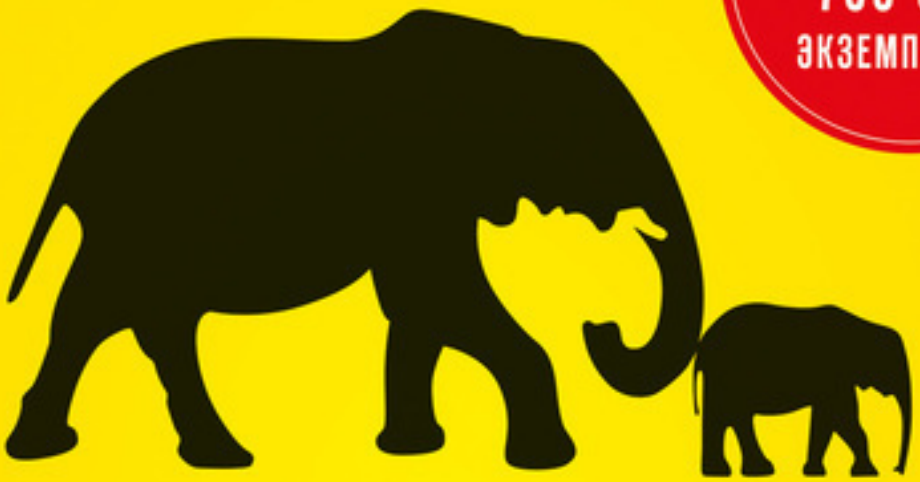
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

В МИРЕ ПРОДАНО БОЛЕЕ 750 000 ЭКЗЕМПЛЯРОВ



Nudge

Ричард Талер, Касс Санстейн

Архитектура выбора

Как улучшить наши решения
о здоровье, благосостоянии и счастье

Касс Санстейн

Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье

«Манн, Иванов и Фербер»

2008

УДК 159.9.019.43
ББК 88.26-73

Санстейн К.

Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / К. Санстейн — «Манн, Иванов и Фербер», 2008

ISBN 978-5-00100-785-2

Книга ведущих специалистов в области поведенческой экономики Ричарда Талера и Касса Санстейна знакомит читателей с архитектурой выбора: что кроется за нашими решениями, как принять лучшее для себя или помочь в этом окружающим. Основанная на научных исследованиях, книга будет интересна всем, кому приходится делать выбор, независимо от сферы деятельности или социального статуса.На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.9.019.43
ББК 88.26-73

ISBN 978-5-00100-785-2

© Санстейн К., 2008
© Манн, Иванов и Фербер, 2008

Содержание

Информация от издательства 5
Предисловие 6
Столовая 6
Либертарианский патернализм 8
Гуманы и эконы: зачем подталкивать 10
Ложная посылка и два заблуждения 12
Архитектура выбора в действии 14
Новый путь 16
Часть 1. Гуманы и эконы 17
Глава 1. Отклонения и просчеты 17
Как мы думаем: две системы 18
Правила приблизительных величин 20
Привязка (якорь) 21
Доступность 22
Репрезентативность 23
Конец ознакомительного фрагмента. 24

Ричард Талер, Касс Санстейн Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье

Посвящается

Франс, благодаря которой все в жизни становится лучше, в том числе эта книга.

РТ

Саманте, с которой каждый день в радость.

КС

Информация от издательства

Научный редактор Сергей Щербаков

Издано с разрешения Yale Representation Limited

Книгу рекомендовали к изданию Филипп Астраханцев, Александр Григорьев, Сергей Красакович, Ярослав Моисеев, Антон Хорошаев, Алексей Чашкин

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2008 Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein. Originally published by Yale University Press.

Translation © 2017 by Mann, Ivanov and Ferber

All rights reserved.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

Предисловие

Столовая

Ваша подруга Кэролин занимается кейтерингом для школ крупного города. Она отвечает за множество учебных заведений, в столовых которых ежедневно обедают сотни тысяч детей. Кэролин закончила государственный университет и получила диплом магистра в области организации общественного питания. Наличие творческой жилки побуждает ее смотреть на вещи под другим углом.

Однажды Кэролин с другом Адамом коротали вечер за бутылкой хорошего вина. Ее приятель – консультант по вопросам статистически ориентированного управления, – работает с сетями супермаркетов. Друзья решили проверить, повлияет ли способ и порядок выкладки продуктов на выбор детей, при том, что меню останется прежним. Кэролин снабдила директоров столовых подробными инструкциями. В одних школах десерты выставили в начале витрины, во вторых – в конце, в третьих – на отдельной полке. Расстановка блюд также отличалась. В одних школах на уровне глаз находилась картошка фри, а в других – морковь.

Опираясь на свой опыт планировки торговых залов, Адам предположил, что перемены будут разительными. И оказался прав. Простой перевыкладкой блюд Кэролин могла регулировать потребление большинства блюд в пределах 25 %. Она усвоила важный урок: и на школьников, и на взрослых серьезно влияют даже незначительные изменения контекста. Последствия могут быть как положительными, так и отрицательными. Например, Кэролин знает, что в силах повысить потребление здоровой пищи и понизить – вредной.

Имея в распоряжении сотни школ и команду студентов-волонтеров, занявшихся сбором и анализом данных, Кэролин уже убедилась в возможности влиять на рацион детей. Теперь она раздумывает, что делать с этой новообретенной властью. Здравомыслящие и остроумные коллеги предложили Кэролин несколько вариантов:

1. Расставить блюда, исходя из их полезности для учеников, с учетом всех собранных данных.
2. Выбрать случайный порядок.
3. Разместить блюда так, чтобы дети могли брать то, что им нравится.
4. Отдать предпочтение продуктам от поставщиков, которые предложат самый большой откат.
5. Максимизировать выгоду.

Первый подход, без сомнений, самый привлекательный, но слишком навязчивый, даже патерналистский. Остальные еще хуже! Второй вариант со случайной расстановкой выглядит справедливым, обоснованным и в каком-то смысле нейтральным. Но в этом случае диета в одних школах будет менее здоровой, чем в других. Хотим ли мы этого? Может ли Кэролин остановиться на такого рода предложении, если в ее силах улучшить питание учеников, а значит, и их здоровье?

Третий вариант – достойная попытка избежать вмешательства. Может быть, это как раз и есть нейтральный вариант и следует проще относиться к предпочтениям детей, по крайней мере учеников старших классов? После некоторых размышлений становится ясно, что этот вариант реализовать непросто. Ранее Кэролин и Адам убедились, что выбор детей обусловлен порядком выкладки продуктов. Как же в таком случае определить желания учеников?

