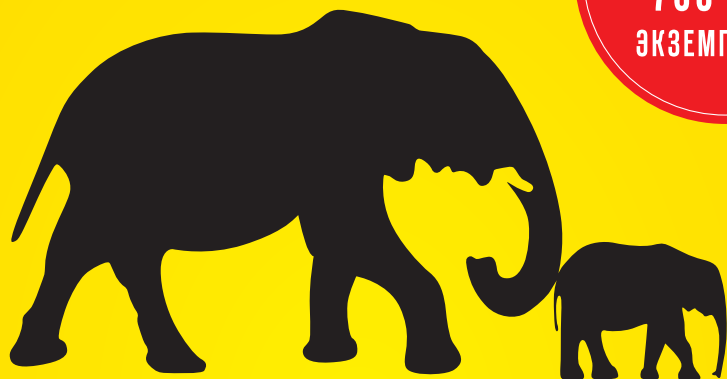


МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

В МИРЕ
ПРОДАНО БОЛЕЕ
750 000
ЭКЗЕМПЛЯРОВ



Nudge

Ричард Талер, Касс Санстейн

Архитектура выбора

Как улучшить наши решения
о здоровье, благосостоянии и счастье

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

Оглавление

Предисловие	12
Столовая	12
Либертарианский патернализм.....	15
Гуманы и эконы: зачем подталкивать	16
Ложная посылка и два заблуждения	18
Архитектура выбора в действии	21
Новый путь	22

Часть 1 Гуманы и эконы

Глава 1. Отклонения и просчеты	27
Как мы думаем: две системы	29
Правила приблизительных величин.....	31
Привязка (якорь)	32
Доступность.....	33
Репрезентативность.....	35
Оптимизм и самонадеянность	39
Приобретения и потери.....	41
Отклонение в сторону статус-кво.....	42
Фрейминг	43
Что дальше?	44
Глава 2. Сопротивление соблазну	46
Искушение.....	46
Бездумный выбор.....	48
Приемы самоконтроля.....	49
Ментальный учет	53
Глава 3. Стадное чувство	56
Повторение за другими	58
Эффект прожектора.....	62

8 Nudge

Культурные перемены, политические перемены и непредсказуемость.....	63
Социальное подталкивание как архитектура выбора.....	67
Прайминг.....	70
Глава 4. Когда требуется подталкивание?	73
Чреватый выбор.....	73
Рынки: плюсы и минусы.....	76
Глава 5. Архитектура выбора	80
Путь наименьшего сопротивления.....	84
Ожидаемая ошибка.....	85
Обеспечение обратной связи.....	88
Картирование: отношение выбора к благополучию.....	89
Сложно структурированный выбор.....	91
Стимулы.....	94

Часть 2

Деньги

Глава 6. Программа «Копи больше завтра»	99
Достаточно ли сбережений?.....	101
Подталкивание к вступлению в пенсионную программу.....	102
Автоматическое участие в пенсионном плане.....	103
Требуемый выбор или упрощенная процедура.....	104
Выбор ставки взноса.....	105
Просвещение.....	106
Программа «Копи больше завтра».....	107
Роль государства.....	109
Глава 7. Наивное инвестирование	111
Акции и облигации.....	112
Не считать деньги, пока игра ведется.....	113
Выбор момента сделки: покупай дорого, продавай дешево.....	114
Правила приблизительных величин.....	115
Подталкивание.....	117
Стандартные значения.....	118
Структурный комплексный выбор.....	119
Ожидаемая ошибка.....	119
Картирование и обратная связь.....	119
Стимулы.....	120
Глава 8. Кредитные рынки	121
Ипотека.....	121
Кредитные карты.....	127

