Radosław Zyzik
http://orcid.org/0000-0002-5482-4481
Uniwersytet Ignatianum w Krakowie
radoslaw.zyzik@ignatianum.edu.pl
DOI: 10.35765/HP.2911

Horyzonty Polityki
2025, Vol. 16, N° 57

Od „szturchnięcia" do systemu. Warunki skuteczności podejścia behawioralnego w politykach publicznych

Streszczenie

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest identyfikacja instytucjonalnych i organizacyjnych warunków, które zwiększają skuteczność interwencji behawioralnych w administracji publicznej, oraz ukazanie sposobów trwałego włączania wiedzy o ograniczonej racjonalności człowieka w proces projektowania i wdrażania polityk publicznych od pojedynczych „szturchnięć" po rozwiązania systemowe.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Problem badawczy dotyczy tego, dlaczego obiecujące interwencje behawioralne (BI) często nie prowadzą do trwałej zmiany praktyki decyzyjnej instytucji oraz jakie cechy organizacyjne sprzyjają ich skuteczności. Zastosowano jakościową analizę literatury z zakresu ekonomii behawioralnej i polityki publicznej, analizę ram instytucjonalnych PRECIS i LOGIC oraz wyników badań empirycznych nad wykorzystaniem BI w administracjach publicznych.

PROCES WYWODU: Wywód rozpoczyna przegląd klasycznych i behawioralnych ujęć racjonalności oraz roli heurystyk i błędów poznawczych w zachowaniach obywateli i urzędników. Następnie przedstawiono wybrane interwencje behawioralne i przejście od poziomu pojedynczych „szturchnięć" do podejścia systemowego. Kolejna część analizuje warunki skuteczności na poziomie organizacyjnym i instytucjonalnym, odwołując się do ram PRECIS i LOGIC oraz badań nad barierami wdrażania BI.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Analiza pokazuje, że skuteczność interwencji behawioralnych zależy nie tylko od ich projektu, lecz przede wszystkim od osadzenia w strukturach, procedurach i kulturze decyzyjnej administracji.

Sugerowane cytowanie: Zyzik, R. (2025). Od „szturchnięcia" do systemu. Warunki skuteczności podejścia behawioralnego w politykach publicznych. *Horyzonty Polityki*, *16*(57), 383–400. DOI: 10.35765/HP.2911.

Ramy PRECIS i LOGIC pozwalają uchwycić kluczowe wymiary gotowości instytucjonalnej: przywództwo, cele, ład organizacyjny, integrację z cyklem polityki oraz zdolności analityczne. Badania wskazują na bariery takie jak brak tradycji decydowania na podstawie dowodów, niedobór zasobów, niechęć do eksperymentowania, obawy polityczne oraz dominacja kultury prawnej nad analityczną.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Artykuł uwidacznia, że podejście behawioralne może stać się trwałym elementem polityk publicznych tylko wtedy, gdy towarzyszy mu równoległa zmiana instytucjonalna. Innowacyjność pracy polega na połączeniu dyskusji o racjonalności i heurystykach z ramami oceny zdolności instytucji do stosowania BI oraz katalogiem barier wdrożeniowych.

Słowa kluczowe:
behawioralna polityka publiczna, nauki behawioralne, „szturchnięcie", projektowanie polityk publicznych

Abstract

FROM NUDGES TO SYSTEMS: CONDITIONS FOR THE EFFECTIVENESS OF THE BEHAVIORAL APPROACH IN PUBLIC POLICY

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is to identify the institutional and organizational conditions that enhance the effectiveness of behavioral interventions in public administration, and to demonstrate how knowledge about human bounded rationality can be sustainably integrated into the design and implementation of public policies, ranging from single nudges to system-level solutions.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: This study investigates why promising behavioral interventions (BI) often fail to yield lasting institutional change and identifies organizational features supporting their effectiveness. It employs a qualitative analysis of behavioral economics literature, examines the PRECIS and LOGIC frameworks, and reviews empirical studies on BI in public administration.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The argument reviews classical and behavioral rationality, heuristics, and biases in citizens and officials. It then presents the shift from isolated nudges to systemic approaches. Finally, it analyzes organizational effectiveness conditions using the PRECIS and LOGIC frameworks and research on implementation barriers.

RESEARCH RESULTS: The analysis reveals that the effectiveness of behavioral interventions depends primarily on their integration into administrative structures

and decision-making cultures, rather than design alone. The PRECIS and LOGIC frameworks identify key readiness dimensions: leadership, objectives, governance, policy integration, and analytical capabilities. Reviewed studies highlight barriers like the absence of evidence-based traditions, limited resources, reluctance to experiment, political concerns, and dominant legalistic cultures.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: The article demonstrates that a behavioral approach can become a durable element of public policy only if accompanied by parallel institutional change. The innovative contribution lies in linking debates on rationality and heuristics with frameworks for assessing institutional capacity to apply BI and with a catalogue of implementation barriers.

