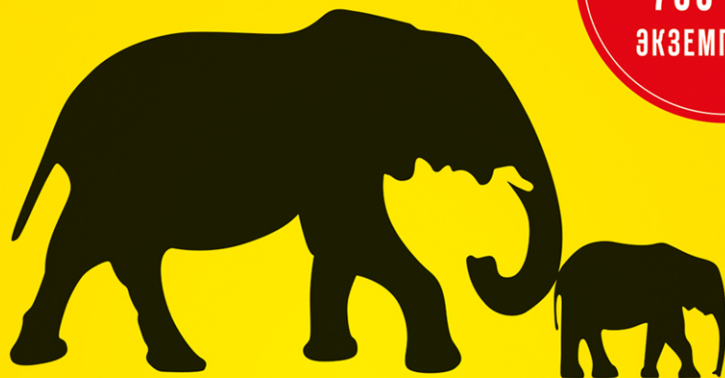


МЕЖДУНАРОДНЫЙ БЕСТСЕЛЛЕР

В МИРЕ
ПРОДАНО БОЛЕЕ
750 000
ЭКЗЕМПЛЯРОВ



Nudge

Ричард Талер, Касс Санстейн

Архитектура выбора

Как улучшить наши решения
о здоровье, благосостоянии и счастье

Эту книгу хорошо дополняют:

Сердце перемен

Чип Хиз, Дэн Хиз

Ловушки мышления

Чип Хиз, Дэн Хиз

Территория заблуждений

Рольф Добелли

Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein

NUDGE

Improving decisions about health,
wealth and happiness

Penguin books

Ричард Талер, Касс Санстейн

NUDGE

Архитектура выбора

Как улучшить наши решения о здоровье,
благополучии и счастье

Перевод с английского Е. Петровой

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2017

УДК 159.9.019.43

ББК 88.26-73

T16

Научный редактор Сергей Щербаков

Издано с разрешения Yale Representation Limited

На русском языке публикуется впервые

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

Талер, Р.; Санстейн, К.

T16 Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благо-
состоянии и счастье / Ричард Талер, Касс Санстейн ; пер. с англ. Е. Петровой ;
[науч. ред. С. Щербаков]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 240 с.

ISBN 978-5-00100-785-2

Книга ведущих специалистов в области поведенческой экономики Ричарда Талера и Кассы 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.

УДК 159.9.019.43

ББК 88.26-73

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

ISBN 978-5-00100-785-2

© 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

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

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

Посвящается

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

— РТ

Саманте, с которой каждый день в радость.

— КС

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

новообращенной 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 миссией 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*.

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 надеются 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 мнению³. 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 — 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 *Ното эконоmicus*, 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 *Ното эконоmicus* 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 econotiscus*. Чтобы не злоупотреблять латынью, отныне мы будем называть представителей воображаемого и реального видов соответственно «экономами» 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 экономом, 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 экономов 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 большую 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.

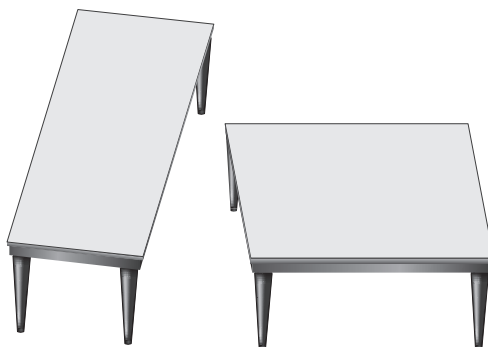


Рисунок 1.1. Два стола. (Адаптация из Shepard (1990))

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.

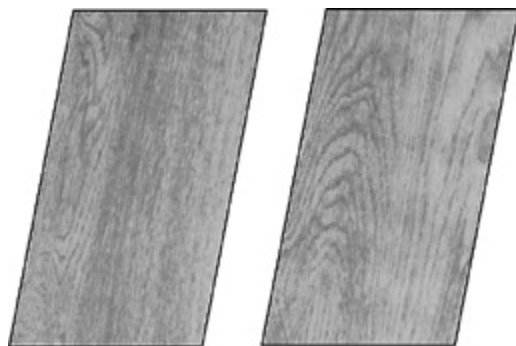


Рисунок 1.2. Столешницы. (Адаптация из Shepard (1990))

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.

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 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 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.

Достигаемость 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 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 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.

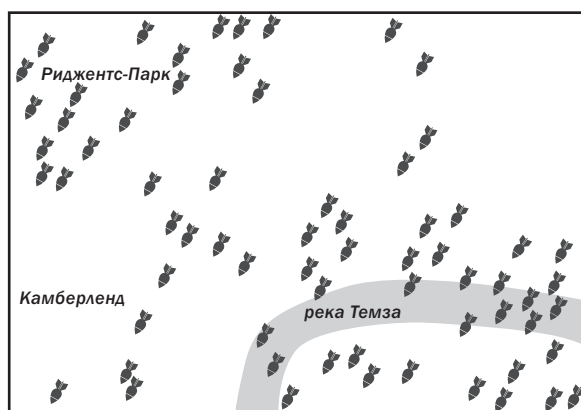


Рисунок 1.3. Карта Лондона с обозначением точек попадания снарядов «Фау-1». (Адаптировано из Gilovich (1991))

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.

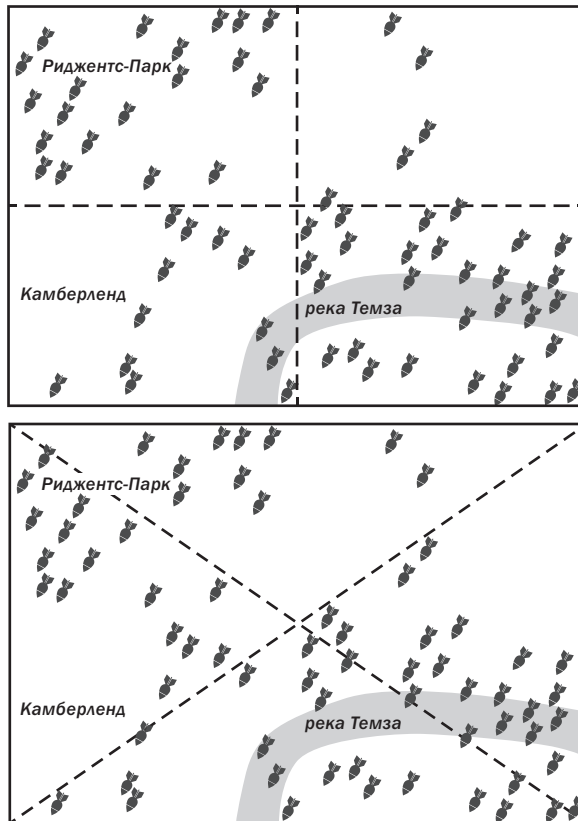


Рисунок 1.4. Карта Лондона с обозначением ракетной атаки «Фау-1», с квадратными секторами (а) и диагональными (б). Числа рядом обозначают количество точек в секторе. (Адаптировано из Gilovich (1991))

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 задались 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%. Желаям 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 лежащий 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.

Глава 2

Сопротивление соблазну

Искушение

Много лет назад, в далекой молодости, Талер пригласил нескольких коллег-экономистов на ужин. В центр стола он поставил вазу с кешью и открыл первую бутылку вина. Через несколько минут стало ясно, что орехи скоро исчезнут, а гости перебьют аппетит и не станут ужинать. Талер решил исправить ситуацию и унес кешью на кухню, подальше от гостей. По пути он и сам не преминул съесть несколько орешков.

Друзья его поблагодарили. Беседа немедленно перетекла в дискуссию, почему отсутствие перед глазами орехов вызвало у них радость (теперь вы сможете оценить мудрость золотого правила главы 1 о доле экономистов в общем числе приглашенных). В экономике (и в повседневной жизни) действует принцип: увеличение количества вариантов никому не повредит, ведь от них всегда можно отказаться. До того как Талер убрал вазу, у гостей был выбор — есть кешью или нет, а теперь его не стало. В мире экононов едва ли не противозаконно этому радоваться!

Рассмотрим, как предпочтения группы развивались во времени. В 19.15, пока кешью находились на столе последние минуты, у гостей было три возможности: отведать несколько орехов, съесть все и не трогать их вовсе. Вначале группа выбрала первый вариант — немного перекусить. Худшей была альтернатива опустошить вазу и испортить ужин. Но уже к 19.30, если бы угощение оставалось на столе, гости съели бы все кешью и у них пропал бы аппетит. Почему настрой группы изменился за какие-то 15 минут? Действительно ли был сделан новый выбор?

В экономических терминах поведение группы характеризовалось динамической несогласованностью. Сначала А было предпочтительным относительно Б, а затем приоритет перешел к Б. Динамическая несогласованность — нередкое явление. Субботним утром люди заявляют, что лучше займутся

физкультурой, чем будут сидеть перед телевизором. К полудню они все еще дома на диване, смотрят футбол. Чем объяснить такое поведение?

В случае с кешью действуют два фактора: искушение и бездумность. Понятие искушения занимает человеческие умы по меньшей мере со времен Адама и Евы. Для теории подталкивания оно также важно. Что мы подразумеваем, когда говорим о соблазнительном, искушающем?

Судья Верховного суда США Поттер Стюарт, когда его однажды попросили дать определение порнографии, сказал: «Узнаю, когда увижу». Выражение стало крылатым. Аналогично искушение проще узнать, чем описать. Мы предпочитаем определение, учитывающее разные степени возбуждения. Для упрощения рассмотрим крайности — горячее и холодное состояния. Салли очень голодна, а с кухни доносятся аппетитные запахи, — она в горячем состоянии. Если во вторник девушка абстрактно размышляет о том, сколько орешков съесть перед ужином в субботу, то это вторая крайность. Соблазнительного, искушающего в горячем состоянии мы потребляем больше, чем в холодном. Тем не менее лучшие решения не всегда принимаются, когда люди полностью спокойны и рассудительны. Иногда возбуждение помогает преодолеть страх и попробовать что-то новое. Иной раз десерт изумителен, и старания по его обретению не напрасны. И влюбляться временами прекрасно. Но в горячем состоянии выше вероятность попасть в неприятности.

Большинство осознает искушение и старается его преодолеть. Классический пример — история Одиссея. Он сумел противостоять опасности, исходящей от сирен с чарующими голосами. В холодном состоянии древнегреческий герой приказал команде заткнуть уши воском. Себя он распорядился привязать к мачте, чтобы слышать пение, но не иметь возможности подвести корабль ближе, поддавшись искушению.