Часть 3

Общество

Глава 9. Приватизация соцобеспечения: шведский вариант	133
Шведский план приватизации	133
Стандартная опция.....	134
Правильный ли выбор сделали активные участники?	137
Реклама.....	141
Как плохо без подталкивания	142
Глава 10. Рецептурные препараты:	
путаница с частью D программы «Медикэр»	144
Структура Части D «Медикэр».....	145
Вместо ожидаемого прояснения — путаница.....	147
Случайный стандартный план для самых уязвимых.....	150
Неудобство использования.....	153
Правильный ли выбор совершали участники? Не всегда.....	154
Возможные варианты подталкивания.....	155
Глава 11. Как повлиять на донорство органов	159
Ясно выраженное согласие	160
Рутинный забор органов.....	160
Презумпция согласия	161
Некоторые сложности.....	162
Предписанный выбор	163
Нормы.....	164
Глава 12. Спасение планеты	165
Улучшенные стимулы	167
Обратная связь и информация.....	171
Серьезные экологические варианты подталкивания	176
Глава 13. Приватизация брака	181
Что такое брак?.....	182
Отсутствие лицензии государства	184
Государственный контроль брака — анахронизм	184
Выгодно ли вступать в официальный брак?	186
Подталкивание для пар	189

Часть 4

Дополнения и возражения

Глава 14. Двенадцать приемов подталкивания	195
Глава 15. Возражения	203
Скользкий путь.....	203

Архитекторы выбора со злыми намерениями и вредное подталкивание.....	205
Право ошибаться.....	207
О наказании, перераспределении и выборе	208
Границы и принцип публичности	210
Нейтралитет.....	212
Зачем останавливаться на либертарианском патернализме?	215
Глава 16. Возможный третий путь.....	219
Эпилог. Финансовый кризис 2008 года.....	221
Инвесторы-гуманы и экономический кризис.....	222
Подталкивание.....	224
Примечания	227

Глава 1

Отклонения и просчеты

Взгляните, пожалуйста, на эти два стола.

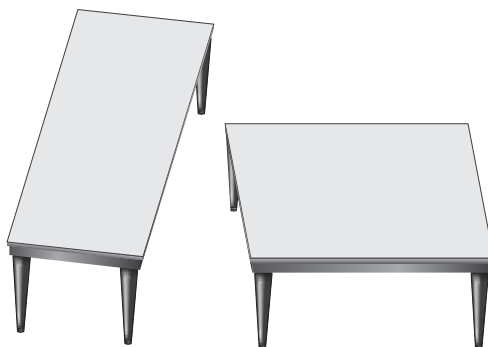


Рисунок 1.1. Два стола. (Адаптация из Shepard (1990))

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.

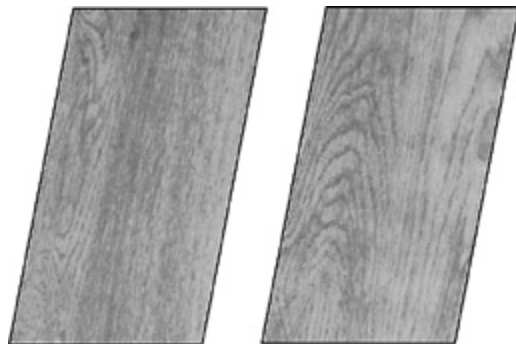


Рисунок 1.2. Столешницы. (Адаптация из Shepard (1990))

Теперь рассмотрим рисунок 1.2. Фигуры одинаковые или разные? И снова, если вы гуманитарий 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.

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 рациональный¹. Первый 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)².

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 ею³. 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 объяснить 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 аналитическая 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 Филадельфией, 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 преобразовав 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. человек⁴.

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 предложение? 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 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 любовью⁵.

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.

Досыгаемость 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 ними⁶. После землетрясения 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, продолжают покупать их акции, даже если это перестало быть удачным капиталовложением. Или представим ситуацию. Многие ошибочно считали, 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 выносятся 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 крадываются 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.