Кэролин должна догадаться, какой выбор сделали бы школьники самостоятельно? В столовой невозможно выставить блюда без определенного порядка.

Кто-нибудь нечистый на руку заинтересовался бы четвертым вариантом, добавив манипуляцию расстановкой блюд к способам злоупотребления властью. Но Кэролин – человек честный и порядочный, поэтому такой вариант сразу отбросила. Пятый, так же как второй и третий, кажется неплохим, особенно если считать, что лучшая столовая должна приносить наибольшую прибыль. Но может ли Кэролин гнаться за выгодой, если это повредит здоровью детей, тем более что она работает на школьный округ?

Кэролин мы назовем «архитектором выбора». Это тот, кто отвечает за организацию контекста, в котором человек принимает решения. Хотя Кэролин – всего лишь плод нашего воображения, в реальности многие люди становятся архитекторами выбора, часто неосознанно. Это и человек, который разрабатывает избирательные бюллетени со списком кандидатов. И врач, объясняющий пациенту альтернативные схемы лечения. И сотрудник, составляющий бланки для медицинского страхования новых работников. И родитель, который обсуждает с сыном или дочерью возможные варианты дальнейшего обучения. Все, кто занимается продажами, – тоже (ну, об этом вы и сами догадались).

Можно провести много параллелей между архитектурой выбора и традиционным проектированием зданий. Главное сходство в том, что в обоих случаях не может быть «нейтрального» дизайна. Представим строительство нового учебного корпуса. Перед архитектором ставится ряд задач: должно быть 120 кабинетов, 8 аудиторий, 12 комнат для отдыха и так далее. Под строительство выделено конкретное место. Возникнет еще какое-то количество ограничений: юридических, эстетических и практических. В результате должно появиться реальное здание с дверьми, лестницами, окнами и коридорами. Как известно любому хорошему архитектору, равноценные на первый взгляд решения, например, где разместить туалетные комнаты, будут незримо влиять на взаимодействие людей. То есть каждый поход в туалет создает вероятность столкнуться с коллегами (желательную или не очень). Удачно спроектированное здание не только привлекает внимание, но и «работает».

Как мы убедимся далее, мелкие и вроде бы незначительные детали способны оказывать серьезное влияние. Поэтому оптимально исходить из того, что важно все. В большинстве случаев сила этих мелочей в том, что на них фокусируется внимание пользователей. Чудесный пример можно найти – кто бы мог подумать! – в мужском туалете аэропорта Схипхол в Амстердаме. По решению администрации в каждом писсуаре нарисовали обычную черную муху. Мужчины, как правило, не слишком тщательно прицеливаются, что приводит к неприятным последствиям, но с мишенью их внимательность и точность резко возрастают. По словам автора, эта идея творит чудеса: «Меткость повышается. Мужчина видит не муху, а цель». Аад Кибум – экономист, управляющий расширением сооружений аэропорта Схипхол. Его команда проводила тестирование «мухи в писсуаре» и обнаружила, что разбрызгивание уменьшилось на 80 %[1].

Осознание того, что важно все, вдохновляет и парализует одновременно. Хорошие архитекторы понимают: нельзя построить идеальное здание, но некоторые решения приводят к положительному эффекту. Открытые лестницы, например, побудят больше общаться с коллегами и ходить пешком. И то и другое желательно. Как проектировщик зданий должен однажды построить конкретный дом, так и архитектор выбора, как Кэролин, – выбрать расстановку блюд и этим самым повлиять на то, что люди едят. Она может *подталкивать*.

[1] См. http://www.coathanger.com.au/. Аналогичный пример обсуждался Vicente (2006).

Либертарианский патернализм

Если вы считаете, что Кэролин следует подтолкнуть детей к лучшему выбору, то есть к первому варианту, добро пожаловать в ряды нового движения – либертарианского патернализма. Мы прекрасно понимаем, что вряд ли этот термин сразу вызовет симпатию читателя. Оба слова сбивают с толку. Вдобавок они отягощены стереотипами массовой культуры и политики, и потому для большинства звучат отталкивающе. Еще хуже, что концепции противоречат друг другу. С какой целью объединены два дискредитированных и несовместимых понятия? Мы готовы доказать, что при верной трактовке обе концепции отвечают здравому смыслу и в дуэте располагают к себе больше, чем поодиночке. Проблема в том, что когда-то их присвоили себе догматисты.

Либертарианский аспект прост: в целом у людей должна быть возможность делать то, что им нравится, и отказываться от того, что не по душе. Выражаясь словами покойного Милтона Фридмана, либертарианский патернализм призывает к «свободе выбирать»[2]. Идея в том, чтобы поддерживать и развивать эти возможности. Применяя термин «либертарианский» вместе со словом «патернализм», мы просто-напросто подразумеваем сохранение свободы в буквальном значении этого выражения. Если человек хочет поступать по-своему, либертарианские патерналисты готовы помочь ему в этом. Они не намерены никого ограничивать в реализации своей свободы.

Патерналистский аспект состоит в том, что архитекторы выбора наделяются полномочиями влиять на поведение людей с целью оздоровления, улучшения и продления жизни. Другими словами, мы выступаем за деликатные попытки со стороны коммерческих организаций и правительства подталкивать людей к выбору, который улучшит их жизнь. В нашем понимании, политика «патерналистская», если решение, принятое под ее влиянием, выгодно человеку, по его личному мнению[3]. Опираясь на данные социологических исследований, мы продемонстрируем, что в большинстве случаев индивид принимает неудовлетворительные решения, которых избежал бы при условии сосредоточенности, исчерпывающей информации, развитых когнитивных способностей и полного самоконтроля.

Либертарианский патернализм – достаточно слабая, мягкая и ненавязчивая разновидность патернализма, поскольку выбор не ограничивается, не навязывается и люди не ограждаются от неправильных решений. Если кто-то хочет курить, поглощать сладости, приобретать неподходящую медицинскую страховку и тратить деньги вместо того, чтобы откладывать на пенсию, либертарианские патерналисты не собираются ни переубеждать такого человека, ни усложнять ему жизнь. И тем не менее подход, за который мы ратуем, считается патерналистским, поскольку архитекторы выбора от государства или от частных компаний не занимаются отслеживанием решений людей или их реализацией. Эти специалисты, скорее, стараются ненавязчиво повлиять на индивидов, чтобы те улучшили свою жизнь. Они их подталкивают.

Мы определяем понятие «*подталкивание*» как любой аспект архитектуры выбора, предсказуемо влияющий на поведение людей, не запрещающий ничего и не вносящий заметных изменений в экономические привычки. От этого вмешательства при желании легко уклониться. Оно ни в коем случае не налагает обязательства. Фрукты, разложенные на уровне глаз, – это подталкивание, а запрет на нездоровую еду – нет.

