



Книга Толчок к решению

Как помочь людям сделать правильный выбор

Ричард Талер, Касс Санстин

Penguin, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

В этой увлекательной и полезной книге рассматриваются вопросы, связанные с принятием решений, предвзятостью в оценках и пределами логического мышления. Авторы с юмором рассказывают читателю, как они не раз совершали досадные промахи из-за несовершенства человеческой мысли. Сам факт, что опытные, высокообразованные профессионалы тоже ошибаются, доказывает, насколько непросто мыслить последовательно и четко. Люди часто становятся жертвами ошибочных суждений, но можно помочь им сделать разумный выбор. Высказанные авторами идеи, несомненно, интересны, и многие из них применимы на практике. *BooksInShort* рекомендует эту книгу всем, кто хочет узнать, как помогать людям принимать ответственные решения.

Основные идеи

- Выбор никогда не бывает свободным, как бы мы ни были уверены в обратном.
- На наш выбор влияет ситуация, в которой мы принимаем решение.
- В сложных вопросах или под влиянием эмоций мы совершаем ошибки.
- Люди часто ошибаются, поэтому организациям нужны гибкие системы, которые учтут эти ошибки и нейтрализуют их последствия.
- Предлагая сделать выбор, используйте знания о психологии принятия решений – тогда вы сможете подтолкнуть людей в верном направлении.
- Подготовьте вариант “выбора по умолчанию” – это помогает сделать оптимальный выбор при отсутствии твердого решения.
- Чтобы человек осознал последствия своего выбора, приведите примеры из жизни.
- Помогайте людям принимать решения, регулярно давая оценку их действиям.
- В ситуациях, когда сложно сделать выбор, используйте трехэтапную схему принятия решений: определите существующие варианты, сопоставьте основные параметры, сравните цены.
- Чтобы избиратели принимали осознанные решения, государство должно предоставлять полную и понятную информацию о своей деятельности.

Краткое содержание

Человек перед выбором

Мы все время стоим перед выбором. Мы выбираем, что надеть, что купить на ужин, куда вложить деньги и за кого проголосовать. Обычно мы выбираем без всякого принуждения, и все же наш выбор не свободен от воздействия разных факторов. На него заметно влияют обстоятельства, в которых принимается решение, и это влияние может быть сознательно использовано. “Архитекторы выбора” – это те, кто составляет набор вариантов и предоставляет людям информацию о них. Создаваемая ими “архитектура выбора” оказывает важное влияние на принятие решений как в общественной, так и в частной жизни.

“По мере того как рынки развиваются, неопытным, плохо осведомленным покупателям становится все сложнее делать выбор”.

Воздействующие на людей факторы зачастую имеют иррациональную природу. В амстердамском аэропорту Схипхол провели эксперимент – на внутренней поверхности писсуаров в мужских уборных нарисовали черную муху. Оказалось, что если обозначить для мужчин некую “цель”, можно добиться удивительных результатов – теперь пол в уборных аэропорта моют в несколько раз реже.

“Толчком к решению... можно считать любой элемент архитектуры выбора,

От способа подачи вариантов выбора зависит окончательное решение, поэтому он должен быть тщательно продуман. Вопрос заключается не в том, нужно или не нужно формировать процесс выбора, а в том, как именно это делать – обдуманно и нравственно или, наоборот, полностью положившись на волю случая. Например, если мы хотим, чтобы люди поступали благоразумно, мы можем издать закон и наказывать за его несоблюдение. Но есть и другой путь. Он состоит в том, чтобы предложить такой набор вариантов, который бы “подтолкнул” людей к разумному решению. У них по-прежнему останется возможность поступать по собственному желанию и даже во вред себе, но шансы, что они будут действовать гораздо более осознанно, увеличатся. Цель новой концепции общества, известной как либертарный, или умеренный, патернализм, – заботиться о благополучии людей не с помощью регламентирования жизни, а путем “подталкивания” их к принятию оптимальных решений.

“Архитекторы выбора могут внести значительные улучшения во многие сферы жизни, создавая комфортные и понятные для пользователей условия”.