Это очевидная логическая ошибка. Разумеется, два события не могут наступить с большей вероятностью, чем каждое из них по отдельности. Несомненно, Линда скорее будет банковской служащей, чем одновременно

сотрудницей банка и феминисткой. Ведь все активистки движения за права женщин, работающие в банке, — банковские служащие. Ошибка произошла из-за использования эвристики репрезентативности. Описанию Линды гораздо лучше соответствует определение «сотрудница банка и активистка феминистского движения», чем просто «сотрудница банка». Стивен Гулд как-то отметил: «Я знаю [правильный ответ], но будто крошечный человечек в голове прыгает вверх-вниз и орет на меня: „Не может она быть просто банковской служащей, почитай описание!“» Человечек Гулда — автоматическая система в действии.

Использование эвристики репрезентативности может порождать серьезные заблуждения в оценке закономерностей повседневной жизни. Когда, например при подбрасывании монеты, результат непредсказуем, люди ожидают, что порядок орла и решки будет репрезентативным случайной последовательности. К сожалению, они не слишком точно представляют, что это такое. Когда мы наблюдаем результаты случайных процессов, то обычно отмечаем закономерности. Они кажутся значимыми, но фактически это дело случая. Можно подбросить монету трижды, увидеть три орла подряд и усмотреть закономерность. Но если много раз подкинуть монетку, то это уже не будет казаться чем-то необычным. Попробуйте и убедитесь. Для проверки Санстейн, написав этот абзац, подбросил цент трижды. Каждый раз выпадал орел. Ученый был в восторге. Хотя не следует так радоваться простой случайности.

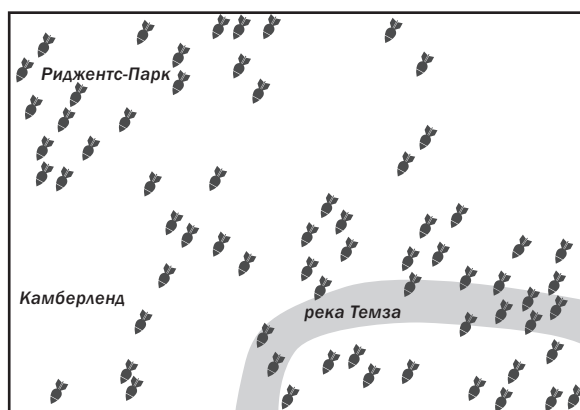


Рисунок 1.3. Карта Лондона с обозначением точек попадания снарядов «Фау-1». (Адаптировано из Gilovich (1991))

Менее тривиальный пример привел психолог из Корнеллского университета Том Гилович. Он рассказал о жителях Лондона, переживших

бомбардировку немецкими самолетами во время Второй мировой войны. Газеты опубликовали карты (рисунок 1.3) с местами попадания немецких снарядов «Фау-1» и «Фау-2» в центральный район города. Удары были сосредоточены вокруг Темзы и в северо-западной части столицы, из чего лондонцы сделали вывод, что снаряды были направлены с высокой точностью. Некоторые предположили, что в местах, не затронутых атакой, живут шпионы. Но люди ошибались. Немецкие летчики лишь целились в центр Лондона и полагались на волю случая. Подробный статистический анализ подтвердил произвольный характер попадания снарядов.