Одиссей преуспел в решении проблемы. Но у многих возникают трудности с самоконтролем из-за недооценки воздействия возбуждения. Профессор экономики и психологии Университета Карнеги — Меллон Джордж Левенштейн назвал это «эмпатическим разрывом» между горячим и холодным состояниями. Заблаговременно трудно предположить, насколько изменятся желания и поведение под влиянием возбуждения. В результате мы убеждаемся, что были несколько наивны в отношении того, как окружающие условия повлияют на наш выбор. Том сидит на диете и принял приглашение на деловой ужин, предполагая, что ограничится бокалом вина и обойдется без сладкого. Но партнер заказал вторую бутылку, а официант принес меню десертов, и Том пошел вразнос. Мэрилин считала, что может прийти в торговый центр в разгар распродаж и просто посмотреть,

нет ли скидок на определенные вещи. Теперь у нее есть туфли, которые страшно жмут, зато куплены со скидкой 70%. Роберт убежден: он будет заниматься только безопасным сексом. Молодой человек не учитывает, что все решения ему придется принимать в возбужденном состоянии. Похожие ситуации бывают у заядлых курильщиков, любителей выпить и тех, кто никак не может заняться спортом, перестать брать кредиты и начать копить.

Трудности с самоконтролем можно устранить, если рассматривать личность как два полуавтономных «я» — дальновидного «планировщика» и близорукого «деятеля». Первый выражает работу аналитической системы мышления. Он похож на мистера Спока из «Звездного пути». «Деятель» находится под влиянием автоматической системы мышления — это Гомер Симпсон, скрывающийся в каждом из нас. «Планировщик» отвечает за благополучие в долгосрочной перспективе. Он вынужден бороться с чувствами, уловками и сильной волей «деятеля», возбужденного и подверженного соблазнам. Последние исследования в области нейроэкономики подтверждают теорию двух систем мышления. Когда на одни участки мозга воздействует искушение, другие готовятся бороться с соблазном, прикидывая, как отреагировать с меньшим уроном¹. Иногда две системы конфликтуют, и рано или поздно проигравшая в борьбе лишается права голоса.

Бездумный выбор

В случае с кешью речь идет не только об искушении. Проблема еще и в том типе бездумного поведения, о котором мы говорили ранее в связи с инертностью. Часто люди действуют машинально, не уделяя особого внимания ситуации (это любимый режим автоматической системы мышления). В субботу утром мы садимся за руль, чтобы съездить по домашним делам. Немного погодя обнаруживаем, что движемся по обычному маршруту на работу, в противоположном направлении от пункта назначения — продуктового магазина. Воскресным утром, читая газету за чашкой кофе, мы внезапно вспоминаем, что еще час назад должны были встретиться с другом, с которым договорились вместе позавтракать. Прием пищи — одно из самых бездумных действий. Многие едят то, что видят перед собой. Поэтому огромную вазу орехов гости наверняка опустошат. И даже не вспомнят про остальные блюда, которые вот-вот будут поданы.

Это касается попкорна — даже засохшего. Несколько лет назад Брайан Вансинг с коллегами провел в чикагском кинотеатре эксперимент. Посетителям бесплатно подсунули порцию лежалого попкорна² (он был приготовлен за пять дней до того, засох и скрипел во рту). Людей не предупреждали,

что угощение несвежее, но оно все равно им не понравилось. Кто-то заметил, будто «пенопласт жевал». В ходе эксперимента половина посетителей кинотеатра получила большую порцию, а остальные — среднюю. В целом первые съели примерно на 53% больше, несмотря на то что попкорн им не понравился. По окончании сеанса Вансинг спросил участников эксперимента, не могли ли они съесть больше из-за размера своей порции. Но почти все отрицали такую возможность со словами: «Меня этим не проведешь». И ошибались.

Суп тоже не исключение. В другом эксперименте Вансинга перед людьми ставили большие тарелки томатного супа «Кэмпбелл». Им предложили есть, сколько захочется. При этом без ведома участников эксперимента тарелки пополнялись автоматически с помощью техники, спрятанной под столом. Поэтому, сколько они ни поглощали супа, дно не показывалось. Многие просто продолжали есть, несмотря на полный желудок, пока, сжалившись над ними, эксперимент не прекратили. Большие тарелки и крупные упаковки увеличивают потребление и работают как большинство подталкиваний (это форма архитектуры выбора). *Подсказка:* если хотите похудеть, пользуйтесь маленькими тарелками, покупайте вкусного понемногу и не храните запасы любимой еды в холодильнике.

Проблемы с самоконтролем и бездумный выбор в совокупности портят жизнь немалою числу людей. Миллионы продолжают курить, несмотря на фатальные последствия для здоровья. При этом большинство курильщиков утверждают, что хотят бросить. Почти две трети американцев имеют лишний вес или страдают от ожирения. Многие даже не задумываются о пенсионных накоплениях. Все эти люди от определенного подталкивания только выиграют.

Приемы самоконтроля

Осознав хотя бы частично свои слабости, мы ищем во внешнем мире способы с ними бороться. Чтобы не забыть купить продукты, нужно составить список. Для раннего подъема надо завести будильник. Кто-то просит друзей не давать ему есть десерт или поддержать в попытке бросить курить. Во всех случаях «планировщики» пытаются контролировать «деятели», стараясь изменить стимулы.

К сожалению, «деятели» не всегда можно обуздать (как сдержать Гомера?). Они способны перечеркнуть все усилия «планировщика». Неоригинален, но показателен пример с будильником. Оптимистичный «планировщик» ставит его на 6.15 утра, собираясь целый день работать. Но «деятель»

отключает его и сладко спит до девяти. В результате между двумя системами мышления могут разыгрываться целые баталии. Некоторые «планировщики» уносят будильник в противоположный конец комнаты. Тогда «деятелю» по крайней мере придется встать, чтобы выключить его. Но если потом вернуться в кровать, то все будет потеряно. К счастью, на помощь «планировщику» нередко приходят изобретатели.

Один из вариантов борьбы с «деятелем» — убегающий будильник. Он «убегает и прячется, пока вы не вылезете из кровати». «Планировщик» отмеряет время после первого сигнала, в течение которого «деятель» может подремать. Когда оно проходит, будильник «спрыгивает» с тумбочки и перемещается по комнате, издавая неприятные звуки. Единственный способ выключить эту чертову штуковину — выбраться из кровати и найти ее. К этому времени проснется даже заядлый соня.

Несмотря на множество технических приемов, таких как упомянутый будильник, для контроля непокорных «деятелей» планировщикам иногда приходится прибегать к помощи других людей. Далее мы рассмотрим, что может быть сделано для этого частными компаниями и государственными учреждениями. В личных отношениях может помочь пари. Как-то Талер посодействовал одному коллеге. Молодой человек, назовем его Дэвид, был принят на работу преподавателем с условием защитить диссертацию до начала работы, в худшем случае — в течение первого года. Для этого у Дэвида было много стимулов, в том числе финансовый. После защиты статус молодого преподавателя должен был измениться, и вуз взял бы на себя его взносы в пенсионный фонд. А ведь эти отчисления составляли до 10% зарплаты (тысячи долларов в год). Внутренний «планировщик» Дэвида знал, что пора перестать тянуть время и закончить диссертацию. «Деятель», напротив, находил множество увлекательных занятий и постоянно откладывал каторжный труд на потом (обдумывать свежие идеи всегда интереснее, чем записывать старые).

Талер решил вмешаться и предложил Дэвиду сделку. Молодой человек выпишет своему оппоненту несколько чеков, каждый на сумму 100 долларов. В последний день месяца Дэвид должен просунуть под дверь Талера очередную главу диссертации. В противном случае один из чеков будет обналичен, и Талер закатит вечеринку, на которую Дэвида не пригласят. Молодой преподаватель закончил диссертацию через четыре месяца, ни разу не пропустив срок (хотя некоторые главы он дописывал за считанные минуты до полуночи последнего дня месяца). Показательно, что эта схема стимулирования сработала, ведь материальный стимул со стороны университета превышал 100 долларов в месяц.

Для молодого человека мучения от мысли о том, что коллега обналичит чеки и будет смаковать хорошее вино без него, оказались сильнее, чем от перспективы неуплаты взносов в пенсионный фонд университетом. Многие друзья Талера грозились заключить с ним такую же стимулирующую сделку. Он неизменно отвечал, что для этого нужно иметь репутацию психа, который не преминет действительно обналичить чек.

Иногда друзья могут использовать прием пари вместе. Джон Ромалис и Дин Карлан, экономисты, придумали хитроумный способ похудеть. Во время обучения в магистратуре они заметили, что набирают вес. Особенно на весе молодых людей сказывался поиск работы: их угощали работодатели. Джон и Дин заключили сделку. Каждый должен был сбросить 13 кг за девять месяцев. Если один из друзей не преуспеет в этом, то должен будет выплатить другому 10 тыс. долларов. В результате идея оказалась удачной, и оба достигли цели. Но теперь перед Джоном и Дином стояла более серьезная проблема — удержать вес. Помогло новое правило: любой из них мог назначить день взвешивания, предупредив другого об этом за сутки. Если чей-либо вес превышал норму, он выплачивал другу определенную сумму. В течение четырех лет молодые люди взвешивались несколько раз. Только однажды вес одного из них превысил норму (штраф был незамедлительно выплачен в полном объеме). Обратите внимание: как и Дэвид в пари по поводу диссертации, Дин и Джон осознавали, что без сделки продолжали бы переедать, несмотря на желание похудеть.

Можно представить эти пари в более формальном виде. В главе 16 мы узнаем поподробнее о сайте stikk.com (его соучредитель — Карлан). Это интернет-сервис, помогающий «планировщикам» ограничивать «деятелей». Иногда люди даже ждут, что в решении проблем самоконтроля им посодействует государство. В крайних случаях оно может вводить запрет на некоторые действия (употребление героина, проституцию и вождение в нетрезвом виде). Это даже не либертарианский, а чистый патернализм. Хотя такие ограничения ущемляют свободу личности, но они вводятся в интересах третьих лиц. В других обстоятельствах предпочтительно более мягкое вмешательство государства. Например, повышение цен на сигареты выгодно для курильщиков, поскольку позволяет снизить потребление без введения запрета³. В некоторых штатах те, у кого проблемы с азартными играми, могут внести себя в черный список казино (подробнее — в главе 16). Это действие сугубо добровольное, и отказ от него игрокам почти ничего не стоит. Такой подход можно считать либертарианским в нашем понимании этого термина.

Интересный пример средства самоконтроля, исходящего от государства, — переход на летнее время. Большинство считает это отличной идеей,

ведь можно наслаждаться «дополнительным» часом света вечером. Разумеется, перевод стрелок на час вперед в реальности длительность светового дня не увеличивает. Простая смена названия — вместо «шести часов» мы говорим «семь часов» — подталкивает к тому, чтобы вставать на час раньше. Вечером можно подольше поиграть в софтбол, меньше тратить электроэнергию. *Исторический экскурс*: впервые эту идею предложил Бенджамин Франклин во время своего пребывания в Париже в качестве американского посла. Он подсчитал, что переход на летнее время сэкономит тонны воска. Но замысел Франклина ждал воплощения до начала Первой мировой войны.