Стратегии, о которых мы пишем, могут быть взяты на вооружение частными компаниями (как с подталкиванием от государства, так и без него). Например, работодатели –

[2] Friedman и Friedman (2006).

[3] Сходное определение дает Van De Veer (1986).

важные архитекторы выбора. В их силах помочь своим сотрудникам сделать правильный выбор в области медицинского страхования и пенсионного обеспечения. Компании, желающие делать добро и извлекать из этого выгоду, могут использовать подталкивание для защиты окружающей среды, например помогать снижать загрязнение воздуха и выделение парниковых газов. Идеи либертарианского патернализма в отношении компаний применимы и к государству.

Гуманы и эконы: зачем подталкивать

Те, кто отрицает патернализм, обычно уверены, что человек и сам справляется с задачей выбора. Пусть не блестяще, но уж в любом случае лучше, чем кто-либо другой, особенно государственный чиновник. Большинство, независимо от того, изучали они экономику или нет, по крайней мере, приблизительно представляют, кто такой *Homo economicus*, или человек экономический. Это индивид, который думает и выбирает неизменно правильным образом и, следовательно, соответствует представлениям о человеческом существе из учебников экономики.

Полистав их, можно прийти к выводу, что *Homo economicus* обладает мыслительными способностями Альберта Эйнштейна, памятью «голубого гиганта» IBM и силой воли Махатмы Ганди. Да-да. Но ведь люди, которых мы знаем, совсем не такие. В реальности они испытывают сложности с расчетами без калькулятора, забывают дату рождения своих супругов, а 1 января мучаются от похмелья. Они представители *Homo sapiens*, а не *Homo economicus*. Чтобы не злоупотреблять латынью, отныне мы будем называть представителей воображаемого и реального видов соответственно «эконами» и «гуманами».

Вспомним о проблеме ожирения. В США этим недугом страдают почти 20 % жителей, а более 60 % американцев имеют избыточный вес. Во всем мире более миллиарда тучных взрослых, а у 300 млн из них – ожирение. Уровень этого заболевания варьируется от 5 % в Японии, Китае и некоторых странах Африки до 75 % в городских районах Самоа. С 1980 года этот показатель вырос в три раза в некоторых областях Северной Америки, Великобритании, Восточной Европы, Среднего Востока, на островах Океании, в Австралии и Китае, согласно данным Всемирной организации здравоохранения. Ожирение увеличивает риск возникновения сердечно-сосудистых заболеваний и диабета и часто приводит к преждевременной смерти. Поэтому нельзя утверждать, что люди повсеместно выбирают правильную диету или более предпочтительную, чем та, к которой могло бы привести небольшое подталкивание.

Конечно же, разумного человека заботит не только польза, но и вкус еды, ведь прием пищи доставляет удовольствие сам по себе. Мы не говорим, что люди, страдающие ожирением, не в состоянии действовать рационально. Но ведь нельзя согласиться, что все американцы выбирают оптимальную для себя диету. Вышесказанное полностью относится и к другим видам рискованного поведения, в том числе курению и употреблению спиртных напитков. Эти пагубные привычки ежегодно уносят жизни более чем 500 тыс. человек. Принимая во внимание ситуации с едой, сигаретами и алкоголем, неразумно утверждать, что в своем выборе люди всегда руководствуются благополучием. Более того, большинство тех, кто курит, пьет и переедает, готовы заплатить за подталкивание к более здоровому образу жизни.

Наши выводы основаны на развивающейся теории принятия решений. В этой области за последние сорок лет был проведен ряд подробных социологических исследований. Результаты поставили под сомнение рациональность многих суждений и решений людей. Чтобы стать эконом, требуется давать не идеальные прогнозы (которые доступны только высшему разуму), а беспристрастные. Другими словами, их выводы могут быть неверными, но ошибки не систематические. В отличие от эконов гуманы ошибаются вполне предсказуемым образом. Возьмем, к примеру, ошибки планирования: тенденцию к необоснованному оптимизму в оценке сроков завершения проекта. Если вы хоть раз заключали договор с подрядчиком, то представляете, что на выполнение работы требуется порой больше времени, чем предполагалось даже с учетом ошибок планирования.

Прогнозы гуманов неверны и пристрастны, так же как и принятие решений. В качестве примера приведем отклонение в сторону статус-кво, иначе говоря, стремление к стабильности или инертности. Есть масса причин, по которым люди упорно делают предвзятый выбор или склоняются к варианту, предложенному по умолчанию.

Например, владельцу нового мобильного телефона придется принять ряд решений. Чем дороже модель, тем больше выбор: от фона до мелодии звонка и времени ожидания, после которого происходит переадресация на голосовую почту. В любом телефоне есть стандартные настройки, установленные производителем. Независимо от характеристик этих опций, большинство ничего не меняют, даже если речь идет о чем-то более важном, чем звук вызова.

Отсюда два основных вывода. Во-первых, никогда не стоит недооценивать инертность. А во-вторых, ее можно использовать. Если частные компании или государственные служащие считают, что один из вариантов приводит к лучшему результату, то могут увеличить вероятность его выбора, закрепив в качестве стандартного. Как вы узнаете далее, подобная работа с перечнем опций влечет серьезные изменения. Примеров множество: от роста сбережений до повышения качества здравоохранения и привлечения доноров для трансплантации органов.

Эффект точного подбора стандартных опций – только один из примеров деликатного подталкивания. Подталкивание – это любой фактор, заметно изменяющий поведение гуманов. Эконы его проигнорируют, так как реагируют преимущественно на стимулы. Если государство повысит цену на сладости, представители *Homo economicus* будут меньше покупать их. Но они не попадут под влияние такого нерационального фактора, как порядок выкладки. Гуманы также реагируют на стимулы, но поддаются подталкиванию. Правильно применяя оба приема, мы расширим возможности повышения качества жизни людей. Это поможет разрешить б*о*льшую часть социальных проблем. И всё – при полном сохранении свободы выбора.

Ложная посылка и два заблуждения

Многие из тех, кто выступает за свободу выбора, отрицают любой патернализм. Они хотят, чтобы государство сохранило за людьми возможность самостоятельно принимать решения. Иными словами, предоставило им максимально возможное количество вариантов и позволило выбрать лучший. При этом вмешательство и подталкивание со стороны государства должно быть минимальным. Прелесть этого способа в том, что он предполагает единое решение для многих сложных вопросов: просто довести до максимума количество вариантов – и все! Такая стратегия применялась во многих сферах: от образования до выбора плана страхования, покрывающего рецептурные препараты. В некоторых кругах фраза «предоставить максимальный выбор» превратилась в своеобразную мантру. В качестве единственной альтернативы им виделся государственный диктат, который они язвительно окрестили политикой «всех под одну гребенку». Не понимая, что между двумя крайностями есть и другие варианты, сторонники стратегии простой максимизации выбора сопротивляются патернализму (или так считают) и скептически относятся к подталкиванию. Недоверие основано на ложной посылке и двух заблуждениях.