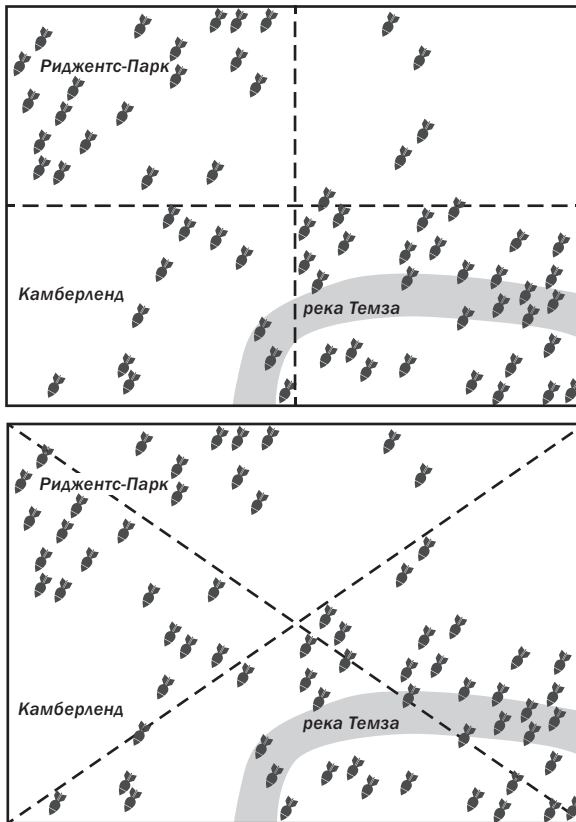


Рисунок 1.4. Карта Лондона с обозначением ракетной атаки «Фау-1», с квадратными секторами (а) и диагональными (б). Числа рядом обозначают количество точек в секторе. (Адаптировано из Gilovich (1991))

И все же места бомбежки не похожи на случайные. В чем дело? Мы часто видим закономерности, потому что делаем выводы на основе уже свершившихся фактов. Пример Второй мировой войны это ярко иллюстрирует. Разделим карту на квадраты (рисунок 1.4 а). Проведем формальный

статистический тест или — для уменьшения вероятности отклонений — просто подсчитаем количество попаданий в каждый. Выявится закономерность. Но нет никаких доказательств, что это верный способ проверить, случаен ли порядок. А теперь разделим карту на диагональные секторы (рисунок 1.4 б). Больше невозможно отвергать гипотезу, что бомбы приземлялись беспорядочно. Но, к несчастью, мы не склонны подвергать свое восприятие такой суровой проверке.

Гиловичу с коллегами Валлоном и Тверски также принадлежит, возможно, самый скандально известный пример ошибочной трактовки случайности. Это широко распространенное среди баскетбольных фанатов мнение о существовании определенной закономерности — «цепи попаданий». Не будем вдаваться в детали. Эта когнитивная иллюзия настолько сильна, что большинство под влиянием автоматической системы не допускают даже возможность ее ошибочности. Но вкратце все же изложим. Многие фанаты баскетбола считают: игрок скорее совершит попадание, если незадолго до этого сделал другой удачный бросок. Вероятность еще выше, если их было несколько. Про игроков, попавших в кольцо несколько раз подряд или в большинстве последних бросков, говорят, что у них «горячие руки». Это спортивными комментаторами преподносится как хороший прогноз на будущее. Передача «горячему» игроку считается правильной стратегией.

Впрочем, «горячие руки» — всего лишь миф. Для тех, кто уже попал несколько раз подряд, вероятность следующего удачного броска не больше, а даже чуть меньше. Это правда.

Узнав эти факты, люди начинают придумывать альтернативную теорию «горячих рук». Возможно, защита подстраивается и держится ближе к этому игроку. Вероятно, он предпринимает попытки более сложных бросков. Эти тонкие моменты требуют всестороннего рассмотрения. Но, когда фанатам до ознакомления с данными задавали вопрос о реальном проценте попаданий после серии удачных бросков, они по обыкновению поддерживали теорию «горячих рук». Сделать какие-либо оговорки опрашиваемые не считали нужным. Многие исследователи были настолько убеждены в ошибочности выводов Гиловича, что задалась целью найти «горячие руки». Поиски продолжаются⁷.