Во многих случаях вмешательства государства не требуется, поскольку компании предоставляют услуги по помощи в самоконтроле. Они делают доброе дело — усиливают позиции «планировщиков» в их борьбе с «деятелями» — и извлекают из этого выгоду. Рассмотрим интересный пример. В Штатах есть такая разновидность банковского счета, как «рождественский клуб». В ноябре, ближе ко Дню благодарения, клиент открывает счет в местном банке и обязуется вносить, скажем, 10 долларов каждую неделю в течение следующего года. Деньги нельзя снимать до конца года, пока не соберется итоговая сумма, как раз к сезону рождественских покупок. Процентная ставка таких вкладов близка к нулю.

Попробуем порассуждать о «рождественском клубе» в экономических терминах. Этот вклад неликвидный (нельзя снимать деньги в течение года), с высокими транзакционными издержками (нужно вносить средства еженедельно) и почти нулевой процентной ставкой. Легким упражнением для домашнего задания в экономическом классе было бы доказать, что подобная услуга существовать не может. Тем не менее «рождественский клуб» пользовался спросом долгие годы, и суммарные вложения достигали миллиардов долларов. Если вспомнить, что мы имеем дело с гуманами, а не эконами, успех этого предприятия объяснить нетрудно. Семьи, в которых часто не хватает денег на подарки, могут решить эту проблему, «вступив» в клуб. Неудобство регулярных взносов и потеря процентов — невысокая плата за уверенность в наличии средств на рождественские покупки. Вспомним Одиссея, привязанного к мачте. Отсутствие доступа к накоплениям до истечения срока — это плюс, а не минус. В неликвидности счета суть этой услуги. «Рождественский клуб» во многом — взрослая версия детской копилки, куда проще опустить монетку, чем достать. В сложности извлечения денег ее смысл.

С введением в обиход кредитных карт использование «рождественских клубов» постепенно сходит на нет. Семьям больше не приходится копить

на подарки, ведь недостающие средства можно просто снять со счета. Это не означает, что новый способ обязательно лучше. Вклад с нулевой процентной ставкой без возможности снятия денег может казаться бессмысленным. Он очевидно хуже обычного счета с выплатой процентов. Но даже нулевая прибыль предпочтительнее, чем кредит под 18% годовых и выше.

Борьба между кредитными картами и «рождественскими клубами» наглядно иллюстрирует общий принцип, к которому мы еще вернемся. Рынок дает компаниям мощный стимул к удовлетворению запросов потребителей независимо от того, разумны ли эти требования. Ведется конкурентная борьба. При этом одна компания изобретает такой толковый способ самоконтроля, как «рождественский клуб», но не в силах помешать другой предлагать людям деньги в заем до получения отложенных средств. Кредитные карты и «рождественские клубы» соперничают, но на самом деле находятся в ведении одних и тех же организаций — банков. Хотя конкуренция действительно снижает цены, ее результат не всегда лучший для потребителя.

Конкурирующие компании находят способы сбить нас с верного пути, даже если мы твердо вознамерились сделать правильный выбор. Два торговых автомата в чикагском Международном аэропорту О'Хара стоят через проход друг от друга. В одном выставлены фрукты, йогурты и другая здоровая пища. В другом булочки с корицей «Синнабон» с вопиющей калорийностью 730 и 24 г жира наталкивают на мысли о грехе чревоугодия. Может быть, «планировщик» и задает курс на йогурты и фрукты, но аромат выпечки так соблазнителен! Угадайте, к какому автомату очередь всегда длиннее?

Ментальный учет

Будильники и «рождественские клубы» — это внешние инструменты для решения проблем самоконтроля. Но можно для этих целей прибегнуть и к внутренним средствам, иначе говоря, к ментальному учету. Эту систему домохозяйства (иногда неосознанно) используют для оценки, составления семейного бюджета и управления им. Почти все прибегают к ментальному учету, даже если не подозревают об этом.

Эта концепция прекрасно проиллюстрирована диалогом Джина Хэкмена и Дастина Хоффмана из дополнительных материалов на DVD. Актеры уже дружили в голодные студенческие годы. Хэкмен рассказывает, как однажды пришел к Хоффману и тот попросил у него денег взаймы. Гость согласился. Потом они вошли в кухню, где на столе стояли в ряд банки с деньгами. Одна была подписана «аренда», другая — «коммунальные услуги» и так далее.

Хэкмен спросил: зачем Хоффману занимать, если у него столько денег? В ответ друг указал ему на пустую банку с надписью «еда».

Согласно экономической теории (и обычной логике) деньги «взаимозаменяемы», то есть предназначены не для конкретных трат. На 20 долларов из банки «аренда» можно купить столько же еды, сколько на эту же сумму из денег, отведенных на продукты. Но домохозяйства применяют ментальный учет, пренебрегающий взаимозаменяемостью. Причина та же, что и у компаний, — чтобы контролировать расходы. В большинстве организаций для каждой цели заведен отдельный бюджет. Многие сталкивались с досадной ситуацией, когда невозможно совершить важную покупку из-за отсутствия денег на соответствующем счете. То, что в других бюджетах еще есть средства, не считается, как и деньги в банке «аренда» на кухонном столе Дастина Хоффмана.

На уровне домохозяйств пренебрежение взаимозаменяемостью встречается повсеместно. Например, один наш знакомый, профессор экономики, изобрел оригинальную форму ментального учета. В начале каждого года он выделяет некую сумму (скажем, 2000 долларов) на пожертвование в благотворительный фонд «Дорога вместе». Если в течение года с профессором происходят какие-то неприятности, например штраф за неправильную парковку, он мысленно берет эти деньги из предназначенных на благотворительность. Такова его «страховка» от мелких финансовых неудач.

Хороший пример ментального учета — поведение игрока в казино. Допустим, ему повезло в самом начале вечера. Скорее всего, игрок положит выигрыш в один карман, а деньги, которые принес с собой, — в другой. Это отдельные ментальные счета. Во многих азартных играх эти средства даже называются по-разному. Люди охотнее рискуют деньгами заведения, чем теми, с которыми начали играть⁴.

Такое мышление свойственно и тем, кто никогда не увлекался азартными играми. Когда вложения окупаются, люди легко рискуют «выигрышем». Например, ментальный учет повлиял на значительный рост акций в 1990-х годах. Тогда многие шли на риск, поскольку играли на бирже только на доходы от инвестиций за последние несколько лет. И роскошную покупку легче сделать на внезапно появившиеся деньги, чем на накопления.

Важность ментального учета в том, что счета воспринимаются не как взаимозаменяемые. В реальности банки, которыми пользовался Дастин Хоффман (и поколение его родителей), уже канули в Лету. Но семьи по-прежнему откладывают деньги на разные цели: образование детей, отпуск, пенсию и так далее. Часто это в буквальном смысле отдельные счета. Они неприкосновенны. Иногда это приводит к таким странным ситуациям,

как одновременные займы и вклады с разными процентами. Дэвид Гросс и Ник Сулелес выяснили: среднестатистическое американское домохозяйство располагает ликвидными активами на сумму более чем 5000 долларов (обычно на сберегательных счетах со ставкой менее 5% годовых). При этом у той же семьи обычно есть задолженность по кредитной карте около 3000 долларов со ставкой от 18%. Использование денег со сберегательных счетов для выплаты задолженности по кредитной карте могло бы быть даже выгодным. Ведь это по сути так называемая арбитражная сделка — дешево покупать и дорого продавать, — но большинство семей не умеет пользоваться этими преимуществами.

Как и в случае с «рождественскими клубами», поведение этих людей не так абсурдно, как поначалу кажется. Многие семьи израсходовали средства на кредитных картах. Если они погасят задолженность по кредитной карте средствами со сберегательных счетов, то, вероятно, вскоре снова все потратят. Поэтому банки часто увеличивают лимит по кредитной карте тем, кто исправно выплачивает проценты. Итак, деньги на разных счетах — это еще одно дорогостоящее средство самоконтроля, как и «рождественские клубы».

Конечно, для многих сложности в обратном: им сложнее потратить. Скрыги — это крайний случай, но и обычные люди зачастую недостаточно балуют себя. Один наш друг решил эту проблему с помощью ментального учета. В возрасте 65 лет Деннис вышел на пенсию, но, так же как и жена, продолжал работать полный день. За всю жизнь Деннис сумел накопить приличную сумму (в том числе благодаря щедрому пенсионному плану работодателя). Теперь он хотел удостовериться, что сможет позволить себе какие-то удовольствия (например, поездку в Париж и дегустацию французской кухни), пока позволяет здоровье и не предвидится серьезных расходов. Поэтому Деннис решил перечислять пенсию на отдельный счет «на развлечения». С этих накоплений можно было купить дорогой велосипед или бутылку изысканного вина, но ни в коем разе не чинить крышу.

Каждый может использовать ментальный учет себе во благо. Это способ сделать жизнь одновременно интереснее и безопаснее. Никому не повредит как неприкосновенный запас «на черный день», так и всегда доступный счет «на развлечения и удовольствия». На государственном уровне понимание ментального учета также принесет пользу. Далее мы убедимся: прекрасным стимулом для накоплений служит направление средств на определенные ментальные (или реальные) счета. Траты становятся менее соблазнительными.

Глава 3

Стадное чувство

Джим Джонс был основателем и духовным лидером «Храма народов». В 1978 году его обвинили в неуплате налогов. Тогда гуру перевез почти тысячу своих последователей из Сан-Франциско в маленькое поселение в Гайане, названное Джонстауном. В связи с сообщениями о жестоком обращении с детьми и пытках в этой общине было возбуждено федеральное расследование. Основатель «Храма народов» решил, что его последователи должны отравить младших членов семьи, а потом и себя. Были приготовлены емкости с ядом. Некоторые попытались взбунтоваться, кто-то встал на их сторону, но «бунт» был подавлен. Повинуясь приказам Джонса и социальному давлению, матери и отцы послушно отравили детей, а затем сами приняли яд. Когда тела обнаружили, они лежали рука об руку¹.

Эконы (и некоторые экономисты, как известно) довольно-таки нелюдими. Они общаются, только когда могут извлечь выгоду, поддерживают репутацию или надеются получить полезную информацию. Эконы совсем не следят за модой. Длина их одежды изменяется исключительно из практических соображений. Галстуки, если они вообще есть в мире эконов, не становятся шире или уже просто потому, что этого требует стиль. Кстати, изначально галстуки использовали в качестве салфеток, то есть у них было практическое применение. С другой стороны, гуманы часто подталкивают друг друга к решению. Иногда масштабные изменения в обществе, в равной степени в экономической и политической сферах, начинаются с незначительного социального подталкивания.