Неверное допущение заключается в том, что почти все и почти всегда делают выбор, лучшим образом отвечающий их интересам, чем если бы за них выбирал кто-то другой. Этот посыл в корне неверен. Нашу позицию легко обосновать.

Представьте, что начинающему игроку в шахматы предстоит партия с опытным шахматистом. Как и следовало предполагать, новичок проигрывает вследствие ряда неправильных решений. Эта ситуация легко исправляется несколькими подсказками. Для рядового потребителя многие сферы совершенно незнакомы. При этом он вынужден взаимодействовать с опытными профессионалами, которые пытаются ему что-нибудь продать. В более широком смысле вопрос: «Насколько хороший выбор совершают люди?» – эмпирический. Ответ на него может в разных областях варьироваться. Разумеется, человек сделает правильный выбор, если обладает достаточным опытом, информацией и оперативной обратной связью. Скажем, между несколькими сортами мороженого. Потребитель знает, нравятся ли ему шоколад, ваниль, кофе, лакрица или что-нибудь другое. В условиях, где опыта и информации мало, а результат отложенный или нерегулярный, дела пойдут не так хорошо. Например, при выборе между фруктами и мороженым (последствия отдалены, а обратная связь неочевидна) либо вариантами медицинского лечения или инвестиций. Когда перед вами 50 страховых планов, покрывающих рецептурные лекарства, с многочисленными и различающимися пунктами, небольшая помощь не повредит. И поскольку люди не могут принять идеальное решение, изменения в архитектуре выбора лишь улучшат их жизнь, причем как этого хотят они, а не чиновники. Мы постараемся продемонстрировать, что организовать архитектуру выбора на благо людей не только возможно, но в большинстве случаев еще и легко.

Согласно первому заблуждению, влияния на выбор можно избежать. В большинстве случаев какая-либо организация или человек все равно принимает решение, которое сказывается на поведении группы. В таких случаях неминуемо подталкивание (намеренно или нет) в каком-либо направлении. И это подталкивание повлияет на позицию индивидов. Как в примере со столовыми Кэролин, решения людей всегда обусловлены вариантами, которые предоставил архитектор выбора. Разумеется, иногда подталкивания бывают случайными. Скажем, работодатель решает, выплачивать ли зарплату ежемесячно или раз в две недели. Он удивится, что при втором варианте работники откладывают больше, так как в году есть два месяца, на каждый из которых приходится по три выплаты. Частные и государственные организации могут стремиться к какой-либо нейтральной линии поведения, например

выбирать случайным образом или выяснять, чего хочет большинство. Но и в этом случае последствия могут быть серьезными, а подход – непривлекательным. Далее мы рассмотрим немало подобных примеров.

Попытки компаний повлиять на выбор с целью повышения качества жизни многие воспринимают с радостью в отличие от аналогичных действий со стороны государства. Люди сомневаются в компетентности и благосклонности чиновников. Опасаются, что представители власти в первую очередь преследуют свои интересы или конкретные меркантильные цели небольшой группы. Мы разделяем это беспокойство. Более того, в случае с государством реальна и иногда даже велика вероятность ошибок, предвзятости и перегибов. Отчасти поэтому мы предпочитаем подталкивание приказам, требованиям и запретам. Но государству не реже, чем столовым, приходится создавать отправные точки того или иного рода. Это неизбежно. Государство ежедневно устанавливает правила и неминуемо влияет на решения. Вот почему позиция «против подталкивания» бессмысленна и буквально обречена на провал.

Второе заблуждение состоит в том, что патернализм всегда предполагает принуждение. В примере со столовой выбор расстановки блюд никого не принуждал к определенной диете. Хотя Кэролин могла выбрать способ, исходя из патерналистских соображений в нашем понимании. Но кто стал бы возражать против того, чтобы положить фрукты и салаты перед десертами в столовой начальной школы? Ведь это подтолкнет детей есть больше яблок и меньше сладостей. А если вместо младших школьников будут подростки или взрослые? Поскольку принуждение полностью отсутствует, некоторые виды патернализма окажутся приемлемыми даже для ярых сторонников свободы выбора.

Далее мы опишем конкретные предложения для таких разных сфер, как пенсионные накопления, донорство органов, брак и медицинское страхование. Уверены, что сохранение неограниченного числа опций снижает риск никудышных или даже коррумпированных вариантов. Свобода – лучшая защита от плохой архитектуры выбора.

Архитектура выбора в действии

Архитектор выбора может заметно улучшить качество жизни людей, разработав удобную для пользователей среду. Наиболее успешные компании помогали людям и даже завоевывали рынок благодаря этому. Иногда продуманная архитектура выбора очевидна, и ею довольны и потребители, и работодатели. Хорошие примеры iPod и iPhone, не только из-за элегантного внешнего вида, но и из-за простого управления. В других случаях архитектура воспринимается как данность, и немного внимания пошло бы ей на пользу.

Рассмотрим ситуацию с Чикагским университетом. Как и у других крупных работодателей, в этом вузе на ноябрь каждого года приходится период свободного перераспределения. Сотрудники имеют право пересмотреть свои планы медицинского страхования или пенсионных накоплений. Процедура проходит онлайн. Те, у кого нет доступа к интернету, могут сделать это за компьютером для общего пользования. Каждый получает по почте набор материалов с объяснением вариантов и инструкциями, как авторизоваться и сделать выбор. Напоминания отправляют электронной и обычной почтой.

Поскольку работники – гуманы, некоторые забывают зарегистрироваться. Важно решить, какие варианты установить по умолчанию специально для этих занятых и рассеянных товарищей. Для упрощения предположим, что есть только две альтернативы: задать тот же выбор, который сотрудник сделал в прошлом году, или обнулить все значения. Допустим, Дженет за последний год внесла в пенсионный план 1000 долларов. Если в следующем году она не изменит решение, то первой альтернативой для нее будет 1000 долларов, а второй – ноль. Назовем их «статус-кво» и «снова ноль». На каком варианте остановиться архитектору выбора?