Эта идея противоречит распространенному мнению о том, что выбор нужно максимально расширять, и чем больше предлагаемых вариантов, тем лучше. Это не совсем так. Даже хорошо разбираясь в проблеме, мы далеко не всегда поступаем рационально и выбираем наиболее целесообразный подход. У многих людей нередко возникают трудности с принятием решений, так как мозг человека состоит из двух разных систем.

“Многие люди всегда выбирают только те варианты, которые требуют меньших усилий”.

“Автоматическая система” отвечает за мгновенную, эмоциональную реакцию. Решения находятся быстро, легко и, как правило, основаны на интуиции. Эту систему мы используем в знакомых ситуациях, например, когда говорим на родном языке или делаем что-то привычное. “Рефлексивная система”, напротив, требует сознательно управляемого процесса мышления, как, например, при изучении иностранного языка. Рефлексивную систему можно тренировать, но работает она медленнее, чем автоматическая, и на первых порах ее использование кажется слишком сложным.

Как мы принимаем решения

Анализируя ситуацию и взвешивая все “за” и “против”, мы часто ориентируемся на повседневную практику. К сожалению, наши суждения при этом бывают искажены предвзятостью. Например, возникает “*эффект привязки*”, при котором на ход нашей мысли оказывает влияние предварительное знакомство с предметом. Оценка ситуации “*на основе имеющейся в памяти информации*” приводит к тому, что суждения выносятся под влиянием врезавшегося в память необычного случая из личного опыта или сюжета из новостей. Например, если человеку довелось пережить землетрясение, велика вероятность, что он решит застраховать свой дом от землетрясения, даже если он расположен в сейсмически безопасном районе. Чтобы люди, принимающие решения под влиянием пережитого опыта, опирались в своих рассуждениях на здравый смысл, нужно показать им на примерах, что в данной ситуации возможны другие, более рациональные, решения. Наконец, еще один эмпирический подход, сбивающий нас с верного пути, – “репрезентативность”, или склонность усматривать закономерности там, где их нет, подобно игроку в рулетку, который уверен, что для него наступила полоса везения.

“Автором эффективной архитектуры выбора не обязательно должен быть именитый профессор или мощный компьютерный алгоритм. Удачную концепцию выбора может предложить и обычный школьный чиновник”.

Человеку свойственен чрезмерный оптимизм – например, 90% водителей полагают, что их навыки вождения значительно выше средних. Кроме того, многие люди не могут правильно соотнести свои приобретения и потери. Если у меня что-то есть, я стремлюсь любой ценой это сохранить, поскольку не хочу испытывать чувство потери. Так возникает “склонность к поддержанию status quo” – нежелание менять привычный порядок. Чтобы помочь людям совершить оптимальный, не вызывающий сомнений выбор, учтите эту закономерность и представьте существующее положение вещей как вариант “выбора по умолчанию”. Вы избавите их от необходимости каждый раз взвешивать все альтернативы заново, как это, например, происходит, когда нужно продлевать медицинскую страховку. На инерции основано и так называемое бездумное поведение: когда во время обеда начинается любимая телепередача, многие из нас машинально продолжают подносить вилку ко рту. Бороться с такими тенденциями можно, предлагая людям стимулы, рассчитанные на эмоциональную реакцию. Еще одна закономерность – “эффект фрейминга”, или эффект формулировки, – заключается в том, что мы по-разному воспринимаем ситуацию в зависимости от того, как она преподносится. Больному легче согласиться на операцию, если ему скажут, что девятью операциями из ста оканчиваются успешно, чем если он узнает, что каждый десятый умирает.

“Незначительные, на первый взгляд, детали могут оказывать огромное влияние на поведение людей”.

“Влияние социума” также играет важную роль. Вероятность того, что человек при выборе отдаст чему-то предпочтение, гораздо выше, если именно так принято делать в его кругу. Желание следовать за мнением большинства настолько сильно, что оно искажает наше восприятие действительности. Значит, можно подтолкнуть людей к тем или иным действиям, просто сообщив им, что так делают все. Регулярно задавая людям вопрос, собираются ли они предпринять некий шаг (например, пойти на выборы), вы увеличиваете вероятность совершения ими этого действия.