Гуманы не совсем как лемминги, но все же легко поддаются под влияние утверждений и поступков окружающих. (А ведь эти зверушки на самом деле не прыгают друг за другом с берега, чтобы покончить жизнь самоубийством. Это не более чем городская легенда, немного обидная для

леммингов. Люди верят в такое поведение животных, потому что сами к нему склонны. История массового суицида в Джонстауне, напротив, реальна.) Когда вы видите на экране смеющихся людей, то с большой вероятностью тоже улыбнетесь (не важно, веселый фильм или нет). Зевота также заразителна. Согласно расхожему мнению, если двое живут вместе достаточно долго, то становятся похожими друг на друга. И в этой народной мудрости есть зерно истины. Сходство возникает отчасти из-за одного режима питания — диеты и пищевых привычек. Но в основном супруги попросту копируют мимику друг друга. В самом деле, те пары, в которых люди приобретают схожие черты, обычно счастливые!

В этой главе мы постараемся понять, как и почему действует социальное влияние. Это важно по двум причинам. Во-первых, почти все учатся у других. Обычно это хорошо. Благодаря такому обучению индивиды и общества развиваются. Но львиная доля самых больших заблуждений у нас также от окружающих. Если социальное влияние создает у людей неверные или искаженные представления, их можно подтолкнуть к более точным выводам. Во-вторых, самые эффективные приемы подталкивания к чему-то хорошему или, наоборот, дурному предполагают общественное воздействие. В Джонстауне социальное давление было настолько велико, что все жители покончили с собой. Но влияние общества может и творить чудеса, большие и малые. Во многих крупных городах собачники берут с собой на прогулку полиэтиленовые пакеты. Ходить по парку стало гораздо приятнее. При этом штраф за неубранные собачьи отходы не предусмотрен. Архитекторы выбора должны знать, как подталкивать людей к общественно полезным действиям и предотвращать такие трагедии, как в Джонстауне.

Есть две основные формы социального влияния. Для первой важна информация. Большинство думает или делает что-то определенным образом. Их действия и мысли дают нам пример того, как лучше рассуждать или действовать. Вторая подразумевает давление со стороны окружения. Если вас заботит мнение других (хотя вряд ли они хоть сколько-нибудь обращают внимание на ваши действия, см. об этом далее), то лучше не выделяться из толпы или даже подыгрывать ей, чтобы не вызвать гнев.

Факты, говорящие о силе социальных способов подталкивания, таковы:

1. Молодые девушки, которые видят своих сверстниц с детьми, забеременеют с большей вероятностью.
2. Ожирение заразно. Если лучший друг располнел, ваши шансы набрать вес увеличились.

3. Телеканалы подражают друг другу, демонстрируя необъяснимое повальное увлечение некоторыми передачами (например, всплеск интереса к реалити-шоу, телевикторинам, научной фантастике и т. д.).
4. Прилежание студентов университетов напрямую зависит от их круга общения. Случайное размещение первокурсников по комнатам общежития может серьезно повлиять на их успеваемость, а следовательно, и на будущую карьеру. Родителям стоит беспокоиться не только о выборе университета для ребенка, но и о его потенциальных соседях.
5. В США трое федеральных судей в коллегии влияют друг на друга при голосовании. Например, типичный республиканец чаще поддерживает либеральные решения в окружении двух демократов. Судья с демократическими воззрениями среди коллег-республиканцев будет склоняться к консерватизму. И те и другие, как правило, придерживаются умеренной позиции при голосовании, если по крайней мере один судья с противоположными взглядами назначен президентом².

В заключение можно сказать, что гуманы легко подталкивают к чему-либо друг друга. В чем причина? Отчасти в склонности подстраиваться под остальных.

Повторение за другими

Представьте: вы в группе из шести человек, проходящих тест на визуальное восприятие. Испытуемым дали смехотворное по своей простоте задание. К линии на большом белом листе нужно подобрать равную по длине черту из трех, спроецированных на экран.

В первых случаях все проходит гладко. Люди произносят ответы вслух, по очереди, и все единодушны в выборе. Но на четвертый раз происходит нечто странное. Пятеро из группы отвечают перед вами, и каждый делает очевидную ошибку. Подошла ваша очередь. Каким будет ответ?

Как и большинство, вероятно, вы предположите, что ответите в точности, как думаете. Скажете как есть. Вы — человек с независимым мышлением и произнесете правду. Другое дело, если вы относитесь к гуманам и действительно участвуете в подобном эксперименте. Тогда легко будет последовать примеру других и повторить их ответ, игнорируя данные органов чувств.

В середине XX века блестящий социальный психолог Соломон Аш провел серию таких экспериментов. Когда люди отвечали отдельно, не слыша

других, то почти не ошибались благодаря простоте задания. Но, если кто-то давал неверный ответ, испытуемые попадали впросак более чем в трети случаев. Фактически в серии из 12 вопросов почти три четверти участников согласились с группой по меньшей мере один раз, несмотря на показания органов чувств. В эксперименте Аша люди ориентировались на решения незнакомцев, которых, скорее всего, никогда больше не встретят. У испытуемых не было конкретных причин желать понравиться друг другу.

Ашу удалось уловить универсальные человеческие черты. Эксперименты на конформность проводились и позднее. Всего было предпринято 130 таких исследований в 70 странах, включая Заир, Германию, Францию, Японию, Норвегию, Ливан и Кувейт. В общей закономерности ошибок различия между людьми разных национальностей были несущественны. Испытуемые соглашались с неверными ответами в 20–40% случаев. Это число может показаться незначительным, но речь идет об очень простых заданиях. Кажется, подталкивание может привести к тому, что собаку назовут кошкой, если остальные так сказали.

Все-таки почему люди иногда не верят своим глазам? Мы уже выявили две причины. Первая: информация, которую дают ответы других. Вторая причина: давление окружающих и нежелание вызвать их осуждение. Несколько испытуемых сказали Ашу: они решили, что не могут быть правы в своем первоначальном выводе. Если все присутствующие согласны с утверждением или видят положение вещей одинаково, это наводит на мысль о возможной истинности их взглядов. Нейровизуализация позволяет предположить, что, когда люди соглашаются с мнением группы, они действительно начинают смотреть на ситуацию глазами других³.

С другой стороны, социологи обнаружили более низкие показатели конформности в тех же условиях, когда испытуемые отвечали анонимно. Люди легче поддаются влиянию других, если знают, что остальным будут известны их ответы. Иногда участники эксперимента соглашались с группой, даже если думают или знают, что это грубая ошибка. Группа согласных друг с другом людей более чем способна подталкивать к неправильным ответам. Пусть даже вопросы просты, а участникам должно быть известно, что остальные неправы.

Эксперименты Аша предполагали очевидные ответы. Несложно определить примерную длину линий. Но что, если усложнить задание? Важно выяснить, как люди испытывают влияние общества или могут быть подвержены социальному воздействию при решении трудных и незнакомых задач. Такие исследования были предприняты в 1930-е годы психологом Музафером Шерифом. В его эксперименте участников помещали в темную

комнату. На некотором расстоянии от испытуемых был точечный источник света. Он все время оставался на одном месте. Тем не менее из-за иллюзии восприятия, так называемого автокинетического эффекта, казалось, что свет движется. В каждом из нескольких испытаний Шериф просил оценить расстояние, на которое сместился источник света. При индивидуальных опросах мнения расходились, и во всех тестах ответы существенно различались. И неудивительно: свет не двигался, и любое суждение о расстоянии было попаданием пальцем в небо (а в данном случае — в темноту).

Шериф обнаружил, что больше всего конформность проявлялась в небольшой группе, когда надо было высказываться при всех. Личные мнения участников в ходе обсуждения стремились к общей норме. Люди быстро приходили к консенсусу относительно расстояния. Со временем в каждой группе это значение оставалось стабильным. В результате все заняли определенные позиции и стояли на своем. Эти выводы позволяют объяснить, как похожие группы, города и даже нации могут приходить к очень разным убеждениям из-за малейших и даже случайных различий в первоначальных условиях становления.

Шериф также использовал подталкивание. В некоторых экспериментах участвовал его сообщник — ассистент, с которым испытуемые были незнакомы. При этом ситуация менялась. Если сообщник говорил уверенно и твердо, его суждение оказывало сильное влияние на мнение группы. Когда его оценка значительно превышала предположения других, общий результат группы смещался в большую сторону, а когда была существенно ниже — в меньшую. Небольшое подталкивание в виде уверенного заявления имело серьезные последствия для решения группы. Напрашивается вывод, что последовательные и непоколебимые люди могут направлять других в своих целях.

Интересно, что групповые суждения люди превращали в свои внутренние. Они придерживались этих позиций даже сами по себе, в приватной беседе, более того — год спустя в составе новых групп. Первоначальные суждения передавались «поколениями». Вводились новые участники, а предыдущие уходили, состав группы полностью обновлялся. Тем не менее изначальные оценки сохранялись, хотя их «автора» среди испытуемых давно не было⁴. Эксперименты на основе метода Шерифа показали, что произвольно появившаяся «традиция» — предположение о расстоянии до источника света — может со временем укорениться. Тогда большинство поддерживает эту идею, невзирая на изначальную необоснованность⁵.

Многие группы становятся жертвами так называемого коллективного консерватизма — тенденции упорно придерживаться существующих

порядков даже в случае возникновения новых потребностей. Когда складывается обычай, например ношения галстуков, с большой вероятностью он закрепится, даже если для этого не будет особых причин. Некоторые традиции могут сохраняться подолгу при поддержке или — по меньшей мере — молчаливом согласии большинства, хотя появились в результате небольшого подталкивания со стороны нескольких человек или даже одного. Конечно, группа может отказаться от обычая в случае очевидных серьезных проблем с ним. Но, если таких трудностей нет, положение вещей не изменится.

Важная проблема — «плюралистическое неведение», то есть незнание, частичное или полное, того, что думают другие. Мы следуем обычаям или традициям не потому, что они нравятся или кажутся оправданными, а просто поскольку их разделяет большинство. Множество неписаных законов продолжает существовать именно по этой причине. Небольшая встряска или подталкивание может их вытеснить⁶. Например, коммунистический режим просуществовал так долго в странах — участницах Варшавского договора отчасти потому, что люди не знали, как много их сограждан не согласны с правительством. Подталкивание часто вызывает кардинальные, хотя и не такие значимые в масштабе всемирной истории перемены, связанные с подрывом традиций. Это происходит благодаря эффекту присоединения к большинству.

Другие эксперименты на основе метода Аша выявили, что конформность проявляется сильнее в случае с определенными видами суждений⁷. Например, людям задавали вопрос: «Какая из перечисленных проблем наиболее важна для страны?» Предлагалось выбрать из пяти вариантов: экономический спад, финансирование образования, подрывная деятельность, психическое здоровье и преступность с коррупцией. Отвечая в приватном порядке, едва ли 12% выбрало подрывную деятельность. Но под влиянием группы, пришедшей к согласию по поводу этого варианта, к нему склонилось уже 48%!