Либертарианские патерналисты исходили бы из пожеланий сотрудника на должности Дженет. Хотя такой подход не всегда ведет к ясному результату, он определенно лучше, чем случайный выбор, или «статус-кво», или «снова ноль» в виде стандартной опции. Скорее всего, работник не захочет отменять медицинскую страховку с большой субсидией, поэтому «статус-кво» в качестве варианта по умолчанию предпочтительнее, чем «снова ноль». То есть лучше та же программа, что и в прошлом году, чем никакой.

Сравним с планом сбережений на случай непредвиденных расходов, куда сотрудник ежемесячно откладывает деньги. Он должен покрывать траты, на которые не распространяется медицинская страховка или которые связаны с уходом за ребенком. Эти средства нужно расходовать каждый год, иначе они сгорают. При этом предполагаемые траты могут год от года существенно меняться. Например, расходы на ребенка снижаются, когда он идет в школу. В данном случае разумнее выбрать в качестве опции по умолчанию «снова ноль», а не «статус-кво».

И это вовсе не надуманная проблема. Однажды мы присутствовали на встрече с тремя представителями администрации университета. Как раз был последний день периода свободного перераспределения. Мы упомянули об этом и поинтересовались, помнят ли коллеги о сроках. Один сказал, что собирался заняться регистрацией позднее, и поблагодарил за напоминание. Другой признался, что забыл. Третий надеялся, что его жена помнит! Затем мы перешли к вопросу о вычетах из заработной платы на добровольный сберегательный план, не облагаемый налогом. Требовалось выбрать стандартную опцию. На тот момент по умолчанию был установлен «снова ноль». Принимая во внимание возможность скорой отмены программы, присутствующие единогласно решили изменить опцию на «статус-кво», то есть ту же, что и в прошлом году. Вот так мы повысили шансы многих рассеянных преподавателей на хорошую пенсию.

Это пример хорошей архитектуры выбора. Решения принимают гуманы. Задача руководителя – максимально облегчить им жизнь. Рассылайте напоминания и старайтесь минимизировать проблемы для тех, кто, несмотря на все ваши и свои усилия, оплошает. Как мы увидим далее, описанные принципы подходят и компаниям, и правительству. Словом, есть простор для деятельности архитекторов выбора.

Новый путь

Многое можно сказать о подталкивании для компаний. Но большинство вариантов применения либертарианского патернализма все же касаются государства. Далее мы дадим некоторые рекомендации, как влиять на выбор людей с помощью политики и законодательства. Надеемся, они понравятся всем, невзирая на идейные различия. Рассчитываем, что стратегии либертарианского патернализма заинтересуют как консерваторов, так и либералов. Дэвид Кэмерон, возглавлявший консервативную партию Великобритании, и Барак Обама на посту президента США уже воплощали некоторые стратегии. Дело в том, что они требуют небольших финансовых вложений или обходятся даром, то есть совсем не обременяют налогоплательщиков.

На момент написания книги республиканцы были заняты поиском новых идей в качестве альтернативы простой оппозиции действиям правительства. Ситуация с ураганом «Катрина» показала, что иногда правительство должно принимать жесткие меры. В подобных случаях это единственный способ мобилизовать, организовать и задействовать необходимые ресурсы. Республиканцы стремятся к повышению качества жизни людей, но скептически относятся, и не без причины, к ограничению количества вариантов выбора.

Демократы, в свою очередь, со временем перестали горячиться по поводу агрессивных планов правительства. Самые рациональные признают, что государственными мерами можно повысить качество жизни граждан. Тем не менее свобода выбора – желательная и даже неотъемлемая часть политических программ. Этот вопрос может стать точкой соприкосновения для представителей обеих партий.

Либертарианский патернализм создает прекрасные возможности для сотрудничества. В таких областях как защита окружающей среды, семейное право и образование, лучшая организация управления позволит снизить степень государственного принуждения и сократить ограничения и приведет к большей свободе выбора. Если стимулами и подталкиванием заменить требования и запреты, бюрократический аппарат станет меньше, как и траты на него. Подчеркнем: мы не за расширение органов власти, а за улучшение системы управления.

Несмотря на легкое преувеличение, это не просто розовые мечты. Методы либертарианского патернализма в отношении пенсионных накоплений получили широкую поддержку в Конгрессе со стороны обеих партий. В 2006 году ряд ключевых идей без лишнего шума закрепили в законодательстве. Многим американцам предоставили более комфортные условия выхода на пенсию, и это ничего не стоило налогоплательщикам.

Короче говоря, либертарианский патернализм не левый и не правый, не демократический и не республиканский. В некоторых областях широко мыслящие демократы переходят от слов к делу, совершенствуя архитектуру выбора. Иногда рассудительные республиканцы отходят от неизменного сопротивления даже конструктивным предложениям правительства. Мы надеемся, что, несмотря на политические разногласия, и тем и другим понравится идея деликатного подталкивания людей к верному выбору в отдельных вопросах.

Часть 1. Гуманы и эконы

Глава 1. Отклонения и просчеты

Взгляните, пожалуйста, на эти два стола.

Рисунок 1.1. Два стола. (Адаптация из Shepard (1990))

Представьте, что вам нужно выбрать один из них для гостиной. Что скажете о размерах столов? Попробуйте предположить соотношение длины и ширины каждого. Прикиньте на глаз.

Большинству левый кажется гораздо длиннее и *уже* правого. Обычно отношение длины к ширине первого оценивают как 3:1, а второго – как 1,5:1. А теперь возьмите линейку и измерьте каждый стол. Они окажутся одинаковыми. Продолжайте измерения, пока окончательно не убедитесь: это как раз тот случай, когда глаза обманывают. Когда Талер показал за обедом этот рисунок Санстейну, тот сразу попытался проверить измерения палочками для еды.

Каким будет вывод? Если левый стол кажется длиннее и *уже*, то вы, несомненно, относитесь к гуманам. Это не означает, что с вами что-то не так. По крайней мере, тест ничего такого выявить не может. И все же суждение о столах неверно, и его ошибочность было легко предсказать. Никому не покажется, что правый стол *уже*! И вы не просто ошиблись, но и были уверены в своей правоте. При желании можно использовать этот тест в корыстных целях, например заключить пари с другими гуманами в баре.

Теперь рассмотрим рисунок 1.2. Фигуры одинаковые или разные? И снова, если вы гуман с нормальным зрением, они покажутся идентичными, как и есть на самом деле. Но это всего лишь столешницы с рисунка 1.1, без ножек и в другом ракурсе. А ведь именно

эти элементы создавали иллюзию различий. Отвлекающие факторы больше не мешают зрительной системе воспринимать все с обычной потрясающей точностью.