Keywords:
behavioral public policy, behavioral insights, nudge, policy design

RACJONALNOŚĆ W POLITYKACH PUBLICZNYCH

Skuteczne polityki publiczne wymagają dziś zrozumienia, jak adresaci będą na nie reagować; tę potrzebę od kilkunastu lat skutecznie wypełniają stosowane nauki behawioralne. Stosowane nauki behawioralne (dalej: SNB) to dyscypliny naukowe, których celem jest badanie postaw, zachowań i decyzji ludzi w rzeczywistych warunkach dnia codziennego, w których dokonują wyborów istotnych z ich punktu widzenia (np. wykupują ubezpieczenie, sprzedają dom, umawiają się na wizytę u lekarza). W ramach SNB podejmowane są próby zrozumienia złożonych mechanizmów oddziaływania środowiska decyzyjnego na procesy stojące za ludzkimi wyborami. Nierzadko rezultaty badań w ramach SNB zaskakują samych naukowców i podważają zdroworozsądkowe przekonania o tym, czemu właściwie ludzie podejmują się różnych aktywności i jakich wyborów dokonują.

Do SNB zalicza się dziś m.in. psychologię poznawczą i społeczną, ekonomię behawioralną, socjologię, teorie gier, kognitywistykę oraz neuronaukę i subdyscypliny przez nią zmieniane, jak np. neuroekonomię (Camerer i in., 2005). Ich mocną stroną jest analiza interakcji pomiędzy jednostką a środowiskiem, co umożliwia projektowanie rozwiązań w politykach publicznych uwzględniających realne bariery i możliwości ludzkiego działania. Obecnie wiedza z tych dyscyplin

wykorzystywana jest nie tylko do oceny zachowań pojedynczych ludzi, ale do identyfikacji dynamiki decyzyjnej całych grup społecznych lub organizacji, co jest szczególnie interesujące z punktu widzenia tworzenia polityk publicznych. Stosowane nauki behawioralne rozszerzają dziś zakres swojego zainteresowania również na zagadnienia związane z funkcjonowaniem innych podmiotów takich jak organy administracji publicznej czy rządy (Manning i in., 2020).

Centralnym zagadnieniem w naukach behawioralnych jest więc człowiek w swoim realnym kontekście społecznym i decyzyjnym – ze swoimi ograniczeniami poznawczymi, emocjonalnością, podatnością na wpływy społeczne, ograniczoną wolą i skłonnością do popełniania błędów poznawczych. Dlatego nauki behawioralne wyraźnie odchodzą od klasycznego ekonomicznego modelu racjonalności (*homo economicus*), który zakłada w pełni racjonalnego aktora niezmiennie maksymalizującego własne korzyści (Becker, 1990, 1993; Korobkin, 2011; Posner, 2011; Thaler, 1994; Thaler & Imas, 2025).

Racjonalność w ekonomii tradycyjnie postrzegano jako zdolność do podejmowania decyzji w sposób logiczny i spójny, zgodnie z założeniami maksymalizacji użyteczności na podstawie stałego i spójnego zestawu preferencji. Wyrazem takiego przekonania było opracowanie modelu wspomnianego modelu *homo economicus* przedstawiającego człowieka jako racjonalnego aktora, który maksymalizuje korzyści, szacującego wszystkiego możliwe koszty, dysponującego wystarczającym czasem na podjęcie decyzji i działającego na podstawie pełnych informacji. Jednak w latach 70. XX wieku badania Daniela Kahnemana i Amosa Tversky'ego, dwóch izraelskich psychologów, ujawniły, że ludzie niekiedy popełniają przewidywalne błędy poznawcze. Podejmują inne decyzje niż te, które podjąłby *homo economicus*. Badacze skupili się bowiem na decyzjach ekonomicznych z punktu widzenia psychologii i odkryli istotne odchylenia w zachowaniach rzeczywistych ludzi w stosunku do tego, co mógłby prognozować lub wyjaśniać model człowieka racjonalnego (Kahneman & Tversky, 1979; Tversky & Kahneman, 1974).

Obok podejścia Kahnemana i Tversky'ego, które podkreśla systematyczne odchylenia od standardowych modeli racjonalności, rozwinięto konkurencyjną koncepcję *homo heuristicus*, zaproponowaną przez niemieckiego psychologa Gerda Gigerenzera. W tym ujęciu ludzie często posługują się prostymi heurystykami decyzyjnymi, które nie tyle

są źródłem błędów, ile przystosowaniem do złożonych, niepewnych środowisk. To istotna zmiana akcentów. Proste schematy decyzyjne mogą prowadzić do odchyleń od normatywnych modeli (*homo economicus*), ale w wielu kontekstach pozwalają osiągać dobre wyniki przy ograniczonych zasobach poznawczych. W tym sensie ten obraz człowieka różni się zarówno od idealizowanego *homo economicus*, jak i od bardziej pesymistycznych interpretacji racjonalności zaproponowanej przez Kahnemana i Tversky'ego (Gigerenzer, 2024). Niezależnie od tego, czy przyjmuje się zdecydowanie dziś dominującą koncepcję racjonalności Kahnemana i Tversky'ego, czy bardziej skłania się do koncepcji Gigerenzera, to właśnie założenie o ograniczonej racjonalności odgrywa kluczową rolę w naukach behawioralnych i ważną w politykach publicznych. Ludzie podejmują decyzje w warunkach niepełnej informacji, ograniczonych zasobów poznawczych i presji czasu. Nie dążą do maksymalizacji użyteczności, lecz do satysfakcjonujących rozwiązań, wybierając wystarczająco dobre rozwiązania (Conlisk, 1996; Kahneman, 2003; Simon, 1956; Simon, 1972; Thaler & Sunstein, 2008).