В похожем исследовании предлагалось рассмотреть утверждение: «Свобода слова скорее привилегия, чем право, и может быть ограничена в интересах общества». В приватном порядке с ним согласилось только 19% контрольной группы. Но, столкнувшись с общим мнением всего четырех человек, это высказывание поддержало уже 58%. Проводя эксперимент, Аш подспудно стремился понять, как был возможен нацистский режим. Ученый считал, что конформность неотступно подталкивает людей к немыслимому (как при событиях в Джонстауне).

Социальное давление, несомненно, заставляет нас соглашаться порой с очень странными умозаключениями. Это в свою очередь влияет

на поведение. Могут ли архитекторы выбора воспользоваться этим для благотворного влияния на людей? Предположим, что городские власти хотят стимулировать жителей больше заниматься спортом для укрепления здоровья. Если большинство горожан уже ведут активный образ жизни, то можно вызвать существенные изменения простым упоминанием этого факта. Несколько знаменитостей, подающих пример, произведут похожий эффект.

Эту стратегию успешно использовали в борьбе с мусором на шоссе в Техасе⁸. Ранее щедро спонсированная и получившая большой резонанс рекламная кампания, призванная убедить людей, что перестать мусорить — это их гражданский долг, провалилась. Больше всего мусорили мужчины в возрасте от 18 до 24 лет. Они восприняли призыв как идею бюрократов, вознамерившихся изменить их поведение. Тогда чиновники решили, что необходим «прямолинейный лозунг с истинным духом гордого Техаса». Следовало напрямую обратиться к самой неотзывчивой аудитории. К участию в телерекламе администрация привлекла игроков футбольного клуба «Даллас Ковбойз». На экране они собирали мусор, сминали пивные банки голыми руками и рычали: «Не шутите с Техасом!». В других роликах участвовали популярные певцы, например Вилли Нельсон.

Появились различные товары со слоганом «Не шутите с Техасом»: от переводных картинок до футболок и кофейных кружек. На одной наклейке помимо слогана изобразили одновременно американский и — что важно — техасский флаги!

Сейчас этот лозунг знают 95% техасцев. В 2006 году подавляющим большинством голосов его выбрали лучшим слоганом Америки. Лозунг удостоился парада и места на рекламной Аллее славы Мэдисон-авеню. За первый год после кампании объем мусора в штате снизился на впечатляющие 29%. За шесть лет количество выброшенного на обочинах шоссе сократилось на 72%. И этого достигли не требованиями, угрозами или принуждением, а изобретательным подталкиванием.

Эффект прожектора

Люди тратят столько усилий на соответствие социальным нормам и моде отчасти из-за уверенности в том, что находятся в центре внимания. Если вы наденете костюм на мероприятие, куда остальные пришли в повседневной одежде, то решите, что вокруг посмеиваются и удивляются вашей чудаковатости. Успокойтесь: окружающие обращают на нас гораздо меньше внимания, чем нам кажется.

Томас Гилович с коллегами продемонстрировал, что люди становятся жертвами так называемого эффекта прожектора⁹. Эксперимент начался с выяснения, какой певец самый немодный. Дело было в конце XX века, и эту сомнительную победу одержал Барри Манилоу. Студенту предлагалось надеть футболку с большим портретом вышедшего в тираж певца. Затем его просили присоединиться к группе его коллег, заполнявших анкеты. Приблизительно через минуту экспериментатор вернулся и сообщил участнику в футболке, что решил направить его на другое исследование. Они покинули комнату. После этого испытуемый должен был предположить, сколько, по его мнению, человек в комнате узнали певца на футболке. Студент предположил: меньше половины, 46%. В действительности только 21% участников эксперимента смогли узнать Манилоу.

Итак, люди обращают на вас меньше внимания, чем кажется. Если на рубашке пятно, не стоит волноваться, скорее всего, его не заметят. Но мы считаем, что находимся в центре внимания окружающих, и стараемся соответствовать их предполагаемым ожиданиям.

Культурные перемены, политические перемены и непредсказуемость

Может ли конформность влиять на культуру и политику? А на увеличение прибыли компании? Вот как обстоят дела со скачиванием музыки. Мэтью Салганик и коллеги создали искусственный музыкальный мир. На их сайте зарегистрировался 14 341 человек. Посетители нового ресурса пришли с одного популярного среди молодежи веб-сайта. Им предлагался список песен неизвестных музыкальных групп. Нужно было прослушать фрагмент любой песни, чтобы решить, скачивать ли ее, и выставить этой композиции оценку. Примерно половина участников принимали решение независимо, исходя из названий групп и песен и собственных музыкальных вкусов. Остальные могли видеть, сколько раз скачали ту или иную композицию. Каждый участник второй группы был случайным образом отнесен к одному из восьми независимо развивающихся «миров». Все могли видеть только скачивания в своем «мире». Эксперимент преследовал цель определить, будут ли люди подвергаться влиянию других и станут ли в разных «мирах» популярными различные песни.

Подталкивали ли участников к выбору действия других? В этом нет ни малейшего сомнения. Во всех восьми «мирах» испытуемые чаще скачивали те песни, которые уже загружались другими много раз, и реже — не настолько популярные. Поразительно, что успех композиций нельзя

было предсказать. Те песни, которые раскрутились или остались незамеченными в контрольной группе, где никто не видел оценок других, могла постичь совершенно иная судьба в «мирах социального влияния». Здесь большинство композиций становились популярными или оставались невостребованными в основном из-за выбора первых скачивающих. Одна и та же песня могла стать хитом или провалиться просто потому, что кто-то в начале решил ее скачать или наоборот.

В случаях со знаменитостями люди склонны думать, что успех музыканта, актера, писателя или политика был неизбежен с учетом его таланта и мастерства. Это заблуждение. Незначительные помехи или случайные стечения обстоятельств в ключевые моменты могут в корне изменить ситуацию. Тот или иной популярный певец, скорее всего, ничем не отличается от десятков и даже сотен талантливых исполнителей, о которых вы никогда не слышали. Более того, многие правители не выделяются среди десятков и даже сотен политиков, потерпевших неудачу на выборах.

Эффект социального влияния может быть тщательно спланированным, но не всегда это так. Яркий и в чем-то даже курьезный пример — эпидемия повреждений на лобовых стеклах в Сиэтле¹⁰. В конце марта 1954 года жители Беллингема заметили отверстия, или, точнее, круглые сколы, на лобовых стеклах автомобилей. Местная полиция заподозрила хулиганов. Вскоре после этого несколько человек в городах южнее Беллингема заявили о таких же сколах. За две недели действия предполагаемых вандалов распространились дальше на юг, и поврежденными оказались уже две тысячи автомобилей. Никакая банда вандалов не могла бы нанести подобный ущерб. Под угрозой оказался Сиэтл. Местные газеты подвергли события огласке в середине апреля, и вскоре в полицию поступило несколько заявлений о сколах на лобовом стекле.

Количество сообщений о повреждениях зашкаливало. Люди горячо обсуждали возможные причины. Одни склонялись к мнению, что дело в необычных атмосферных явлениях. Другие ссылались на звуковые волны и изменения магнитного поля Земли, третьи на солнечную активность. Счетчики Гейгера показывали нулевую радиоактивность. К 16 апреля было принято три тысячи заявлений. Мэр Сиэтла отправил сообщения губернатору и президенту Эйзенхауэру: «То, что поначалу казалось локальной вспышкой вандализма в виде повреждения лобовых стекол и окон автомобилей в северной части штата Вашингтон, теперь охватило район Пьюджет-Саунда. Настоятельно призываю в чрезвычайном порядке распорядиться о сотрудничестве соответствующих федеральных (и государственных) служб с местными органами». В ответ губернатор собрал группу ученых для расследования этого пугающего и невероятного феномена.

Каков же вердикт? Повреждения, скорее всего, были получены «в обычных условиях вождения, в результате попадания мелких объектов в лобовое стекло автомобиля». Более позднее расследование, призванное подтвердить это заключение, выявило, что на новых автомобилях сколы почти отсутствуют. В итоге ученые пришли к выводу, что повреждения «присутствовали все время, но на них не обращали внимания». (Посмотрите теперь на свою машину. Если она не новая, то наверняка на ее лобовом стекле есть один-два круглых скола или больше.)

Эпидемия повреждений на лобовых стеклах в Сиэтле — крайний пример ненамеренного социального подталкивания. Тем не менее мы ежедневно подвергаемся влиянию людей, которые об этом и не помышляли. Так обстоит дело с пищевыми привычками. Полнота «заразна»: вероятность набрать лишний вес выше, если у вас много тучных друзей. Лучший способ располнеть — ужинать в компании¹¹. В среднем, если это ужин на двоих, человек съедает примерно на 35% больше, чем в одиночку, в группе из четырех человек — на 75%, а из семи и более — уже на 96%.

На нас оказывают влияние нормы потребления пищи, принятые в группе. Малоежки съедят больше в компании людей с хорошим аппетитом. Любители покушать в обществе тех, кто ест помалу, напротив, проявят сдержанность. Норма группы оказывает заметное влияние. Есть и гендерные различия. На свиданиях женщины обычно едят меньше, а мужчины, наоборот, гораздо больше, вероятно, из желания произвести на подругу впечатление брутальным аппетитом. (Подсказка: нет, это не работает.) Поэтому, если собираетесь похудеть, пообедайте с более стройным коллегой (только не доедайте за ним).

Если пищевые привычки друзей повлияли на вас, то вряд ли имеет место осознанное подталкивание. Но в то же время социальное влияние может применяться целенаправленно. Рекламодатели хорошо осведомлены о его возможностях. Часто они подчеркивают, что данный продукт «предпочитает большинство». Другой вариант: «растет число людей», переходящих к использованию некоего бренда, за которым будущее. Подталкивание со стороны рекламодателей заключается в сообщении о действиях большей части людей.

Кандидаты на государственные посты или политические партии во время предвыборной гонки нередко делают то же самое. Политики подчеркивают: нужные кандидатуры «поддерживает большинство», в надежде на то, что это утверждение само воплотит себя в реальность. Ничто не может быть хуже для кандидата, чем впечатление, что он теряет большую часть поддержки избирателей. В США таким созданием видимости

можно объяснить выдвижение Джона Керри от Демократической партии в 2004 году и Барака Обамы и Джона Маккейна в 2008 году. Например, поддержка демократов перешла от Говарда Дина к Джону Керри вовсе не потому, что каждый отдельный избиратель сделал осознанный выбор в пользу Керри. Основной причиной стало широко распространенное представление, что все примкнули к Керри. Блестящий отзыв Дункана Уоттса (Duncan Watts, 2004) заслуживает того, чтобы привести его полностью:

«За несколько недель до выборов в Айове казалось, что кампания в поддержку Керри провалилась. Потом он завоевал голоса в этом штате, а потом в Нью-Гэмпшире, и затем победа следовала за победой. Как это произошло?... Иногда в поисках решения люди смотрят на окружающих, например, пытаясь выбрать того же кандидата от Демократической партии, что и остальные. Вероятно, в таких случаях любая информация, которой могли бы располагать избиратели, теряет смысл, и безо всякой видимой причины, как пускается врассыпную стадо, начинается волна подражательства. После этого кампания может пойти в любом направлении с одинаковой вероятностью... Мы считаем себя автономными индивидами, движимыми внутренними потребностями и желаниями и, следовательно, ответственными за свое поведение, особенно в случае с голосованием. Ни один избиратель никогда не признается даже себе, что он выбрал Керри потому, что тот одержал победу в Нью-Гэмпшире».