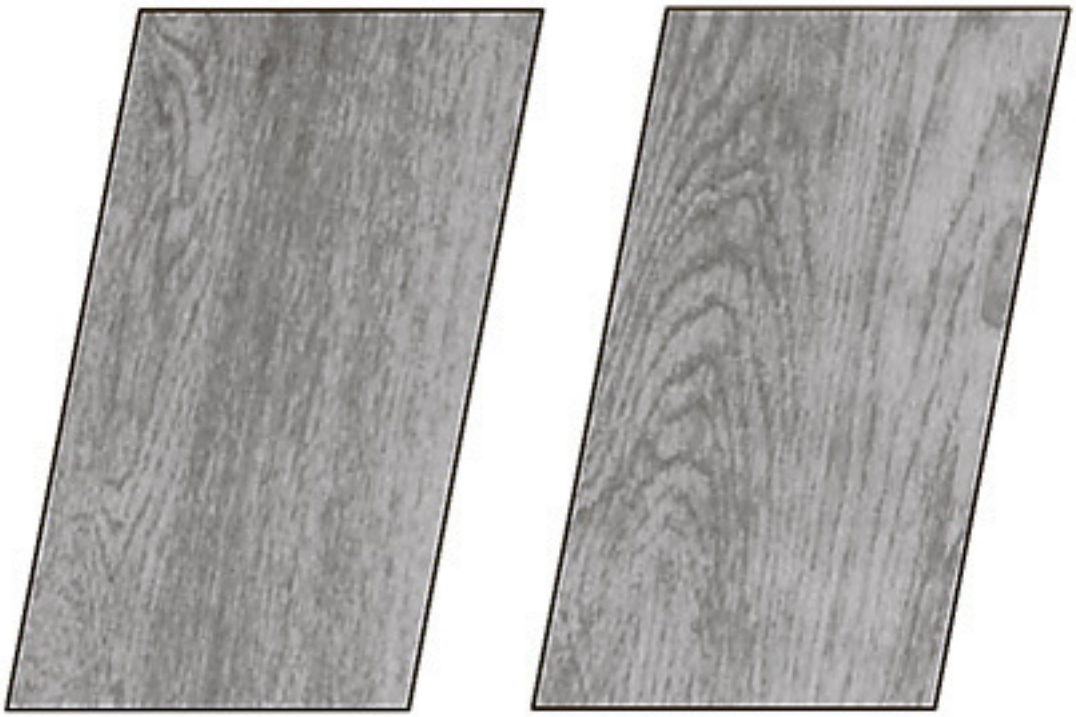


Рисунок 1.2. Столешницы. (Адаптация из Shepard (1990))

Пример с двумя фигурами иллюстрирует одну идею, которую поведенческие экономисты позаимствовали у психологов. В обычных условиях человеческий мозг работает замечательно. Мы узнаём людей, с которыми не виделись годами, понимаем сложные фразы на родном языке и можем спуститься бегом по лестнице. Некоторые говорят на двенадцати языках, доводят до совершенства навороченные модели компьютеров и (или) способны изобрести теорию относительности. Не исключено, что и Эйнштейна эти столы сбили бы с толку. Мы продвинемся в изучении человеческого поведения, если признаем, что в определенных ситуациях люди постоянно ошибаются.

Для начала сосредоточимся на некоторых аспектах мышления. Понимая работу системы зрительного восприятия, психолог и художник Роджер Шепард смог создать иллюзию со столами. Он сумел ввести мозг в заблуждение. В свою очередь знание работы когнитивной системы позволило другим специалистам обнаружить систематические отклонения в образе мыслей.

Как мы думаем: две системы

Работа мозга может по меньшей мере сбить с толку. Почему одни задачи мы решаем блестяще, а в случае с другими заходим в тупик? Бетховен написал Девятую симфонию после потери слуха, и это невероятно. Но мы бы не удивились, узнав, что он постоянно терял ключи от дома. Как человек может быть одновременно сообразительным и бестолковым? Психологи и нейробиологи объясняют это кажущееся противоречие через описание функций мозга. Они разграничивают два типа мышления: интуитивный и рациональный[4]. Пер-

[4] Подробный разбор исследования, связанного с теорией дуального мышления в психологии, см. Chaiken и Trope (1999).

вый мы назовем «автоматической системой», а второй – «аналитической» (в психологической литературе – Система 1 и Система 2). Основные характеристики каждой приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Две когнитивные системы

автоматическая	аналитическая
неконтролируемая	контролируемая
не требует усилий	требует усилий
ассоциативная	дедуктивная
быстрая	медленная
бессознательная	сознательная
изобретательная	работает по правилам

Автоматическая система срабатывает быстро. Она инстинктивная или кажется такой. Ей не нужен процесс, который мы называем размышлением. Всякий раз, когда вы уклоняетесь от неожиданно брошенного мяча, нервничаете, попав в турбулентность во время полета, улыбаетесь при виде милого щенка, задействуется автоматическая система. Нейропсихологи соотносят этот тип мышления с древнейшими отделами мозга, которые у нас общие с ящерицами (и щенками)[5].

Аналитическая система более рассудительная и осторожная. Она задействуется, когда нас спрашивают: «Сколько будет 411 умножить на 37?», когда нужно выбрать маршрут либо обучение в юридическом вузе или школе бизнеса. Книга создавалась по большей части с помощью аналитической системы. Но порой идеи приходили в голову в душе или на прогулке, когда мы совершенно не думали о работе. Скорее всего, их «подсовывала» автоматическая система. Кстати, избиратели руководствуются, по всей вероятности, тоже ею[6]. Кандидату, не сумевшему сразу произвести хорошее впечатление или оперирующему сложными аргументами и статистическими данными, придется нелегко.

Почти у всех жителей Земли автоматическая система оценивает температуру по Цельсию, а для ее восприятия по Фаренгейту требуется включение аналитической системы. В случае с американцами – наоборот. На родном языке мы общаемся посредством автоматической системы, а на чужом пытаемся объясниться с применением аналитической. Быть двуязычным означает, что для разговора на обоих языках достаточно автоматической системы. Успешные шахматисты и профессиональные спортсмены обладают завидной интуицией. Автоматическая система позволяет им быстро ухватить сложную ситуацию и отреагировать одновременно с поразительной точностью и быстротой.

Можно сказать, что автоматическая система – это инстинктивная реакция, а аналитическая – сознательное мышление. Внутреннее чутье бывает верным, но слишком полагаться на него не стоит. Автоматическая система сообщает: «Самолет качается, мне конец», – а ана-

[5] Lieberman и соавт. (2002); Ledoux (1998).

[6] См. Westen (2007).