RACJONALNOŚĆ OGRANICZONA, CZYLI HEURYSTYKI I BŁĘDY POZNAWCZE

Z punktu widzenia polityki publicznej ta zmiana rozumienia człowieka może mieć istotne znaczenie. Jeśli ludzie stosują uproszczone schematy myślenia, proste reguły decyzyjne, by podjąć trudne decyzje, to autorzy polityk publicznych powinni przynajmniej wiedzieć, o jakich mechanizmach mowa.

Jednym z najczęściej przywoływanych w literaturze przedmiotu mechanizmów jest heurystyka dostępności (ang. *availability heuristic*), polegająca na ocenianiu prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie łatwości przywołania z pamięci podobnych sytuacji. Na przykład większa liczba doniesień medialnych o katastrofach lotniczych może zwiększać postrzegane ryzyko latania, mimo że statystycznie jest ono bardzo niskie; niższe poczucie bezpieczeństwa może wynikać z ekspozycji na dużą ilość informacji o przestępstwach w mediach tradycyjnych (Kahneman, 2012; Tversky & Kahneman, 1973). Z kolei jeśli w mediach pojawia się dużo informacji o nadzwyczajnych zyskach na rynkach kapitałowych, to zwiększa się szansa na to, że ludzie

zaczną inwestować, nawet nie rozumiejąc, w co inwestują i w którym momencie cyklu rynek się znajduje (choć tutaj ważną rolę odgrywa także mechanizm zachowań stadnych). Tego typu schematy myślenia, heurystyki, upraszczają dla ludzi – i za ludzi – złożoną rzeczywistość. Skłonność ludzi do minimalizacji wysiłku powoduje bowiem, że częściej niż rzadziej skłaniają się do korzystania z takich wygodnych poznawczo narzędzi myślenia, nierzadko wpadając w pułapki błędnych wyjaśnień i szacunków (Kahneman, 2012). Ta skłonność może prowadzić do popełniania błędów poznawczych, czyli systematycznych i przewidywalnych odchyleń od racjonalnego (w sensie takiego, który przeprowadziłby *homo economicus*) procesu decyzyjnego.

By wyjaśnić, czym są błędy poznawcze i jakie mogą mieć znaczenie dla polityk publicznych, można przywołać przykład błędu *status quo*. Błąd *status quo* to skłonność do preferowania aktualnego stanu rzeczy i unikania zmian, nawet jeśli alternatywa jest obiektywnie korzystniejsza (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Przykładem negatywnych skutków tego błędu w politykach publicznych może być niechęć do przechodzenia na odnawialne źródła energii mimo ekonomicznych i środowiskowych korzyści generowanych przez tę zmianę w konkretnych przypadkach albo opór wobec reform systemu emerytalnego lub podatkowego, nawet gdy ich celem jest bezpieczeństwo finansowe obywateli, a w skali mikro np. niechęć do zmiany banku lub operatora telekomunikacyjnego (za dużo wysiłku, brak wiedzy o sposobach działania innego operatora).

Zrozumienie, dlaczego zarówno adresaci, jak i autorzy polityk publicznych posługują się heurystykami oraz jakie są tego konsekwencje, w tym skłonność do popełniania błędów poznawczych wpływających na skuteczność działań, stanowi istotną wartość dodaną w analizie warunków efektywnego tworzenia, wdrażania i ewaluacji prawa i polityk publicznych (Zyzik, 2021).

INTERWENCJE BEHAWIORALNE W POLITYKACH PUBLICZNYCH

Rozważania dotyczące zmiany sposobu pojmowania racjonalności człowieka, w szczególności te poświęcone roli heurystyk i błędów poznawczych, stanowią ważny etap w rozwoju narzędzi w politykach

publicznych. Nie są to więc jedynie dywagacje teoretyczne, ale przesunięcie uwagi, które umożliwiło dokonanie bardziej realistycznych ocen procesów decyzyjnych obywateli. Uznanie, że adresaci polityk operują w warunkach ograniczonej racjonalności, ograniczonej uwagi oraz ograniczonej siły woli, otworzyło drogę do projektowania nowych narzędzi oddziaływania w politykach publicznych. Narzędzia te noszą dziś nazwę interwencji behawioralnych (ang. *behavioral insights*, BI) i uwzględniają rzeczywiste ograniczenia poznawcze, emocjonalne i społeczne jednostek, pomagając im podejmować lepsze decyzje, a jednocześnie nie ograniczają wolności wyboru ani nie wpływają istotnie na sytuację finansową czy bodźce ekonomiczne adresatów polityk publicznych (Dupoux i in., 2025; OECD, 2020; Thaler & Sunstein, 2008).

Interwencje behawioralne to dość szeroki i elastyczny zestaw narzędzi. W największym skrócie to narzędzia, które delikatnie popychają adresatów w pożądanym kierunku, nie odbierając im przy tym wolności wyboru. Obejmują zarówno działania, które ułatwiają podejmowanie dobrych decyzji, pomagają zdobywać ważne kompetencje lub usuwać bariery i przeszkody, jak i takie, które wspierają podejmowanie pojedynczych decyzji w życiu publicznym i prywatnym, oraz te, które wpływają na zachowania powtarzalne i długofalowe. Nie sposób w krótkim tekście przedstawić pełnego katalogu interwencji behawioralnych ani wszystkich perspektyw, z jakich można analizować polityki publiczne w duchu SNB.