Джей Кёлер и Карин Конли провели показательный тест во время ежегодного конкурса трехочковых бросков на Матче всех звезд Национальной баскетбольной ассоциации 2003 года. В этом конкурсе лучшие игроки совершают ряд бросков с трехочковой линии. Цель — максимальное количество попаданий за 60 секунд. Казалось бы, в отсутствие защитников и бросков других игроков это идеальная ситуация для обнаружения

«горячих рук». Но, как и в оригинальном исследовании, не было выявлено никакой закономерности. Отсутствие доказательств «цепи попаданий» не останавливало комментаторов от замечаний, вроде «Джонсон горяч!», «Смит жжет!». Но их восторженные прогнозы не оправдались. До возгласов о «горячих руках» игроки попадали три раза подряд в 80,5% случаев, а после — всего в 55,2%. Это ненамного превышало общий результат конкурса — 53,9%.

Конечно же, в заблуждениях баскетбольных болельщиков относительно трансляции матча по телевизору нет особой проблемы. Но аналогичные когнитивные отклонения встречаются и в других, более серьезных вопросах. Рассмотрим такое явление, как кластер-эффект — повышение частоты случаев возникновения злокачественных опухолей в определенной местности. Он наводит ужас на людей и правительство. Периодически проводятся долгосрочные исследования на предмет того, что может вызывать неожиданные и необъяснимые массовые случаи рака. Предположим, в определенном районе обнаружена явно повышенная заболеваемость. Например, у десяти человек из пятисот диагностировали онкологию в течение полугода, и все они проживают в пределах трех кварталов. Американским властям докладывают о подозрении на более чем тысячу кластер-эффектов ежегодно. Во многих случаях проводится расследование возможной «эпидемии»⁸.

Среди населения, насчитывающего 300 миллионов, в определенных районах неизбежно будут наблюдаться необычайно высокие показатели заболеваемости в любой годичный период. Кластер-эффект, скорее всего, — результат колебаний случайного характера. Тем не менее люди настаивают, что этого не может быть. Они напуганы, и иногда правительство ошибочно встает на их сторону. Хотя, к счастью, как правило, не о чем беспокоиться. Просто использование эвристики репрезентативности приводит к путанице между колебаниями случайного характера и причинно-обусловленными закономерностями.

Оптимизм и самонадеянность

Перед началом курса по управлению принятием решений студенты Талера заполняют анонимный опросник на сайте. Помимо прочего, там спрашивается: «В какую десятку вы ожидаете попасть по успеваемости на этом курсе?» Варианты ответов: первые 10%, вторые 10% и так далее. Поскольку они учатся на магистров бизнеса, то должны знать: при любом распределении одна половина выборки попадет в верхние 50%, а другая — в нижние. И только 10% студентов окажутся в первой десятке.

Тем не менее результаты этого опроса выявляют высокую степень необоснованного оптимизма по поводу успехов на курсе. Обычно менее 5% ожидают, что попадут в нижние 50%. Более половины студентов рассчитывают составить первые 20%. Но большинство неизменно выбирают вторую десятку. Скорее всего, это объясняется скромностью. Молодые люди не сомневаются, что попадут в первые 10%, но стесняются прямо заявить об этом.

Но не только будущим магистрам бизнеса свойственна самонадеянность в отношении своих способностей. Стремление быть «выше среднего» обнаруживается у всех и вся. 90% водителей, даже не будучи жителями «Озера Вобегон» (вымышленный городок из популярной американской радиопередачи, где «все женщины сильные, мужчины красивые, а дети выше среднего». — *Прим. ред.*), убеждены, что их навыки выше среднестатистических. Почти каждый, включая тех, кого нечасто увидишь с улыбкой на лице, думает, что его чувство юмора выше среднего. Ведь он знает, когда смеяться! Примерно 94% профессорского состава крупного университета считают себя талантливее других преподавателей. Этот вывод можно распространить и на остальных профессоров⁹. Вынуждены признаться: мы не исключение.