Значимы ли социальные влияния для экономики? Безусловно. Что подходит для еды и политики, верно и в отношении денег: люди делают вложения по примеру друзей и соседей. Иногда правильно следовать за другими, но не всегда. Если инвесторы объединяются, например, в клуб, то могут столкнуться с серьезными проблемами. Особенно плохи дела, если члены группы склонны к конформности. Инвестиционные клубы зачастую располагают скудной информацией, и люди поддерживают тех, кто высказался первым. В результате принимается неудачное решение о вложении, и все теряют большие деньги. Социальные влияния могут заметно сказываться и на рынке в целом. Они сыграли ключевую роль в спекулятивном буме, который привел к финансовому кризису 2008 года.

Лучше всех этот процесс описал Роберт Шиллер, подчеркнувший роль психологических факторов и стадного поведения на волатильном рынке. По его словам, единственный неотъемлемый элемент любого спекулятивного бума — *социальное заражение* сенсационным мышлением, опосредованное всеобщим вниманием к быстро растущим ценам. При этом общественное мнение развивается по спирали. То есть большинство принимает оптимистическую точку зрения, полагая, что ее разделяют

все. Поскольку СМИ поддерживают эту позицию, люди начинают верить в приход новой эры, и циклы обратной связи влекут за собой дальнейший рост цен. Последовательность «цена — новость — цена» повторяется снова и снова, пока растёт спекулятивный пузырь. Однажды он лопнет, потому что зависит от изменчивого общественного мнения.

Разумеется, легко провести такой проницательный анализ задним числом. Но Шиллер сделал свое предсказание задолго до кризиса, описывая влияние социального взаимодействия на формирование пузыря на рынке недвижимости. Таким образом можно объяснить и пузырь доткомов в 1990-е годы. Частным инвесторам следует опасаться стадного поведения. Если сосед говорит, что покупать нечто сейчас можно без риска, скорее всего, пока стоит отказаться от этого вида инвестиций. Политикам тоже надо учитывать, что люди могут влиять друг на друга, а резкие подъемы рынка несут в себе серьезные риски для инвесторов и экономики в целом.

Социальное подталкивание как архитектура выбора

Общие выводы ясны. Если архитекторы выбора хотят изменить поведение индивидов с помощью подталкивания, нужно просто сообщить, что делают остальные. Иногда поступки этих «остальных» бывают неожиданными, и, следовательно, информация о них значительно влияет на людей. Рассмотрим четыре примера.

Конформность и налоги

Эксперимент, проведенный чиновниками в Миннесоте, показал серьезные изменения в поведении налогоплательщиков в зависимости от характера полученной информации¹². Группам налогоплательщиков предоставили четыре варианта сведений. Первым сообщили, что их налоги пошли на разные благие дела: образование, безопасность и пожарную охрану. Вторых ознакомили с возможными наказаниями за неуплату. Третьим рассказали, как получить помощь при заполнении деклараций. А четвертым просто сказали, что более 90% жителей Миннесоты уже уплатили все налоги.

Только один вид информации заметно повлиял на положение дел — последний. Как оказалось, многие готовы преступить закон из-за ошибочного мнения, что мало кто полностью платит налоги. Но, получив информацию о высоком проценте законопослушных граждан, эти люди меньше хотят обманывать государство. Следовательно, спровоцировать, по крайней мере до определенной степени, можно как желательное, так и нежелательное поведение, привлекая внимание общественности к действиям

других. (*Подсказка для политиков: если хотите повысить явку, не жалуйтесь, как много избирателей не сочли нужным проголосовать.*)

Спасение «Окаменелого леса»

Конечно же, нежелательное поведение встречается довольно часто. Загвоздка в том, что люди следуют друг за другом и часто образуется порочный круг, а то и спираль, ведущая к худшим результатам. Можно ли как-то подтолкнуть окружающих к лучшему?

Утвердительный ответ позволяет дать одно нестандартное исследование, предпринятое в Национальном парке «Окаменелый лес» (*англ.* Петрифайд-Форест). Иногда подействовать может простое изменение формулировки. Из парка посетители часто захватывали домой частицы деревьев и другие «сувениры», что поставило под угрозу само существование заповедника. Знаки в парке заклинали посетителей не делать этого. Но главный вопрос состоял в формулировке объявления. Психолог Роберт Чалдини, специализирующийся на социальном влиянии, с коллегами решил усовершенствовать знаки¹³. Он провел эксперимент.

Частицы окаменелых деревьев были разбросаны вдоль тропы, соблазняя туристов взять их с собой. Через отрезки, которые можно пройти за два часа, стояли знаки с разными надписями. Некоторые, похожие на постоянно использовавшиеся в парке, делали упор на серьезность проблемы. «Предыдущие посетители унесли многие фрагменты окаменелого леса из парка, изменив первозданный облик Петрифайд-Фореста». Другие содержали прямой запрет: «Пожалуйста, не берите с собой частицы окаменелых деревьев, чтобы сохранить Петрифайд-Форест в первобытном состоянии». Чалдини верно предположил, что позитивная, предписательная формулировка окажется эффективнее, чем негативная, информативная¹⁴.

Социализация трезвенников

Для борьбы с пьянством и другим нежелательным поведением применяется метод «социальных норм»¹⁵. Рассмотрим, например, проблему злоупотребления алкоголем студентами. Опрос, проведенный Гарвардской школой общественного здоровья, показал: за предшествующие две недели неумеренные возлияния были у почти 44% студентов университета¹⁶. При этом большинство опрошенных считали, что алкоголизм распространен гораздо больше, чем показывали статистические данные¹⁷.

Это заблуждение отчасти проистекает из эвристики доступности. Случаи злоупотребления алкоголем нетрудно вспомнить. Как следствие кажется, что их особенно много.

Студенты колледжа подвергаются влиянию собственных убеждений относительно других студентов колледжа, поэтому алкогольная зависимость неизбежно возрастает; ведь студенты руководствуются преувеличенным ощущением того, как много выпивают другие. Пытаясь изменить поведение людей на более предпочтительное, государственные органы часто пытались использовать статистические данные.

В Монтане, например, проводилась масштабная образовательная кампания. Акцентировался факт, что абсолютное большинство жителей штата не пьют¹⁸. Одно из объявлений, нацеленное на корректировку взглядов на алкоголь среди учащихся, гласило: «Большинство (81%) студентов Университета штата Монтана выпивают четыре и менее напитка в неделю». Такой же подход был применен и в борьбе с курением. Реклама сообщала: «Большинство (70%) подростков Монтаны не курят». Эта стратегия повлияла на точность социальных представлений и повлекла за собой снижение потребления табачных изделий¹⁹.

Улыбка, неодобрение и экономия электричества

Социальное подталкивание может использоваться в целях снижения энергопотребления. В Сан-Маркосе было проведено исследование с участием почти 300 домохозяйств²⁰. Каждой семье сообщили, сколько электричества она потратила за предыдущие недели, а также средние показатели энергопотребления в этом районе. Это очевидно и поразительно повлияло на поведение людей. В последующие недели семьи с самыми высокими показателями заметно снизили их, а потребившие меньше всего энергии стали ее тратить больше. Вторые испытали на себе эффект бумеранга, и это большая проблема. Если вы хотите подтолкнуть людей к желательному социальному поведению, ни в коем случае не давайте им знать, что они ведут себя лучше общепринятого.

Другой вывод исследования еще интереснее. Примерно половине семей не только дали сухую информацию, но и снабдили ее небольшим невербальным сигналом. Те, кто потреблял энергию больше нормы, получили грустный смайлик, а сэкономившие электричество — радостный.

Первые снизили потребление энергии в большей степени, чем получившие сведения о превышении без смайла. А в случае со вторыми эффект бумеранга не сработал! Когда экономным семьям просто сообщали о низком по сравнению со средними показателями энергопотреблении, они чувствовали, что имеют «запас» для повышения. Но когда информирование было совмещено с эмоциональным подталкиванием, эти семьи игнорировали такую возможность.

Многие политики ратуют за сохранение энергии, исходя из интересов национальной безопасности, экономического роста и защиты окружающей среды. В этом случае особенно важно найти правильный способ социального подталкивания. О том, что еще архитекторы выбора могут сделать для защиты окружающей среды, мы поговорим далее.

Прайминг

До сих пор мы говорили о восприятии людьми мыслей и поведения окружающих. С этим тесно связан прайминг, который имеет отношение к работе автоматической системы мозга. Незначительное воздействие может повысить легкость, с которой в голову западает определенная информация. Представьте, что вы играете в ассоциации с Гомером Симпсоном. Иногда малейший намек на идею или образ может запустить ход мыслей, влекущих за собой действие. Такое случается и в социальных ситуациях, причем эффект может быть на удивление сильным.

В опросах людей часто спрашивают, склонны ли они к определенному поведению, например голосовать, худеть и покупать некоторые продукты. Те, кто составляет опросы, хотят классифицировать виды поведения, а не повлиять на него. Но социологи открыли неожиданный факт: измеряя намерения людей, можно повлиять на их поступки. Эффект простых измерений проявляется в том, что, если задавать людям вопрос об их намерениях, они с большей вероятностью поступят в соответствии со своим ответом. Подтверждения были получены в самых разных условиях. Если вопрос был о том, собирается ли человек есть определенные продукты, сесть на диету или заняться спортом, ответ менял дальнейшее поведение респондента²¹. Эффект простых измерений — способ подталкивания и может быть использован архитекторами выбора.

Пиарщики хотят стимулировать избирателей проголосовать. Как это сделать? Один из очевидных способов — подчеркнуть выгоду. Еще можно облегчить людям путь к избирательному участку, оплатив им дорогу или освободив от работы. Но есть и третий способ. Оказывается, если за день до выборов спросить людей, собираются ли они голосовать, можно повысить явку на 25%!²² Предположим, что нужно поднять продажи, например, мобильных телефонов или автомобилей. В исследовании с огромной репрезентативной выборкой более 40 тыс. человек респондентам задавали простой вопрос: «Собираетесь ли вы менять машину в следующие полгода?»²³ В результате продажи увеличились на 35%. Или допустим, что правительство хочет стимулировать людей вести здоровый образ жизни. В этом

случае измерением намерений можно значительно повлиять на положение дел²⁴. Если людей спрашивать, как регулярно они будут пользоваться зубной нитью на следующей неделе, то заботиться о зубах респонденты станут чаще. Если задать вопрос, собирается ли кто-то употребить на следующей неделе жирную пищу, то он съест меньше жирного.