Warto jednak przypomnieć, bo przedstawiać już raczej nie trzeba, koncepcję „szturchnięcia" (*nudge*), po raz pierwszy systematycznie opisaną w książce *Nudge* Richarda Thalera i Cassa Sunsteina z 2008 roku (Thaler & Sunstein, 2008). Zgodnie z tą koncepcją „szturchnięcie" (lub „impuls", jak przetłumaczył *nudge* polski wydawca) polega na takim zaprojektowaniu sytuacji decyzyjnej, by jej elementy w przewidywalny sposób wpływały na zachowania osób podejmujących decyzje. Kluczowe jest jednak to, że taka interwencja nie ogranicza wolności wyboru, nie wprowadza istotnych bodźców finansowych i jest łatwa do uniknięcia. Koncepcja „szturchnięcia" opiera się na filozoficznej teorii libertariańskiego paternalizmu, zgodnie z którą można wykorzystać wiedzę o ograniczonej racjonalności człowieka w sposób etyczny i skuteczny, tak by delikatnie modyfikować decyzje w pożądanym, społecznie korzystnym kierunku (i korzystnym

dla samych decydentów według ich własnej oceny), bez naruszania wolności wyboru adresatów BI (Schlag, 2010; Thaler & Sunstein, 2008).

Wokół koncepcji „szturchnięcia" rozumianej tak jak wyżej z czasem narosło wiele wątpliwości. Jedna z nich dotyczy nieostrych granic interwencji. Gdzie kończy się „szturchnięcie", a zaczyna klasyczna polityka publiczna, ta, która wprost kształtuje zachowania ludzi poprzez bodźce, regulacje lub zakazy? Zgodnie z pierwotną koncepcją „szturchnięcie" powinno być łatwe do uniknięcia, ale jeśli interwencja znacząco obniża wysiłek, redukuje koszty transakcyjne i usuwa bariery, to czy wciąż mówimy o nudge'u? Skoro wiadomo, że człowiek ma naturalną skłonność do minimalizacji wysiłku, to taka zmiana może sprawić, że większość osób w przewidywalny sposób wybierze nową, łatwiejszą ścieżkę. Czy zatem nadal ma się do czynienia z delikatnym „popchnięciem", czy już z tradycyjną interwencją w ramach polityki publicznej? Druga grupa wątpliwości ma charakter etyczny. Czy interwencje typu BI nie prowadzą do manipulacji? Czy nie podważają idei autonomicznej i świadomej decyzji jednostki? A jeśli autorzy interwencji nie komunikują wprost, że wykorzystują wiedzę behawioralną do wpływania na zachowania, to czy taki brak transparentności nie podważa legitymacji całego podejścia behawioralnego? Wątpliwości etyczne towarzyszące stosowaniu interwencji behawioralnych należą do najczęściej podnoszonych przez sceptyków zastrzeżeń wobec tego nurtu w politykach publicznych.

By dobrze zrozumieć, czym jest „szturchnięcie" rozumiane jako rodzaj BI, warto przywołać dwa klasyczne przykłady jego działania. Jednym z najczęściej cytowanych jest zmiana zasad zapisu do dobrowolnych planów emerytalnych w taki sposób, że uczestnicy są zapisywani automatycznie, z możliwością wypisania się po złożeniu odpowiedniego formularza. Tę logikę zastosowano m.in. w UK (Hallsworth i in., 2016; Meeker i in., 2016), a następnie ze względu na wysoką skuteczność wdrożono w wielu krajach, w tym w Polsce, w ramach pracowniczych planów kapitałowych (PPK). Mechanizm automatycznego zapisu okazał się wyjątkowo efektywny i przyniósł znakomite wyniki finansowe, co potwierdziło intuicje ekonomii behawioralnej dotyczące roli opcji domyślnych.

Innym przykładem zastosowania BI w polityce publicznej jest walka z antybiotykoopornością. W niektórych państwach

zidentyfikowano lekarzy, którzy przepisywali znacznie więcej antybiotyków niż średnia w danym regionie, a następnie przesłano im informacje o ich wynikach na tle innych lekarzy. Samo uświadomienie im tej różnicy prowadziło do zauważalnego spadku liczby przepisywanych antybiotyków (Mabaya i in., 2025; Zeng i in., 2023). Te dwa przykłady dobrze pokazują logikę interwencji behawioralnych. Po pierwsze, działają one bez przymusu, tj. zmieniają zachowania bez nakazów i zakazów. Po drugie, są tanie, tj. w jednym przypadku wystarczyła zmiana domyślnej opcji zapisu, w drugim przekazanie informacji o normach społecznych. Po trzecie, są skuteczne i stanowią przykłady sukcesów, które można wykorzystywać do popularyzacji podejścia behawioralnego. Po czwarte, są łatwe do uniknięcia: z PPK można się wypisać, a lekarz może zignorować otrzymaną informację.

Z czasem interwencje behawioralne zaczęły być włączane w polityki publiczne w sposób coraz bardziej systematyczny, a w niektórych krajach, jak Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia czy Niemcy, stały się stałym elementem struktur administracyjnych (OECD, 2017, 2019). Dlatego na tym etapie rozwoju i instytucjonalizacji BI zaczęto analizować, jakie warunki instytucjonalne mogą zwiększać efektywność interwencji, gdy podejmuje się próbę ich wdrożenia.