Люди проявляют необоснованный оптимизм, даже когда ставки высоки. Около 50% браков заканчиваются разводом, и эта статистика известна большинству. Но в момент церемонии почти все пары верят, что в их случае шанс развода нулевой. Даже те, кто уже разводился!¹⁰ Повторный брак, по остроумному замечанию Сэмюэла Джонсона, «триумф надежды над опытом». То же можно сказать и о предпринимателях, запускающих новый бизнес. В этом деле вероятность неудачного исхода превышает 50%. Желая открыть свой бизнес (обычно малый — подрядную фирму, ресторан или парикмахерскую) задавали два вопроса: а) как вы оцениваете возможности средней фирмы преуспеть в данной отрасли; б) каковы шансы вашего бизнеса? Самыми распространенными вариантами были 50% и 90% соответственно. Многие на второй вопрос ответили: «100%»¹¹.

Необоснованный оптимизм объясняет многие рискованные действия, в том числе подвергающие угрозе жизнь и здоровье. Студенты, описывающие свое будущее, обычно отвечают, что, в отличие от сокурсников, им не грозит увольнение, инфаркт, рак, развод через несколько лет после свадьбы или алкогольная зависимость. Гомосексуалисты преуменьшают риск заразиться СПИДом, хотя в целом осведомлены о такой возможности. Пожилые склонны занижать вероятность автомобильной аварии или тяжелой болезни. Курильщики в курсе статистических данных и даже склонны преувеличивать их. Но большинство верят, что вероятность рака легких

и сердечных заболеваний у них ниже, чем у основной части некурящих. Лотереи приносят выгоду отчасти благодаря необоснованному оптимизму¹².

Это распространенная человеческая черта. Она свойственна большинству людей из разных социальных групп. Считая себя неуязвимыми, мы часто не принимаем разумных мер для предотвращения вреда. Кому-то, кто подвергает себя риску вследствие необоснованного оптимизма, подталкивание пойдет только на пользу. Мы уже упоминали один прием: ознакомьте человека со случаями негативного исхода, и уровень неоправданного оптимизма скорее всего снизится.

Приобретения и потери

Люди не любят терять. Автоматическая система остро реагирует на это. Грубо говоря, горечь утраты в два раза больше, чем радость приобретения одной и той же вещи. Более научным языком можно сказать, что люди испытывают неприятие потери. Как мы это выяснили?

Рассмотрим простой эксперимент¹³. Половине студентов группы вручили кружки с эмблемой университета. Другим нужно было рассмотреть подарок соседа. Затем владельцам кружек предложили продать их, а остальным — приобрести. Студентам нужно было выбрать цену из списка, за которую одни готовы отдать, а другие получить кружку. В результате продавцы запросили цену в два раза выше той, которую готовы были заплатить покупатели. Эксперимент повторялся десятки раз с тысячей кружек, но результаты всегда оказывались почти одинаковыми. Если у меня что-то есть, я не желаю с этим расставаться. Но, не имея кружки, не чувствую острой необходимости покупать ее. Значит, люди не присваивают объектам конкретную ценность. Когда нужно с чем-либо распрощаться, горечь утраты сильнее, чем удовольствие от обладания этой же вещью.

Неприятие потери можно измерить и с помощью азартных игр. Допустим, я предложу пари: если выпадет орел, вы выиграете x долларов, а если решка — проиграете 100 долларов. Чему должен быть равен x , чтобы возникло желание поспорить? Для большинства — около 200 долларов. Подразумевается, что перспектива выиграть 200 долларов оправдывает вероятность проигрыша 100 долларов.

Неприятие потери способствует возникновению инертности, то есть сильного желания удержать при себе имеющееся. Если вы не расположены отдавать, потому что хотите избежать потерь, то придется отказаться от возможной выгоды. В другом эксперименте одной половине студентов выдали кофейные кружки, а другой — шоколадки примерно одинаковой

стоимости. Перед тестом можно было с равной вероятностью получить и то и другое. Но когда испытуемым предложили поменяться, согласился только один из десяти.

Неприятие потери работает как уловка мышления. В результате человек отказывается от перемен, даже тех, которые целиком в его интересах.