Мастерство моделирования

Особенно остро помощь в принятии решений требуется, когда ставки крайне высоки (проблемы со здоровьем), когда ситуация сложна и непривычна (покупка дома или квартиры) или когда человеческая природа играет с людьми злую шутку (“пойду положу деньги в банк, только сначала загляну в зал игровых автоматов”). В случаях, когда выгода доступна здесь и сейчас (вкусное мороженое), а риски или расплата наступают позже (излишний вес, атеросклероз), необходима информация о возможных неблагоприятных последствиях принимаемых решений. Есть мнение, что наиболее оптимальный выбор совершается при наличии абсолютной свободы в условиях свободного рынка. Это не так. Люди ошибаются, если верят в мифы, не обладают достаточной информацией или когда их обманывают в корыстных целях.

“Личный опыт и эмпирические приемы помогают во многих случаях, однако нередко они приводят к предвзятости в оценках”.

Создавая “архитектуру выбора”, определите “путь наименьшего сопротивления”, который поможет принять решение. Самый простой способ – установить понятный для всех вариант “выбора по умолчанию”. Заложите в систему вероятность ошибки, предусмотрите возможность легко внести изменения или принять другое решение. Система должна работать, даже если ее пользователи допускают незначительные стандартные ошибки. Такой подход используется при конструировании банкоматов: устройство не выдаст наличные, пока вы не заберете свою карточку. Принцип работы вашей системы должен быть понятным для всех и включать в себя механизм обратной связи.

“Правильно разработанная система максимально учитывает возможные ошибки пользователей”.

Если люди испытывают затруднения, сравнивая состоящие из многих компонентов варианты выбора, используйте трехступенчатую схему принятия решений: определите потребности и существующие предложения; сопоставьте альтернативные варианты по количественным показателям; сравните цены. Так, помогая выбрать наиболее оптимальный тарифный план мобильного оператора, учтите все случаи использования мобильного телефона конкретным пользователем и для каждого из них (к примеру, для междугородних звонков) предоставьте информацию о ценах различных провайдеров. В других сложных ситуациях разбейте проблему на составные элементы или этапы и разработайте пошаговый подход к ее решению. Кроме того, предлагайте разные виды материального поощрения, такие как премии и льготы; при этом человек, принимающий решение, должен четко видеть связь между своим выбором и вознаграждением.

Решения в финансовой сфере

Большинство людей задумывается о своих личных сбережениях, но многие откладывают недостаточно и зачастую даже не знают, какую сумму считать “достаточной”. Рекомендации по сбережению средств обычно не учитывают особенности человеческой психологии и вынуждают вкладчиков заниматься сложными математическими расчетами. Чтобы люди позаботились о своих сбережениях, подтолкните их к этому. Например, при приеме сотрудника на работу “выбором по умолчанию” должно быть его включение в пенсионную программу вашей компании. В противном случае сам он ничего не предпримет – из-за нежелания ничего менять или по инерции. При этом у него должна остаться возможность не подписывать договор о пенсионном обеспечении или расторгнуть его через какое-то время. Одним из вариантов такой программы может быть план накопления, в котором личные пенсионные отчисления пропорциональны заработной плате. Этот план учитывает тот факт, что многие относятся к сбережениям, как к потере части дохода. Когда сотрудник получает повышение, компания автоматически увеличивает отчисления в пенсионный фонд этого сотрудника, и ему самому не приходится принимать решения о сбережениях.

“Любого человека можно подтолкнуть к какому-либо действию. Одна из причин – наше стремление к конформизму”.