Wartością dodaną tego artykułu jest instytucjonalna perspektywa analizy BI: nie chodzi już wyłącznie o projektowanie coraz bardziej „skutecznych" pojedynczych „szturchnięć", tylko o podejście systemowe, osadzone w realiach działania administracji. Skoro BI w politykach publicznych powstają i działają zawsze w ramach konkretnych instytucji, to warto przekierować uwagę na otoczenie instytucjonalne, zdolność wdrożeniową oraz typowe bariery (wsparcie polityczne, procedury, kultura organizacyjna), które w praktyce często przesądzają o tym, czy interwencje w ogóle zadziałają i dadzą się utrzymać w czasie.

WARUNKI SKUTECZNOŚCI INTERWENCJI BEHAWIORALNYCH

Bardziej pogłębiona wiedza o człowieku będąca w dyspozycji administracji państwowych, to często za mało, żeby podnieść efektywność polityk publicznych. Dlatego w literaturze przedmiotu zaczęto

analizować i tworzyć ramy organizacyjne zapewniające holistyczne wsparcie dla procesu opracowywania, wdrażania i skalowania rozwiązań opartych na wiedzy behawioralnej.

Instytucjonalizacja BI wymaga spełnienia jednak przynajmniej kilku minimalnych wymagań, do których należą: 1) istnienie formalnej struktury, jednostki w ramach organizacji z jasno wyznaczonymi celami w zakresie BI; 2) stosowanie podejścia behawioralnego *ex ante* (cele, wskaźnik, analiza behawioralna) i technik *ex post* (ewaluacja BI, raportowanie wyników, ocena niezamierzonych skutków, etyka BI); 3) integracja BI z szerszym procesem oceny skutków regulacji; 4) dostęp do finansowania, danych i specjalistów odpowiedzialnych za BI. To kluczowe cztery wskaźniki, po których spełnieniu można z ostrożnością twierdzić, że praktyka BI została trwale i skutecznie zaimplementowana w danej organizacji.

Skuteczne wdrażanie interwencji behawioralnych wymaga więc odpowiednich narzędzi analitycznych oraz spójnych ram myślowych, które porządkują proces projektowania i integracji BI w organizacji. W odpowiedzi na tę potrzebę opracowano zestawy narzędzi, takie jak PRECIS oraz LOGIC, rozwinięte przez zespoły ekspertów współpracujących z organizacjami międzynarodowymi, stanowiące uporządkowane schematy pracy z interwencjami behawioralnymi.

Narzędzie PRECIS opracowane przez ekspertów Joint Research Center Unii Europejskiej w 2016 roku podpowiada ramy, w jakich można oceniać zespoły behawioralne funkcjonujące w organizacji publicznych (Lourenço i in., 2016). Taka analiza powinna uwzględniać sześć kluczowych wskaźników:

- P jak *Political support*: czy jest wsparcie polityczne?
- R jak *Resources*: czy zespół dysponuje zasobami takimi jak ludzie i narzędzia?
- E jak *Expertise*: czy członkowie zespołu mają wiedzę behawioralną?
- C jak *Coverage*: ile obszarów obejmuje swoim działaniem zespół?
- I jak *Integration*: czy zespół jest wdrożony w procesy regulacyjne i projektowe?
- S jak *Structure*: jakie jest jego miejsce w strukturze organizacji?

Takie ramy analityczne pomagają ocenić, czy konkretna BI wdrożona przez zespół, departament lub całą organizację była jednorazową inicjatywą, czy częścią konsekwentnego procesu włączania BI w procesy decyzyjne (Lourenço i in., 2016). W praktyce na poziomie

operacyjnym można krok po kroku – badając organizację – spróbować ocenić każdy z wymiarów PRECIS. Na przykład w zakresie P (wsparcie polityczne) powinien istnieć ślad administracyjny (decyzja, uchwała powołująca do działania BI). Im wyższa instancja w hierarchii powołująca zespół, tym lepsze dla niego perspektywy. W przypadku elementu R (zasoby) można oceniać skład osobowy (członkowie zdolni do przeprowadzania badań empirycznych) czy budżet operacyjny np. na badania randomizowane. Ocena E (kompetencje) może odnosić się do zidentyfikowania metodologii badawczej wykorzystywanej przez zespół, tj. czy zespół prowadzi jedynie proste badania ilościowe (ankiety), czy bardziej zaawansowane takie jak testy A/B lub RCT. Analiza C (zasięg działania) jest stosunkowo prosta i może polegać na sprawdzeniu, czy projekty, którymi zajmuje się lub planuje zajmować się zespół, mieszczą się w ramach jednej organizacji lub polityki publicznej, czy swoim zasięgiem obejmuje aktywność w kilku obszarach w okresie roku. Element I (Integracja) to z kolei odpowiedź na pytanie, czy np. BI wpisane są do formularza OSR (oceny skutków regulacji). Ostatni element S (struktura) może polegać na sprawdzeniu, czy formalna komórka BI w centrum organizacji, rządu/urzędu ma prawo inicjowania testów i publikacji wyników. Dowodem może być np. schemat organizacyjny, zakres zadań, tryb publikacji (Lourenço i in., 2016). Pozytywna odpowiedź na każde z pytań w ramach narzędzia PRECIS pozwala sądzić, że wdrożenia BI w konkretnej organizacji są skuteczne, a prawdopodobieństwo opracowania skutecznych interwencji jest większe, niż gdyby BI była opracowana przez jednorazowy zespół powołany do wykonania konkretnego działania bez możliwości uczenia się i odpowiedniego wsparcia.