Отклонение в сторону статус-кво

Неприятие потери не единственная причина инертности. Людям свойственно оставаться в текущей ситуации. Этот феномен Уильям Самуэльсон и Ричард Зекхаузер окрестили «отклонением в сторону статус-кво». У него множество проявлений. Большинство преподавателей знают, что ученики часто занимают определенные места в классе даже в отсутствие плана рассадки. Но отклонение в сторону статус-кво может проявляться и в гораздо более важных случаях, создавая серьезные проблемы.

Например, большинство участников накопительного пенсионного плана выбирают размещение средств и забывают об этом. Одно исследование пенсионного плана, участниками которого были университетские преподаватели, конца 1980-х показало поразительный факт. Среднее количество изменений размещения активов за все время равнялось нулю. Другими словами, за всю карьеру более половины участников не изменили способ распределения средств. А еще интереснее, что у большинства женатых сотрудников, которые не состояли в браке на момент выбора, в качестве бенефициара по-прежнему была указана мать!

Стремление к стабильности легко использовать. Много лет назад компания American Express прислала Санстейну жизнерадостное письмо, информируя, что он может получить бесплатную трехмесячную подписку на пять журналов по своему выбору. Это звучало привлекательно. Хотя Санстейн почти не читал этих изданий, он радостно согласился. Но наш коллега не догадывался, что если ничего не предпринимать для отмены подписки, то он будет и дальше получать журналы, но уже за полную стоимость. Почти десять лет Санстейн был автоматически подписан на издания, которые едва пролистывал. Коллега по-прежнему намеревается отменить подписку, но ему все время недосуг. А мы тем временем надеемся добраться до прокрастинации уже в следующей главе.

Одна из причин отклонения в сторону статус-кво — недостаток внимания. Многие люди пользуются тем, что мы называем эвристикой «да и ладно». Хорошим примером будет переходящий эффект при просмотре телевизора. Специалисты тщательно составляют сетку вещания канала,

так как знают: зритель, начавший вечер с просмотра NBC, скорее всего, на нем и останется. Пульт дистанционного управления есть у всех, и для переключения на другую программу нужно лишь пошевелить пальцем. Но, когда одно шоу заканчивается и следом начинается другое, на удивление большая часть аудитории говорит про себя «да и ладно» и продолжает просмотр. Санстейн не единственная жертва автоматической пролонгации журнальной подписки. Сотрудники отделов распространения знают: если продлевать подписку по умолчанию и отменять только после телефонного звонка потребителя, то продажи будут выше, чем когда человек должен уведомить о своем желании получать журналы после окончания срока.

Сочетание неприятия потери с бездумным выбором предполагает, что стандартная опция привлечет существенную долю рынка. Вариант по умолчанию работает как мощное подталкивание. Во многих контекстах стандартные опции обладают дополнительным эффектом. Ведь потребитель видит в этих вариантах негласное одобрение того, кто их установил: работодателя, государства или составителя телепрограммы. Мы будем периодически возвращаться к выбору лучшей опции в качестве стандартной.

Фрейминг

Представьте: вы страдаете серьезным сердечным заболеванием, и врач рекомендует сложную операцию. Естественно, что вас интересуют шансы на благополучный исход. Доктор говорит: «Из 100 пациентов, перенесших аналогичную операцию, 90 живы спустя пять лет». Как поступить? Если факты будут изложены именно в таком порядке, то утверждение доктора покажется обнадеживающим. Скорее всего, вы решитесь на операцию.

А теперь предположим, что врач сформулировал ответ иначе: «Из 100 пациентов, перенесших аналогичную операцию, 10 умерло в течение пяти лет». Для большинства подобное заявление звучит тревожно. Они, скорее всего, откажутся. Автоматическая система рассуждает: «Немало людей мертвы, и со мной это тоже может случиться!». Есть заметная разница в реакции людей на утверждения «90 из 100 живы» и «10 из 100 умерли», хотя их смысл идентичен. Даже эксперты подвержены воздействию фрейминга. Если врача проинформировать: «90 из 100 выжили», то он порекомендует операцию с большей вероятностью, чем после сообщения, что «10 из 100 скончались»¹⁴.