литическая уверяет: «Самолеты совершенно безопасны!». Инстинкты кричат: «Эта огромная собака собирается меня укусить!» – а сознательное мышление успокаивает: «Большинство питомцев дружелюбны». Автоматическая система в обоих случаях непрерывно вопит об опасности. Когда учишься играть в гольф или теннис, автоматическая система в растерянности. Но после бесконечных часов тренировки успешный гольфист старается не размышлять, а полагаться на интуицию. Большинство профессиональных спортсменов осознают риск «чрезмерных раздумий» и доверяют чутью. Механизм автоматической системы отрабатывается многократными повторениями, но это требует времени и усилий. Именно поэтому начинающие водители представляют опасность на дороге. Их автоматическая система еще не натренирована, а аналитическая слишком медленная.

Чтобы увидеть, как работает интуитивное мышление, пройдите небольшой тест. На каждый из трех вопросов сначала дайте ответ, который первым придет в голову. Затем сделайте паузу, чтобы обдумать его.

1. Бейсбольная бита и мяч вместе стоят 1,1 доллара. Бита стоит на 1 доллар больше, чем мяч. Сколько стоит мяч? центов.

2. 5 станков делают 5 вещей за 5 минут. Сколько времени нужно 100 станкам, чтобы сделать 100 вещей? минут.

3. В озере растут кувшинки. Каждый день их становится больше в два раза. Если за 48 дней цветы покроют все озеро, то за сколько они распространятся на половину? За дней.

Как вы ответили изначально? Большинство – 10 центов, 100 минут и 24 дня. Но это неверные ответы. Если минуту подумать, то будет понятно почему. Если мяч стоит 10 центов, а бита на доллар дороже, то есть 1,1 доллара, то вместе они стоят 1,2 доллара, а не 1,1 доллара. Любой, кто решит проверить верность первоначального варианта, заметит ошибку. Шейн Фредерик назвал эту серию вопросов тестом на когнитивную рефлексию. Его исследование показало, что ошибочные ответы допускают даже способные студенты.

Правильно: 5 центов, 5 минут и 47 дней. Но вы знали об этом. Во всяком случае аналитическая система была в курсе, ожидая, пока к ней соизволят обратиться. Эконы никогда не примут важное решение, не сверившись с аналитической системой, если на это есть время. Гуманы часто удовлетворяются ответом, который подсказывает «внутренняя ящерица», и ни на секунду не задумываются. Вспомните мистера Спока из «Звездного пути» – его аналитическая система никогда не дремлет. Капитан Кирк:

– Из вас получился бы прекрасный компьютер, мистер Спок.

– Вы очень любезны, капитан!

Гомер Симпсон, напротив, как будто забыл, куда положил свою аналитическую систему. Однажды он решил купить пистолет. Продавец сказал, что по закону придется подождать пять дней перед приобретением. Гомер возмутился: «Пять дней?! Но мне нужно сейчас! Будь у меня пистолет, я бы тебя убил!».

Одна из главных целей этой книги – показать, как сделать мир проще или безопаснее для Гомеров – окружающих и наших внутренних. Если люди смогут полагаться на автоматическую систему без риска попасть в неприятности, это облегчит, улучшит и продлит им жизнь.

Правила приблизительных величин

Люди заняты работой и решением жизненных проблем. В результате им не хватает времени все обдумать и проанализировать. Когда нужно вынести оценочное суждение, например прикинуть возраст Анджелины Джоли или расстояние между Кливлендом и Филадель-

фией, мы пользуемся приблизительными величинами. В большинстве случаев этот способ экономит время и работает.

Отличная подборка Тома Паркера так и называется – «Правила приблизительных величин». Опросив друзей, автор отобрал самые интересные примеры. Среди них такие: «Одним страусиным яйцом можно накормить 24 человека», «Десять человек в помещении повышают температуру воздуха на один градус в час». А вот к этому мы еще вернемся: «Чтобы вечер удался, доля представителей экономического факультета на университетском званом обеде не должна превышать 25 %».

Хотя приблизительные величины имеют некоторую пользу, они также могут приводить к систематическим отклонениям. Этот вывод впервые сделали в 1974 году израильские ученые Амос Тверски и Даниэл Канеман, полностью преобразив взгляд психологов, а затем и экономистов на мышление. Они определили три эвристики, или правила приблизительных величин – привязку, доступность и репрезентативность – и отклонения, связанные с каждой. Ученые положили начало особому подходу в изучении формирования человеческих суждений. Не так давно психологи выявили, что эти эвристики и отклонения возникают в результате взаимодействия автоматической и аналитической систем. Рассмотрим, как это происходит.

Привязка (якорь)

Допустим, нужно определить численность населения Милуоки, в двух часах езды на север от Чикаго, где мы живем. Не обладая особой информацией, предположим, что это крупнейший город штата Висконсин. С чего начать? Можно с того, что нам уже известно, то есть населения Чикаго. Это приблизительно 3 млн человек. Милуоки – большой город, но гораздо меньше Чикаго, может быть, в три раза, то есть пусть будет миллион. Теперь представьте, что такой же вопрос задан жителю Грин-Бея в Висконсине. Этот человек не знает ответа. Тем не менее ему известно, что население его родного города составляет примерно 100 тыс. и что Милуоки больше примерно в три раза. Таким образом, по подсчетам опрашиваемого, получится 300 тыс. человек.

Этот процесс называется привязкой и корректировкой. Вы отталкиваетесь от привязки, то есть известного количества, и вносите коррективы, которые кажутся разумными. Пока все идет нормально. Отклонения обычно возникают из-за неверной корректировки. Так, в нашем случае жители Чикаго склонны к завышению, исходя из привязки к высокому значению, а жители Грин-Бея – к занижению по причине привязки к низкому. На самом деле, в Милуоки проживает примерно 580 тыс. человек[7].

Иногда в процесс принятия решений вкрадываются даже очевидно нерелевантные привязки. Убедитесь сами. Возьмите три последние цифры своего телефонного номера и добавьте к ним 200. Запишите полученное число. А теперь подумайте, когда Аттила вторгся в Европу? Позднее или раньше этого года? Каким будет наиболее вероятное предположение? Подсказка: это было после Рождества Христова. Даже если вы плохо знаете историю, этого достаточно, чтобы понимать: когда бы Аттила этого ни совершил, завоевания гуннов не имеют ни малейшего отношения к вашему номеру телефона. И тем не менее, когда мы проводим этот эксперимент со студентами, то разница в ответах между опрашиваемыми с высоким и низким значениями привязки составляет более 300 лет. Верная дата – 441 год.