Kolejnym ciekawym narzędziem identyfikacji i wspierania BI w organizacjach i ich instytucjonalizacji są ramy LOGIC opracowane przez ekspertów OECD (OECD, 2024). Ich celem jest popularyzacja dowodów z SNB w procesach decyzyjnych w organizacjach i instytucjach. Ramy te opracowano, wykorzystując zebrane doświadczenia i dobre praktyki zarządzania i ładu korporacyjnego w zakresie generowania i wykorzystywania dowodów naukowych z nauk behawioralnych. Do ich najważniejszych elementów zalicza się następujące:

- L jak *Leadership*: kto jest liderem i podejmuje decyzje tworzące popyt dla BI?

- O jak *Objectives*: jakie mierzalne cele realizują BI i czy łączą się z innymi celami?
- G jak *Governance*: czy odpowiednio zorganizowano działania w ramach zespołu BI?
- I jak *Integration*: czy BI są wbudowane w standardowe procesy i struktury?
- C jak *Capability*: czy zapewniony jest dostęp do ekspertów i danych?

LOGIC stanowi więc ramę pomocną dla włączania nauk behawioralnych w pełen cykl polityki publicznej. Porządkuje wymienione pięć wymiarów koniecznych do skutecznego tworzenia i wdrażania BI. Dzięki temu LOGIC, podobnie jak PRECIS, zmniejsza prawdopodobieństwo tworzenia jedynie jednorazowych interwencji, wzmacnia przejrzystość i odpowiedzialność decyzyjną, a przede wszystkim zapewnia, że generowane dowody są użyteczne, replikowalne i prowadzą do uzasadnionych decyzji o skalowaniu.

Patrząc z perspektywy ekonomii politycznej, można zauważyć, że sama świadomość, iż politykę publiczną da się projektować lepiej na podstawie aktualnych dowodów, nie wystarcza, by zmienić wewnętrzną logikę działania organizacji. Z perspektywy ekonomii politycznej duże instytucje i sektor publiczny są zbiorem aktorów o zróżnicowanych agendach i celach cząstkowych, nierzadko rozchodzących się z celami całej organizacji. Do tego dochodzi inercja i konserwatyzm struktur, które spowalniają lub uniemożliwiają wdrażanie zmian, nawet jeśli są one racjonalne z punktu widzenia efektów społecznych. Gdyby było inaczej, rozwiązania BI byłyby dziś powszechniejsze (Halpern, 2016). Mimo to proces ich dyfuzji przyspiesza: od publikacji *Nudge* w 2008 roku minęło zaledwie 17 lat, a dyskusja przeszła od pytania „czym są BI" do analizy ich trwałego osadzenia w procedurach polityk publicznych oraz praktykach sektora prywatnego.

Niemniej oprócz ograniczeń wewnątrz organizacji, na które odpowiadają ramy LOGIC/PRECIS, znaczenie dla skuteczności BI i zespołów je opracowujących mają także zewnętrzne warunki brzegowe takie jak otoczenie instytucjonalne i kultura administracyjna. Te warunki są szczególnie istotne w państwach, w których kultura administracyjna nie jest tak otwarta na innowacje społeczne, a adresaci polityk publicznych demonstrują w stosunku do nowych rozwiązań pewien stopień nieufności.

Ciekawym uzupełnieniem omówionych wcześniej modeli PRECIS i LOGIC są badania empiryczne przeprowadzone w latach 2019–2020 wśród ekspertów zajmujących się naukami behawioralnymi oraz osób pracujących w administracji austriackiej. Były to osoby z jednej strony zainteresowane wykorzystaniem podejścia behawioralnego w swojej pracy, z drugiej – posiadające dogłębną znajomość procedur i funkcjonowania administracji publicznej. W ramach badania przeprowadzono 81 pogłębionych wywiadów, m.in. ze specjalistami z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polski (Spitzer i in., 2025).

Z uzyskanych wyników wyłoniono przede wszystkim bariery ograniczające skuteczność interwencji behawioralnych, a pośrednio także wskazówki, co należałoby zrobić, aby tę skuteczność zwiększyć. Do najczęściej wskazywanych przeszkód należą brak tradycji i wiedzy w zakresie podejmowania decyzji opartych na dowodach naukowych. Autorzy podkreślają, że w Austrii tradycja podejmowania decyzji w oparciu o badania jest krótka, słaba i nie dominuje w kulturze administracyjnej – i trudno oprzeć się wrażeniu, że ten wniosek można z powodzeniem odnieść również do Polski.

Do innych barier zaliczono oczywiste ograniczenia czasu i zasobów finansowych. Badania behawioralne wymagają planowania, testowania i analizy, a więc inwestycji, które nie zawsze są łatwe do uzasadnienia w sektorze publicznym. Urzędnicy obawiają się, że decyzja o przeprowadzeniu badań eksperymentalnych może zostać odczytana jako „marnotrawstwo środków publicznych". To zjawisko dobrze opisał Rory Sutherland, zauważając, że w organizacjach nikt nigdy nie został zwolniony za bycie logicznym, choć logika nie zawsze jest najlepszym sposobem działania – natomiast za kreatywność można już stracić pracę (Sutherland, 2019).