Фрейминг имеет значение во многих сферах. Когда в 1970-х годах кредитные карты приобретали популярность, некоторые розничные продавцы хотели назначать разные цены на товары для наличного и безналичного расчета. Ведь компании, выпускающие кредитные карты, обычно

берут с них 1% за каждую покупку. Чтобы этого не допустить, составили правила. Но, прежде чем представить законопроект в Конгресс, его инициаторы сосредоточились на формулировке. Вот что получилось. В случае, если компания назначает разные цены для покупателей, расплачивающихся наличными и картой, то стандартной пусть считается стоимость при безналичном расчете. Тогда низкая цена при оплате наличными должна обосновываться скидкой. Покупателям, предпочитающим воспользоваться картой, напротив, насчитывать дополнительную сумму не следует.

Компании — эмитенты кредитных карт проявили прекрасное интуитивное понимание того, что психологи позднее назвали фреймингом. Выбор отчасти зависит от формулировки проблемы. В политике это тоже важно. Сейчас остро стоит проблема энергосбережения. Давайте рассмотрим такие варианты информационных кампаний: а) пользуясь энергосберегающими технологиями, вы экономите 350 долларов в год; б) если вы не бережете электричество, то теряете 350 долларов в год. Вариант б, сформулированный с указанием убытков, оказался гораздо эффективнее, чем вариант а. Если государство хочет стимулировать энергосбережение, то опция б будет более сильным подталкиванием.

Формулирование работает потому, что люди склонны к бездумному, пассивному принятию решений. Они не задействуют аналитическую систему, чтобы прибегнуть к рефреймингу и получить другой ответ. Почему? Потому что не знают, как поступить в случае противоречия. Формулировки — мощное подталкивание, и использовать их нужно осторожно.

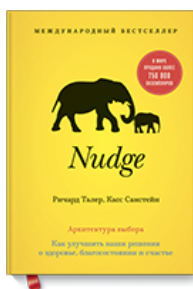
Что дальше?

В этой главе мы хотели кратко обрисовать подверженность мышления отклонениям. Воображение подсовывает занятого человека, который преодолевает сложности, но лишен возможности хорошо обдумать каждое решение. Люди пользуются адекватными приблизительными величинами, которые иногда сбивают их с верного пути. Из-за постоянной загруженности и нехватки внимания мы воспринимаем вопрос так, как он поставлен. А ведь альтернативная формулировка может дать другой ответ. Подведем итог: люди легко поддаются подталкиванию. Их выбор, даже жизненно важный, подвержен влиянию. Результаты такого воздействия трудно предугадать в стандартной экономической структуре. В завершение приведем пример.

Одна из самых живописных транспортных магистралей мира — Лейк-Шор-драйв в Чикаго. Она огибает озеро Мичиган на восточной границе

города. С дороги открывается потрясающая панорама Чикаго. На одном из участков есть серия крутых поворотов, очень опасных. Многие пренебрегают указанным ограничением скорости (40 км/ч) и не справляются с управлением. Недавно городские власти вооружились новым способом мотивировать водителей снизить скорость.

В начале опасного поворота водитель видит знак ограничения скорости, а после него поперечные белые полосы на дороге. Они почти не ощущаются (это не лежачий полицейский), но посылают водителю визуальный сигнал. Расстояние между полосами поначалу довольно большое, но по мере приближения к критическому участку уменьшается, создавая иллюзию увеличения скорости. Это вызывает инстинктивный порыв замедлить движение. Когда мы едем по этому участку дороги, линии будто настаивают: «Притормозите перед крутым поворотом». Подталкивают к безопасному вождению.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

