prihranke, bolje kljubujemo podnebnim spremembam, izboljšamo zdravstveno oskrbo ali zmanjšamo revščino. Pokazala bova tudi, da obstajajo pomembne okoliščine, v katerih ljudje uveljavijo svojo svobodno voljo in zavrnejo privzeto izbiro. Kadar jim je močno do nečesa, bodo nemara premagali moč inercije in vpliv sugestije (privzete možnosti pogosto dojemamo kot namig, da gre za priporočeno možnost). Spreminjanje privzete možnosti je lahko učinkovit dregljaj, vsekakor pa ne more biti rešitev za vsak problem.

Običajno veliki učinki, ki jih ima dobro izbrana privzeta možnost, so le eden od prikazov nežne moči dregljajev. V skladu z našo definicijo dregljaji vključujejo intervencije, ki občutno spremenijo vedenje ljudi, in vendar bi jih ekoni prezrli. Ekoni se odzovejo predvsem na spodbude. Če vlada obdavči sladkarije, bodo ekoni kupovali manj sladkarij, toda nanje ne vplivajo »nepomembni« dejavniki, kot je npr. razporeditev ponujene izbire. Tudi običajni ljudje se odzovejo na spodbude, vendar so dovzetni tudi za dregljaje.\* Če pravilno

---

\* Pozorni bralci bodo opazili, da spodbude prihajajo v različnih oblikah. Če je namen povečanje človekovega kognitivnega napa – npr. s postavitvijo sadja v višino oči, sladkarij pa nekam ob kraj –, bi lahko rekli, da se v tem primeru »trud« za sladkarijo poveča. V nekem smislu nekateri dregljaji vsilijo kognitivno ali čustveno (in ne toliko materialno) ceno in v tem smislu spremenijo spodbude. Dregljaji štejejo za dregljaje in spadajo v okvir libertarnega paternalizma, samo če zahtevajo majhen trud. (Kako majhen? O tem presodite sami.)

uporabljamo spodbude in dregljaje, lahko učinkoviteje izboljšujemo življenje ljudi in pomagamo rešiti številne pomembne težave v naši družbi. In to lahko storimo tako, da še naprej vztrajamo pri svobodni izbiri posameznika.

## Napačna domneva in zmotni predstavi

Številni zagovorniki svobodne izbire zavračajo kakršnokoli obliko paternalizma. Hočejo, da vlada pusti državljanom vso svobodo pri odločanju. Iz tovrstnega razmišljanja izvira standardni nasvet, da je treba dati ljudem čim več možnosti, potem pa naj sami izberejo tisto, ki jim je najbolj všeč (s čim manj vmešavanja ali dregljajev vlade). Lepota tega pristopa je v tem, da ponuja preprosto rešitev za številne kompleksne težave: Samo maksimirajte izbiro – konec!

Tovrstno politiko so vnesli na številna področja, od izobraževanja do zdravstvenega varstva in pokojninskih varčevalnih programov. V nekaterih krogih je »Samo maksimirajte izbiro« postala politična mantra. Včasih se ljudem zdi, da je edina alternativna možnost tej mantri vladna odredba, ki določa »enak pristop za vse«, vendar tudi ta naleti na posmeh. Tisti, ki navijajo za maksimiranje izbire, ne vidijo, da je med njihovo priljubljeno strategijo in uradno zahtevo še veliko maneverskega prostora. Nasprotujejo paternalizmu (ali vsaj mislijo, da mu) in so skeptični glede dregljajev. Midva misliva, da njihova skepsa sloni na napačni domnevi in dveh zmotnih predstavah.

Napačna domneva je, da skoraj vsi ljudje skoraj ves čas sprejemajo odločitve, ki so v njihovem najboljšem interesu



ali so vsaj boljše od odločitev, ki bi jih sprejel kdo drug. Trdi-va, da je ta domneva napačna – očitno napačna. Pravzaprav misliva, da ji nihče dejansko ne verjame, ko enkrat dobro raz-misli o njej.

Recimo, da bi šahovski začetnik igral proti izkušenemu ša-histu. Predvidevali bi, da bo novinec izgubil, ker se bo slabo odločal – odločitve bi zlahka izboljšal, če bi dobil nekaj do-brih namigov. Na številnih področjih so običajni potrošniki novinci, ki se morajo znajti v svetu izkušenih profesionalcev, ki jim poskušajo prodati različne stvari. Če gledamo širše, je to, kako dobro ljudje izbirajo, empirično vprašanje, odgovor nanj pa verjetno variira, odvisno pač od področja. Na sploš-no lahko rečemo, da se ljudje dobro odločajo v kontekstih, v katerih imajo veliko izkušenj, so dobro informirani in dobijo takojšnji feedback (povratno informacijo), recimo ko izbirajo med poznanimi okusi sladoleda. Ljudje vedo, ali jim je všeč čokoladni, vaniljev, kavni ali kateri drugi sladoled.

Nekoliko slabše se odločajo v kontekstih, v katerih nimajo izkušenj, so slabo informirani in imajo počasen ali poredak feedback – na primer ko gre za pokojninsko varčevanje ali ko se odločajo med različnimi oblikami zdravljenja ali inve-sticijskimi možnostmi. Če morate izbrati med petdesetimi različnimi zavarovalnimi policami s številnimi različnimi zna-čilnostmi, se boste morda odločili bolje, če vam bo pri tem kdo pomagal. Če se ljudje ne odločajo optimalno, bi jim ne-kaj sprememb v njihovi izbirni arhitekturi lahko polepšalo življenje (o tem bi seveda presodili sami). Kot bova poskušala pokazati, ni le povsem mogoče oblikovati izbirne arhitekture tako, da bo ljudem lažje in lepše – v številnih primerih je to tudi zelo preprosto.