Do barier natury kulturowej należy też strach przed negatywnym rozgłosem. Wdrażanie nowych podejść wiąże się z ryzykiem medialnej krytyki, zarzutami o eksperymentowanie kosztem podatników czy „rozrzutność". Innym problemem jest brak kontroli nad wynikami badań. Eksperymenty, zwłaszcza randomizowane, mogą przynieść rezultaty niezgodne z obowiązującą linią polityczną czy przekonaniami decydentów. Niekiedy prawda przegrywa z potrzebą spójności przekonań. Wreszcie często wskazywana jest dominacja prawników w administracji publicznej, którzy – z racji swojej edukacji – rzadko mają doświadczenie lub zainteresowanie

w podejmowaniu decyzji opartych na dowodach empirycznych. To ciekawy wątek sugerujący, że pewien brak elastyczności polityk publicznych wynika z kształtu edukacji prawniczej a niekoniecznie jedynie z bodźców wewnątrz instytucji publicznych. Wszystkie te czynniki razem tworzą obraz instytucjonalnego środowiska, które – mimo rosnącego zainteresowania naukami behawioralnymi – nadal ogranicza systematyczne stosowanie ich wyników w politykach publicznych (Spitzer i in., 2025).

Badania podkreślają również możliwe kierunki budowania zaufania i przekonywania interesariuszy po stronie administracji, które mogą pomóc w popularyzacji podejścia behawioralnego. Jednym z kluczowych kroków jest uzyskanie poparcia politycznego na odpowiednio wysokim szczeblu. W administracji to właśnie inicjatywy budowane *top-down* mają największe szanse powodzenia, co w pełni potwierdzają modele PRECIS i LOGIC, a także jakościowe analizy i oceny autorstwa osób od początku zaangażowanych w opracowywanie BI (Halpern, 2016).

Kolejnym ważnym krokiem jest pokazywanie najlepszych praktyk, tj. konkretnych historii sukcesu, a nie tylko teoretycznych obietnic. Chodzi o to, by decydentom prezentować dowody empiryczne, pokazujące realne efekty, oszczędności czy zmiany w zachowaniach obywateli. Szczególnie cenne są przykłady kontrintuicyjne, które burzą potoczne przekonania i pokazują, że eksperymentowanie może prowadzić do rozwiązań skuteczniejszych niż te, które „wydają się logiczne". Następnym możliwym kierunkiem działania są warsztaty i szkolenia, bez nich trudno o prawdziwych partnerów do współpracy. To właśnie w ich trakcie, dzięki wspólnej pracy i sieciowaniu, można budować relacje między badaczami a urzędnikami. Zgodnie z logiką ekonomii politycznej warto też wyraźnie komunikować korzyści dla samych uczestników po stronie administracji, tj. pokazywać, jak sukces projektu może przełożyć się na ich pozycję zawodową, reputację czy możliwość wdrażania innowacji. Na koniec pozostaje problem języka i komunikacji. To stała bariera w świecie interwencji behawioralnych. Pojęcia takie jak *behavioural insights*, *randomized trials* czy *A/B testing* są obce urzędniczej mentalności i językowi administracji. Dlatego potrzebny jest inny język – taki, który łączy precyzję świata akademickiego z praktycznym sposobem myślenia administracji publicznej (Spitzer i in., 2025).

Last but not least, nie powinno się zapominać, że w Europie występują istotne różnice w historii instytucjonalnej państw pomiędzy Europą Zachodnią i Europą Środkowo-Wschodnią, które też mogą wpływać na tempo wdrażania BI. Nie chodzi jednak tylko o wpływ komunizmu (Meyer-Sahling, 2009), ale także o wpływ procesów zewnętrzny na kształtowanie się ich ustrojów i metod działania (wpływ UE, banków rozwojowych, ograniczenia narzucane przez zewnętrze podmioty), czy ich mniejszą stabilność (Meyer-Sahling & Yesilkagit, 2011). Poza tym państwa CEE reformują swoje administracje z innych pozycji startowych (konieczność reformowania państwa i gospodarki w tym samym czasie, nieliniowe trajektorie rozwoju etc. (Bouckaert, 2009). To wszystko może mieć wpływ na otwartość struktur administracyjnych na innowacyjne rozwiązania, w tym na BI.

To tylko kilka wskazówek z omawianego badania, ale wszystkie prowadzą do jednego wniosku: sama skuteczność BI nie wystarczy. Dopiero wtedy, gdy staną się one naturalnym i równoprawnym narzędziem w zestawie decydenta publicznego, można mówić o ich prawdziwym zakorzenieniu w praktyce administracyjnej.

PODSUMOWANIE

Interwencje behawioralne z podejścia traktowanego jeszcze dekadę temu jako ciekawa innowacja czy sztuczki komunikacyjne na marginesie regulacji wyrosły na pełnoprawny nurt polityki publicznej, z własnymi ramami, typami narzędzi, instytucjami, sieciami ekspertów i dobrymi praktykami pomagającymi na stałe włączyć behawioralną perspektywę w cykl polityczny. Dyskusje podejmowane w celu zidentyfikowania warunków skutecznej instytucjonalizacji BI pokazują, że nie chodzi już o to, czy BI stosować, lecz jak zorganizować organizacje, żeby robić to systematycznie i odpowiedzialnie. W tym kontekście sensowne jest też pytanie o miejsce Polski. Skoro kolejne rządy i organizacje międzynarodowe testują i wdrażają jednostki BI w obszarach zdrowia, edukacji, podatków czy integracji społecznej, trudno dalej udawać, że to jedynie „miękkie dodatki" do twardej legislacji. Polska mogłaby, wzorem innych państw, szerzej i bardziej

systemowo sięgnąć po narzędzia behawioralne w projektowaniu i ocenie polityk publicznych. Już czas.

Bibliografia

Becker, G.S. (1990). *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Becker, G.S. (1993). Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior. *Journal of Political Economy*, *101*(3), 385–409.