Привязка может влиять и на оценку собственной жизни. Студентам задали два вопроса: а) насколько вы счастливы; б) как часто ходите на свидания? Когда эти вопросы задавались в

[7] Одна из причин неэффективности корректировки заключается в том, что аналитическую систему мышления легко прервать: она требует существенных когнитивных ресурсов, и если их недостаточно (из-за отвлекающих моментов или усталости, к примеру), она не может скорректировать привязку. См. Gilbert (2002).

таком порядке, взаимосвязь между ними была достаточно низкой (0,11). Но после того как их поменяли местами, коэффициент корреляции подскочил до 0,62. По всей вероятности, после предыдущего ответа на вопрос о встречах студенты использовали то, что можно назвать «эвристикой свиданий», для ответа на следующий. «Ох, даже не помню, когда в последний раз ходил на свидание! Я должен быть очень несчастлив». Похожие результаты можно получить в эксперименте с супружескими парами, заменив свидания на занятия любовью[8].

В терминологии этой книги привязка выполняет функцию подталкивания. Мы можем влиять на значение, которое человек выберет в определенной ситуации, вкрадчивым предложением точки отсчета для его мыслительного процесса. Когда благотворительные организации собирают пожертвования, они обычно предлагают варианты 100, 250, 1000, 5000 долларов и «другая сумма». Если ответственные за сбор средств делают это осознанно, то такие числа не случайны. Подобный набор опций повлияет на сумму взноса. Пожертвования будут больше с вариантами 100, 250, 1000 и 5000, а не 50, 75, 100 и 150.

Во многих сферах чем больше просят (в пределах разумного, конечно), тем больше получают. Адвокаты, предъявляющие иски производителям сигарет, нередко выигрывают астрономические суммы отчасти потому, что успешно подтолкнули судей к многомиллионной привязке. Сообразительные переговорщики выбивают баснословные условия сделки для своих клиентов, выдвигая такие стартовые предложения, что другая сторона с восторгом расстается с половиной этой огромной суммы.

Доступность

Насколько стоит опасаться урагана, ядерной угрозы, терроризма, коровьего бешенства, нападения крокодила или птичьего гриппа? И в какой степени следует избегать риска, связанного с ними? Что конкретно нужно сделать для предотвращения опасностей в повседневной жизни?

При ответе на подобные вопросы большинство используют так называемую эвристику доступности. Они оценивают вероятность рисков исходя из прецедентов. Если примеры сразу придут в голову, люди скорее встревожатся и испугаются. Хорошо известные риски, например связанные с терроризмом и последствиями 11 сентября, будут восприняты более серьезно. Те, что не на слуху, вроде загара или летней жары, люди могут проигнорировать. Информация об убийствах более доступна, чем о суицидах, поэтому все склоняются к ошибочному предположению, что таких смертей больше.

Досягаемость и заметность тесно связаны с доступностью и не менее важны. Пережив сильное землетрясение, вы сочтете это бедствие более вероятным, чем если прочитаете о нем в еженедельном журнале. Поэтому колоритные и легко вообразимые причины смерти, такие как торнадо, обычно получают завышенную оценку вероятности. Возможность менее заметных вариантов кончины, например от приступа астмы, напротив, занижается, хотя они встречаются значительно чаще (в данном случае – в двадцать раз). Аналогично недавние события в большей степени воздействуют на наше поведение и провоцируют страхи, чем происшедшие гораздо раньше. Во всех широко распространенных случаях автоматическая система активно и, возможно, чрезмерно реагирует на угрозу, не утруждаясь обращением к сухой статистике.

Эвристика доступности объясняет многие виды поведения, связанные с оценкой риска. Среди них как общественные, так и частные меры предосторожности. На решение застраховаться от стихийных бедствий существенно влияет опыт столкновения с ними[9]. После зем-

[8] Strack, Martin и Schwarz (1988).

[9] Slovic, Kunreuther и White (1974).

летрясения стоимость страховки на случай этой катастрофы резко возрастает. Потом спрос постепенно снижается, по мере того как событие забывается. Если в недавнем прошлом не происходило наводнений, жители зон затопления с меньшей вероятностью приобретут страховку на этот случай. Те, чьи знакомые сталкивались с этим бедствием, купят ее скорее независимо от степени риска.

Пристрастная оценка риска искаженно влияет на подготовку к кризисным ситуациям и реакцию на них, деловые решения и политические процессы. Пока интернет-компании преуспевают, люди, скорее всего, продолжат покупать их акции, даже если это перестало быть удачным капиталовложением. Или представим ситуацию. Многие ошибочно посчитали, что одни риски, такие как авария на атомной электростанции, выше, чем другие, например инсульт. Подобные заблуждения могут повлиять на стратегию государства, потому что правительство распределяет ресурсы скорее в соответствии с народными опасениями, чем с прогнозируемой угрозой.

В случае с «отклонениями доступности» можно улучшить качество как частных, так и государственных решений посредством подталкивания к объективно необходимому. Чтобы повысить уровень страха, стоит упомянуть о трагическом прецеденте. Вселить уверенность можно, напомнив о похожей ситуации, которая разрешилась благополучно. Факты на слуху заставляют преувеличивать вероятность события, и люди сталкиваются с этим повсеместно. Если аналогичные ситуации не всплывают в памяти, то выносится искаженное суждение о их маловероятности.

Репрезентативность

Третье правило приблизительных величин носит длинное название «репрезентативность». Можно также именовать ее «эвристикой сходства». При ответе на вопрос, с какой вероятностью А относится к категории Б, люди, а именно автоматическая система, руководствуются тем, насколько А соответствует образу или стереотипу Б. Иначе говоря, в какой мере А «репрезентативно» Б. Как и две другие эвристики, данная используется потому, что часто работает. Двухметровый афроамериканец с большей вероятностью окажется профессиональным баскетболистом, чем еврейский юноша ростом 1 м 70 см. Такой вывод следует из наблюдения множества высоких чернокожих и почти полного отсутствия невысоких евреев среди игроков. Иногда стереотипы верны!

И снова вкрадываются отклонения, когда люди путают сходство и частоту. Рассмотрим известный пример с гипотетической женщиной по имени Линда. В ходе эксперимента испытуемым сообщали: «Линде 31. Она не замужем, по характеру прямолинейная, очень сообразительная. В университете изучала философию. В студенческие годы была озабочена проблемами дискриминации и социальной справедливости, а также участвовала в демонстрациях против ядерной энергетики». Затем людей просили разместить в порядке убывания вероятности восемь жизненных сценариев Линды. Самые популярные ответы: «сотрудница банка» и «сотрудница банка и активистка феминистского движения». Большинству казалось, что Линда с меньшей вероятностью будет просто работать в банке, чем трудиться там и одновременно участвовать в движении за права женщин.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.