Подталкивание посредством вопроса о намерениях можно усилить, уточнив, когда и как люди планируют что-либо сделать. Дело в канальных факторах (это понятие великого психолога Курта Левина) — незначительных влияниях, способствующих или препятствующих определенному поведению. Представьте, как бегут ручейки, когда весной тает снег. Их русло определяется крошечными изменениями рельефа. По мнению Левина, так и для людей ничтожные факторы могут служить невероятными препятствиями к желательному поведению. Поспособствовать правильным действиям можно, устранив мелкие препятствия, а не толкая кого бы то ни было в нужном направлении. Эту идею Левина прекрасно иллюстрирует исследование Г. Левенталя, Р. Сингера и С. Джонс, проведенное в кампусе Йельского университета. Студентам старших курсов прочитали убедительную лекцию об угрозе столбняка и необходимости прививки от этой болезни. Почти все восприняли информацию и заявили, что собираются привиться. Впрочем, добрые намерения не привели к активным действиям: до медицинского кабинета добралось только 3%.

Другим тоже прочитали лекцию, но кроме этого вручили карту кампуса, где кружком был обведен медицинский кабинет. Затем их попросили свериться с недельным расписанием, запланировать день и время и выбрать удобный маршрут. В результате на прививку от столбняка явилось 28% студентов. Заметьте: все эти манипуляции не были навязчивыми. Старшекурсники, несомненно, знали, где находится медицинский кабинет (в Йеле не слишком большой университетский городок), и в реальности им не нужно было записываться на прием. И все же в девять раз больше студентов сделали прививку, так велик потенциал канальных факторов.

Продолжая исследовать возможности прайминга, социологи обнаружили, что можно стимулировать определенное поведение с помощью простых и вроде бы не имеющих отношения к делу сигналов. Если поставить некоторые вещи в центр внимания, образ действий людей изменится. При виде объектов, характерных для деловой среды, таких как портфели и столы для переговоров, люди становятся более склонными к соперничеству, менее заинтересованными в сотрудничестве и менее щедрыми²⁵. Запахи тоже имеют значение: едва уловимый аромат универсального чистящего средства заставляет есть аккуратнее²⁶. В обоих случаях люди не осознают

действия сигналов на их поведение. Или вот пример: на суждение о незнакомцах влияет, какой кофе пьет человек — горячий или холодный! Получившие в ходе эксперимента остывший напиток с большей вероятностью характеризовали других как эгоистичных, замкнутых и черствых, чем те, кому выдали горячий кофе²⁷. И все это также происходило бессознательно.

Три вида социального влияния — информацию, давление коллектива и прайминг — можно с легкостью отнести к способам подталкивания. Как мы увидим далее, и деловые круги, и государство могут использовать силу социального влияния в благих (и не очень) целях.

Глава 4

Когда требуется подталкивание?

Как мы убедились, иногда люди делают потрясающие успехи, но временами допускают досадные промахи. Так ли необходимо подталкивание? Влияния архитектуры выбора не избежать, поэтому в качестве краткого ответа на этот вопрос выберем золотое правило либертарианского патернализма: используйте подталкивание, когда оно скорее поможет, чем причинит вред. Более развернутый ответ: людей нужно подталкивать к принятию сложных и редких решений, когда нет быстрой обратной связи и когда им трудно интерпретировать ситуацию из-за нестандартных условий.

Далее рассмотрим эти идеи подробнее. Сначала разберем ситуации, в которых сложно сделать хороший выбор. Затем обратимся к вопросам, связанным с магией рынков. Выясним, будет ли конкуренция скорее усугублять, чем сглаживать последствия нравственной неустойчивости личности, и если да, то в каких случаях. При всех своих плюсах рынки дают компаниям сильный стимул потакать человеческим слабостям, вместо того чтобы искоренить их или минимизировать вред от такого потворствования.

Чреватый выбор

Предположим, некоторой группе людей вскоре придется принять решение. Вы — архитектор выбора. Нужно определить, какую создать обстановку, наметить приемы подталкивания и решить, насколько они должны быть явными. Что нужно знать для создания лучших условий для выбора?

Выгода сразу — затраты потом

Предсказуемые проблемы возникают, когда для принятия решения людям нужно прибегнуть к самоконтролю. Во многих случаях, например, когда выбираем между синей рубашкой или белой, этого не требуется.

Проблемы с самоконтролем чаще возникают в тех случаях, когда выбор и его последствия разведены по времени. Крайний случай — такие «инвестиции в будущее», как занятия спортом, уход за зубами и диета. Затраты сил и времени необходимы уже сейчас, а выгода последует позднее. Большинство людей склонны делать слишком мало того, что принесет пользу в будущем. Конечно, кто-то помешан на тренировках или состоянии своих зубов, но немногие 31 декабря обещают себе в новом году пореже пользоваться зубной нитью или оставить в покое велотренажер.

Другую крайность представляют собой «будущие убытки». В эту категорию входят курение, алкоголь и громадные шоколадные пончики. Удовольствие получаешь сразу, а проблемы возникают потом. И опять же, как много людей обещают в новом году побольше курить, чаще выпивать или побить рекорд по шоколадным пончикам? В случаях и с «инвестициями», и с «убытками» мы нуждаемся в подталкивании. Большинству не нужен специальный стимул, чтобы съесть еще одно шоколадное пирожное, но можно помочь им чаще заниматься спортом.

Степень сложности

Почти любой человек старше шести лет может завязывать шнурки, сносно играет в крестики-нолики и знает все буквы в слове «кот». Но лишь немногие умеют как следует завязать галстук-бабочку, блистают в шахматах и без запинки произнесут имя психолога Михая Чиксентмихайи. Конечно, мы научились справляться и с более сложными проблемами. Покупаем уже завязанный галстук-бабочку, читаем книгу о шахматах и ищем в интернете, как пишется «Чиксентмихайи» (а потом копируем и вставляем каждый раз, когда нужно использовать эту фамилию). В особо сложных случаях пригодятся программы проверки орфографии и электронные таблицы. Но в жизни все серьезнее, и готовых технологий, аналогичных функции «Правописание», чаще всего нет. Помощь понадобится скорее, чтобы определиться с видом ипотеки, чем при выборе буханки хлеба.

Частота

Даже сложные проблемы долгая практика помогает решать легче. Мы научились играть в теннис и даже попадаем в квадрат с завидной регулярностью (а Санстейн — еще и быстро), но на это потребовалось время. Когда люди впервые выполняют это движение, хорошо, если мяч вообще перелетит через сетку. Без учения нет умения (или даже простейших навыков).

К сожалению, некоторые важные решения приходится принимать без подготовки. Студент обычно выбирает институт только один раз.

За пределами Голливуда люди вступают в брак, скажем, не более двух-трех раз. Немногим удастся попробовать себя в разных профессиях. И поскольку мы не в научно-фантастическом романе, у нас немного шансов скорректировать размер своей пенсии. В целом, чем выше ставки, тем меньше возможностей практиковаться. Большинство приобретают дома и автомобили не чаще одного-двух раз в десять лет, а вот опыт покупки продуктов у нас очень богатый. Многие семьи точно знают, сколько покупать молока, чтобы было достаточно и чтобы оно не прокисло. К этому приходят не посредством решения математического уравнения, а методом проб и ошибок.

Это совсем не значит, что государство должно указывать людям, на ком жениться и где учиться. Наша книга о либертарианском патернализме. Но в случае с редким и сложным выбором люди часто нуждаются в подталкивании.

Обратная связь

Повторение не поможет, если возможностей учиться недостаточно. Для приобретения знаний и навыков должна быть быстрая и ясная обратная связь после каждой попытки. Предположим, вы тренируетесь загонять мяч в лунку на поле для гольфа. Через десять попыток будет легко рассчитать силу удара. Даже самые неспособные игроки вскоре учатся оценивать дистанцию в таких условиях. А теперь представим, что вы бьете по мячу, но не видите, куда он попал. Можно махать клюшкой весь день и ничему не научиться.

Как ни прискорбно, обычно жизненный выбор похож на удары по мячу без возможности увидеть, куда попадешь. Дело в том, что ситуация не предусматривает обратной связи. Например, как правило, реакцию мы получаем в отношении выбранных, а не отвергнутых возможностей. Если не сходить с привычного пути и не экспериментировать, можно никогда не узнать, что есть альтернативы привычным вариантам. Возвращаясь каждый день домой по длинной дороге, более короткий путь вы не найдете. Длительный процесс редко дает хорошую обратную связь. Можно годами употреблять жирную пищу и не чувствовать никаких настораживающих признаков до самого инфаркта. В случае отсутствия обратной связи подталкивание бывает необходимо.

Знание предпочтений

Большинству хорошо известно, нравится им шоколадное мороженое или ванильное, Фрэнк Синатра или Боб Дилан, детективы или научная фантастика. Значит, у вас было время поискать альтернативы и определиться

с предпочтениями. Но представим ситуацию, когда нужно предсказать, что нам понравится из неизвестного. Например, какие блюда выбрать на первом ужине в стране с экзотической кухней? Находчивые туристы полагаются на других, например на официантов. Последние помогают советами в духе «большинству иностранцев нравится А и не по нутру Б». Иногда даже в менее экзотических местах при выборе чего-либо стоит положиться на мнение других. Посетителям двух лучших ресторанов Чикаго — Alinea и Charlie Trotter's (закр. — *Прим. ред.*) — не приходится долго мучиться, раздумывая над заказом. В Alinea нужно лишь выбрать из двух меню: короткого на 13 перемен блюд и продолжительного на 24 переменны. В Charlie Trotter's придется ответить на вопрос, едите ли вы только овощи (об ограничениях питания и аллергии на продукты спросят в обоих заведениях). Преимущество минимального выбора в том, что шеф-повар может приготовить блюдо, заказать которое никогда не пришло бы в голову.

Сложно принять хорошее решение, когда вы не понимаете, к какому опыту приведет каждый вариант. Простой пример: заказ блюда из меню на неизвестном языке. Даже если понимать значения слов, не всегда можно сопоставить их со знакомыми понятиями, чтобы эти термины обрели хоть какой-то смысл.

Возьмем проблему выбора паевого инвестиционного фонда для пенсионного портфеля. Большинство с трудом могут различать разные виды таких объектов вложений. Даже если разобраться в значении слов, проблема не исчезнет. Инвестору важно понять, как решение насчет фонда повлияет на его покупательную способность после выхода на пенсию при разных сценариях, — трудная задача даже для эксперта при наличии специальных компьютерных программ и полной информации о портфелях. Похожая проблема с выбором варианта медицинского страхования — вряд ли у нас есть полное понимание последствий выбора. Если дочь заболела редкой болезнью, сможет ли она обратиться к хорошему врачу? Сколько ей придется ждать своей очереди? Когда люди с трудом могут предсказать влияние тех или иных решений на жизнь, вряд ли помогут увеличение количества вариантов и полная независимость выбора. Подталкивание в этих случаях более чем уместно.