Инвестируя свои средства, многие люди часто вкладывают их не туда, куда нужно, и не тогда, когда нужно. Ими руководит стадный инстинкт, поэтому резкий подъем в какой-нибудь отрасли продолжает привлекать инвесторов, даже когда становится ясно, что цена акций сильно завышена. Многие чрезмерно увлекаются инвестированием в собственные компании и неграмотно диверсифицируют риски. Помогите вашим инвесторам: предложите им вариант выбора по умолчанию или ограниченное число вариантов с разной степенью рискованности. Ошибки здесь неизбежны, поэтому дайте людям возможность с течением времени перераспределить свои вложения. Информировуйте их о том, какую прибыль приносят инвестиции.

Решения, связанные со здоровьем

В Федеральную программу льготного медицинского страхования США недавно были внесены изменения с целью предоставить пожилым людям возможность покупать назначенные врачом лекарства по льготным ценам. Задуманный с благими намерениями план потерпел неудачу из-за безграмотной архитектуры выбора. Во-первых, было предложено слишком много вариантов льготного обслуживания, а во-вторых, критерии участия в программе оказались чрезвычайно сложными. Эта ситуация привела к тому, что сбитые с толку пожилые люди брали приступом местные аптеки. При этом многие из них претендовали на те льготы, которые им не полагались, а другие так и не смогли воспользоваться этой государственной программой.

“Если экономические стимулы и помощь в выборе оптимального решения придут на смену предписаниям и запретам, система управления станет менее громоздкой. Мы не за раздувание управленческого аппарата, а за лучшее управление”.

Как известно, с помощью пересадки органов можно спасти жизнь. Однако доноров на всех не хватает, и тысячи больных умирают, не дождавшись трансплантатов. Как “архитектура выбора” может повысить вероятность донорства? Один из способов состоит в принятии закона об обязательном изъятии органов погибших и использовании их для трансплантации. Однако такой закон будет противоречить общепринятой практике и оскорблять религиозные чувства верующих. Сегодня во многих странах при пересадке органов действует принцип явно выраженного согласия: чтобы стать донором органов, нужно выразить свое согласие в письменном виде. Если изменить вариант “выбора по умолчанию”, то есть принять презумпцию согласия в случае отсутствия письменного отказа, мы увеличим количество доступных для пересадки органов и сохраним свободу волеизъявления. “Обязательный выбор” – более мягкий вариант этой схемы – это требование решить вопрос о донорстве при получении паспорта или водительского удостоверения.

“Сторонники либертарного патернализма уважают свободу личности и поддерживают только те теории, которые позволяют людям выбирать свой собственный путь”.

Экологические проблемы угрожают существованию человечества. Решить их, тем не менее, очень сложно, поскольку немногие осознают связь своих действий с возможными катастрофическими последствиями. Чтобы подтолкнуть людей к разумному выбору в вопросах окружающей среды, эту связь нужно прояснить. Несколько лет назад Агентство по защите окружающей среды США собрало сведения о хранящихся по всей стране токсичных отходах и обязало американские компании раскрывать информацию об их производстве. В ответ многие фирмы поспешили модернизировать свои технологические процессы, чтобы избежать занесения в “экологический черный список”, хотя никакого формального наказания это не влекло.

Решения в социальной сфере

Архитектуру выбора необходимо усовершенствовать и в области школьного образования. Выбор школы родителями должен быть обдуманным шагом. Образовательным учреждениям следует публиковать четкую, легкодоступную информацию, по которой можно оценить качество образования (показатели успеваемости, факультативы, описание помещений и оборудования). Кроме того, средние школы должны подталкивать старшеклассников к решению о дальнейшем обучении – например, посредством обсуждения преимуществ профессионального образования. Деятельность государства также должна стать максимально прозрачной. Правительство обязано предоставлять гражданам информацию о том, как оно принимает решения, кто именно несет ответственность за эти решения, и что они означают для рядовых граждан. Такой подход поможет наименее образованным и информированным членам общества делать осознанный выбор.

Об авторах

Ричард Талер преподает в аспирантуре факультета бизнеса Чикагского университета, автор книги “Квазирациональная экономическая теория”.
Касс Санстин – преподаватель юридического факультета Чикагского университета, автор книги “Инфотопия”.