Bouckaert, G. (2009). Public sector reform in Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture, 10*, 94–104.

Camerer, C., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2005). Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. *Journal of Economic Literature*, *43*(1), 9–64. DOI: 10.1257/0022051053737843

Conlisk, J. (1996). Why bounded rationality? *Journal of Economic Literature*, *34*(2), 669–700.

Dupoux, M., Daudeul, A., Baggio, M., Ciriolo, E., Krawczyk, M., Kuehnhanss, C., & Nohlen, H. (2025). *Unlocking the full potential of behavioural insights for policy: From influ-encing the individual to shaping the system*. Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/7367599

Gigerenzer, G. (2024). The rationality wars: A personal reflection. *Behavioural Public Policy*, *9*(3), 495–515. DOI: 10.1017/bpp.2024.51

Hallsworth, M., Chadborn, T., Sallis, A., Sanders, M., Berry, D., Greaves, F., Clements, L., & Davies, S. C. (2016). Provision of social norm feedback to high prescribers of antibiotics in general practice: A pragmatic national randomised controlled trial. *The Lancet*, *387*(10029), 1743–1752.

Halpern, D. (2016). *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*. London: Ebury Press.

Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *The American Economic Review*, *93*(5), 1449–1475.

Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, *47*(2), 263–291.

Korobkin, R. (2011). What Comes after Victory for Behavioral Law and Economics. *University of Illinois Law Review*, *2011*, 1653–1674.

Lourenço, J.S., Ciriolo, E., Almeida, S.R., & Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy European Report 2016*. Joint Research

Centre; European Union. http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC100146/kjna27726enn_new.pdf

Mabaya, G., Evans, J.M., Longo, C.J., & Morris, A.M. (2025). A Behavioral Analysis of Factors That Influence Antibiotic Prescribing in Hospitals: A Metasynthesis of Reviews. *Open Forum Infectious Diseases*, *12*(1), ofae728.

Manning, L., Dalton, A.G., Afif, Z., Vakos, R., & Naru, F. (2020). *Behavioral Science Around the World Volume II: Profiles of 10 International Organizations* (eMBeD report). Washington: World Bank Group.

Meeker, D., Linder, J.A., Fox, C.R., Friedberg, M.W., Persell, S.D., Goldstein, N.J., Knight, T.K., Hay, J.W., & Doctor, J.N. (2016). Effect of Behavioral Interventions on Inappropriate Antibiotic Prescribing Among Primary Care Practices: A Randomized Clinical Trial. *JAMA*, *315*(6), 562–570.

Meyer-Sahling, J.-H. (2009). Varieties of legacies: A critical review of legacy explanations of public administration reform in East Central Europe. *International Review of Administrative Sciences*, *75*(3), 509–528.

Meyer-Sahling, J.-H., & Yesilkagit, K. (2011). Differential legacy effects: Three propositions on the impact of administrative traditions on public administration reform in Europe east and west. *Journal of European Public Policy*, *18*(2), 311–322.

OECD (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*. OECD. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/behavioural-insights-and-public-policy_9789264270480-en#page1

OECD (2019). *Delivering Better Policies Through Behavioural Insights*. https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/6c9291e2-en

OECD (2020). *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*. https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9ea76a8f-en/index.html?itemId=/content/publication/9ea76a8f-en

OECD (2024). *LOGIC: Good Practice Principles for Mainstreaming Behavioural Public Policy*. https://oecd-opsi.org/publications/logic-mainstreaming-behavioural-science/, https://oecd-opsi.org/publications/logic-mainstreaming-behavioural-science/

Posner, R.A. (2011). *Economic Analysis of Law*. New York: Aspen Publishers.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, *1*(1), 7–59.

Schlag, P. (2010). *Nudge, Choice Architecture, and Libertarian Paternalism*. SSRN Scholarly Paper, *1585362*. Social Science Research Network. http://papers.ssrn.com/abstract=1585362

Simon, H. (1956). Rational Choice and The Structure of The Environment. *Psychological Review*, *63*(2), 129–138.

Simon, H.A. (1972). Theories of Bounded Rationality. *Decision and Organization*, *1*(1), 161–176.

Spitzer, F., Abstiens, K., & Karmasin, S. (2025). Integrating behavioural insights in the policy process: On chances and hurdles identified by policy-makers and behavioural scientists. *Mind & Society*, *24*, 621–663.

Sutherland, R. (2019). *Alchemy: The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life*. New York: HarperCollins.

Thaler, R.H. (1994). *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. Princeton: Princeton University Press.

Thaler, R.H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York: W. W. Norton & Company.

Thaler, R.H., & Imas, A.O. (2025). *The Winner's Curse: Behavioral Economics Anomalies Then and Now*. New York: Simon & Schuster.

Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2008). *Impuls: Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zysk i S-ka.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*, *5*(2), 207–232.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, *185*(4157), 1124–1131.

Zeng, Y., Shi, L., Liu, C., Li, W., Li, J., Yang, S., Yang, X., Huang, Q., & Yang, L. (2023). Effects of social norm feedback on antibiotic prescribing and its characteristics in behaviour change techniques: A mixed-methods systematic review. *The Lancet Infectious Diseases*, *23*(5), e175–e184.

Zyzik, R. (2021). *Behawioralna analiza prawa. Od Leona Petrażyckiego do Cassa Sunsteina*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie.

Copyright and License

This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/