Рынки: плюсы и минусы

Итак, подталкивать людей нужно при принятии решений с отложенными последствиями, сложных, редких, с недостаточной обратной связью, а также с неопределенным результатом. Напрашивается вопрос: могут ли

свободные рынки решить проблемы людей, особенно при таких условиях? Конкуренция часто идет на пользу. Тем не менее у компаний возникает мощный стимул потворствовать человеческим слабостям и наживаться на них.

При выборе программы страхования приходится преодолевать все виды трудностей. Выгода отложена, вероятность обращения за возмещением неясна, нет реальной обратной связи между уплатой страховых взносов и увеличением страховой суммы, и при приобретении сложно оценить, пригодятся ли все опции данного продукта. Среди страховых компаний есть конкуренция. Можно ли положиться в такой ситуации на силы рынка?

Вообразим два разных мира. В одном все потребители — эконы, для которых не существует проблем со сложным выбором. Все решения, требующие количественной оценки, в том числе покупка страховки, для них просты как дважды два (все эконы обожают статистику). Во втором мире некоторые потребители — гуманы со всеми отличительными чертами этого племени, а остальные — эконы. В обоих хорошо развиты рынки. Есть по крайней мере несколько идеально рациональных фирм под управлением эконов. Принципиальный вопрос: будет ли разница в покупках страховок между первым и вторым мирами? Иными словами, могут ли эффективно функционирующие рынки нивелировать действие человеческих качеств гуманов?

Для того чтобы ответить этот вопрос, вспомним чудесное стихотворение «Умница» Шела Силверстина. Помимо интересного содержания, оно блестяще написано, поэтому постарайтесь при случае прочитать его полностью. Сюжет прост. Ребенок рассказывает, как получил от отца доллар и находчиво обменял его на два четвертака. Ведь ему, в отличие от бестолковых взрослых, известно: два больше, чем один. На этом мальчик не остановился, два четвертака он отдал в обмен на три монеты по 10 центов. На них юный предприниматель приобрел четыре пятицентовика. В конце концов сын отправился к папе с пятью монетами в один цент, чтобы рассказать о своих выдающихся сделках. Отец «покраснел, как рак, / Тёр слёзы по лицу. / Обрадовался так!» (перевод В. Савина. — *Прим. ред.*).

Предположим, что некоторые гуманы в условиях эффективно функционирующего рынка предпочтут доллару два четвертака, так как два больше, чем один. Что произойдет с этими любителями монет? Понесут ли они ущерб? Повлияют ли на рыночные цены? Зависит от степени глупости этих людей. Будем исходить из того, что хотя они и готовы выменять два четвертака за доллар, но хотели бы больше. Значит, несмотря на то что в целом

иррациональные покупатели согласились бы с таким «курсом», положение спасла бы конкуренция. Банки, соперничая, станут платить по четыре монеты за каждый доллар. Разумеется, потребители не усомнятся в выгоды сделки. Тем не менее, пока есть конкуренция за обеспечение четвертаками, эти монеты будут стоять все те же 25 центов, и необъяснимая любовь к ним не пойдет во вред.

Это крайность, но на большинстве рынков ситуация не слишком отличается. Обычно конкуренция гарантирует, что цена служит надежным признаком качества. Часто (но не всегда) дорогое вино лучше дешевого. Иррациональные потребители не повлияют на рынок, поскольку они в меньшинстве. Поэтому если кто-то при выборе вина смотрит первым делом на этикетку, то это не принесет вреда. Но если у таких людей будет численный перевес, то цена на красиво оформленные бутылки станет завышенной.

Для защиты иррациональных потребителей нужна конкуренция. Но иногда ее просто нет. Рассмотрим случай с расширенной гарантией на мелкую технику. Как правило, эта страховка невыгодна. Предположим, что мобильный телефон стоит 200 долларов. В первый год он подлежит бесплатному гарантийному обслуживанию. Компания-продавец за 20 долларов предлагает расширенную гарантию на второй год службы телефона. После этого потребитель намеревается приобрести новый мобильный. Допустим, что вероятность поломки телефона на второй год использования составляет 1%. То есть выгода от гарантии равна 2 долларам. Цена расширенной гарантии 20 долларов включает в себя прибыль страховщика и комиссию продавца.

Эконы понимают это и, следовательно, отказываются от приобретения расширенной гарантии. Но гуманы ее покупают, возможно, опираясь на «дружеский» совет продавца, либо считая, что телефоны ломаются в 15% случаев, а не в 1%, либо просто полагая, что лучше перестраховаться, нежели жалеть потом.

И что же? Вытесняют ли рыночные силы эти неоправданно дорогие расширенные гарантии? Или их цена благодаря конкуренции снижается до двух долларов — ожидаемой суммы возмещения? Нет и нет. (В реальности расширенные гарантии очень распространены, и многие их приобретают. *Подсказка:* не стоит.)

Казалось бы, расширенная гарантия — это продукт, который не должен существовать. Если бы гуманы поняли, что отдают 20 долларов за страховку стоимостью в 2 доллара, то отказались бы от этого. Но, пока люди не осознают, что переплачивают, рынки ситуацию не урегулируют.

Конкуренция не приведет к снижению цены отчасти из-за усилий продавцов, убеждающих покупателей заплатить 20 долларов за двухдолларовую страховку. Другая причина в том, что на этот рынок сложно выйти новым игрокам. Компании могли бы просвещать людей, чтобы те не покупали гарантию. Но с чего бы им это делать? Как можно заработать, разубеждая людей покупать те или иные вещи, пусть и ненужные?

В этом вся суть. Чем менее рациональны взгляды потребителя, тем сильнее стимул для компаний потакать этим слабостям. Когда многие боялись летать самолетами, в аэропортах продавались страховки на перелеты по баснословным ценам. Но ни в одном киоске нельзя было купить табличку, отговаривающую от такой покупки.

На большинстве рынков компании конкурируют, предлагая не просто разные, а противоположные продукты. Одни продают сигареты, другие — средства, помогающие бросить курить. Первые соблазняют потребителей фастфудом, вторые предлагают диетическую пищу. Будь все покупатели экономами, мы бы не сомневались, какие компании победят. Но часть потребителей — гуманы, склонные делать неудачный, по их мнению, выбор, поэтому сохраняется интрига. Конечно, государство может признать некоторые действия незаконными, но мы как представители либертарианского патернализма предпочитаем подталкивание. К тому же не исключено, что и в правительстве много гуманов.

Как помочь людям принять верное решение? В следующей главе мы рассмотрим основной инструмент — архитектуру выбора.

Глава 5

Архитектура выбора

На заре карьеры Талер преподавал принятие управленческих решений в школе бизнеса. Студенты иногда уходили пораньше на собеседование (или на игру в гольф). Тогда они старались выскользнуть из аудитории как можно незаметнее. К сожалению, единственный выход был через большую двустворчатую дверь, видную с любого места аудитории, хотя и вне поля зрения Талера. Створки имели большие, красивые деревянные ручки цилиндрической формы высотой около 60 см. Собираясь улизнуть, студенты ощущали два противоборствующих импульса. Первым побуждением было толкнуть дверь, предназначенную для выхода. Потом при виде больших деревянных ручек, за которые так удобно братья, возникал порыв потянуть створки на себя. Второй импульс обычно брал верх. В результате каждый, кто пытался выйти из аудитории, тянул створки на себя. Увы, дверь открывалась наружу.

Через некоторое время после начала семестра очередной студент смущенно тянул ручки на себя, собираясь покинуть аудиторию. Талер обратил внимание молодых людей на то, что двери открываются наружу. С тех пор, когда кто-нибудь намеревался уйти, остальные с интересом наблюдали, будет он толкать или тянуть. Невероятно, но большинство продолжали тянуть створки двери на себя! Их автоматическая система торжествовала. Сигнал, посылаемый большими деревянными ручками, невозможно было игнорировать. Однажды Талеру тоже пришлось выйти во время занятия. К своему смущению, и он потянул ручку на себя.

Эта дверь была примером плохой архитектуры выбора, потому что нарушала простой психологический принцип с замысловатым названием «сопоставимость характера стимула и ответной реакции». Его суть в том, что получаемый сигнал (стимул) должен соответствовать желаемому действию. В случае противоречий восприятие страдает, и люди ошибаются.

Например, представьте большой, красный восьмиугольник, на котором вместо «Стоп» написано «Вперед». Сложности из-за подобных противоречий легко показать экспериментально. Их выявлению посвящен известный тест Струпа. В современной версии этого эксперимента испытуемые видят чередующиеся на экране слова. Задание очень простое: нажать правую кнопку, если слово написано красным цветом, и левую — если зеленым. Всем задача кажется легкой, люди быстро обучаются и отвечают без ошибок. Но потом программа выкидывает фортель: слово «красный», напечатанное зеленым шрифтом, или слово «зеленый» красного цвета. Эти противоречивые сигналы влекут за собой увеличение времени ответа и количества ошибок. Автоматическая система «прочитывает» слово быстрее, чем мы успеваем распознать цвет букв. Увидев слово «зеленый» красным шрифтом, под влиянием автоматической системы человек спешит нажать на левую кнопку и, конечно же, ошибается. Попробуйте сами. Напишите названия цветов так, чтобы окраска букв не соответствовала слову. А лучше попросите об этом ребенка. Затем перечислите названия как можно быстрее, то есть прочитайте их, не обращая внимания на цвет. Легко, не так ли? А теперь называйте цвета слов без оглядки на их значения. Правда, сложнее? В таких заданиях автоматическая система всегда преобладает над аналитической.

Хотя мы ни разу не видели зеленого знака «стоп», двери, подобные описанным выше, встречаются повсеместно и нарушают тот же принцип. Плоские круглые ручки говорят «толкай», а большие выпуклые — «тяни». Не рассчитывайте, что люди будут толкать двери с выпуклыми ручками! Это архитектура выбора, противоречащая базовым психологическим принципам человека. И таких продуктов полно. Неужели не очевидно, что самыми большими на пульте должны быть кнопки управления включением, переключением каналов и громкостью? И у скольких из них кнопки регулирования громкости такого же размера, что и клавиша выбора источника воспроизведения, при случайном нажатии на которую картинка может исчезнуть?

Впрочем, все же можно учитывать при дизайне человеческий фактор, как показывает Дональд Норман в своей прекрасной книге «Дизайн привычных вещей». Один из лучших примеров — четырехконфорочная плита (рисунок 5.1). В большинстве плит конфорки расположены симметрично, как на рисунке вверху, а ручки управления — на одной линии. При таком дизайне легко перепутать, какой ручкой регулируется передняя конфорка, а какой — задняя. В результате сгорело немало кастрюль и сковородок. Есть масса более удачных вариантов расположения, подразумевающих естественный дизайн. Два из них изображены на рисунке.

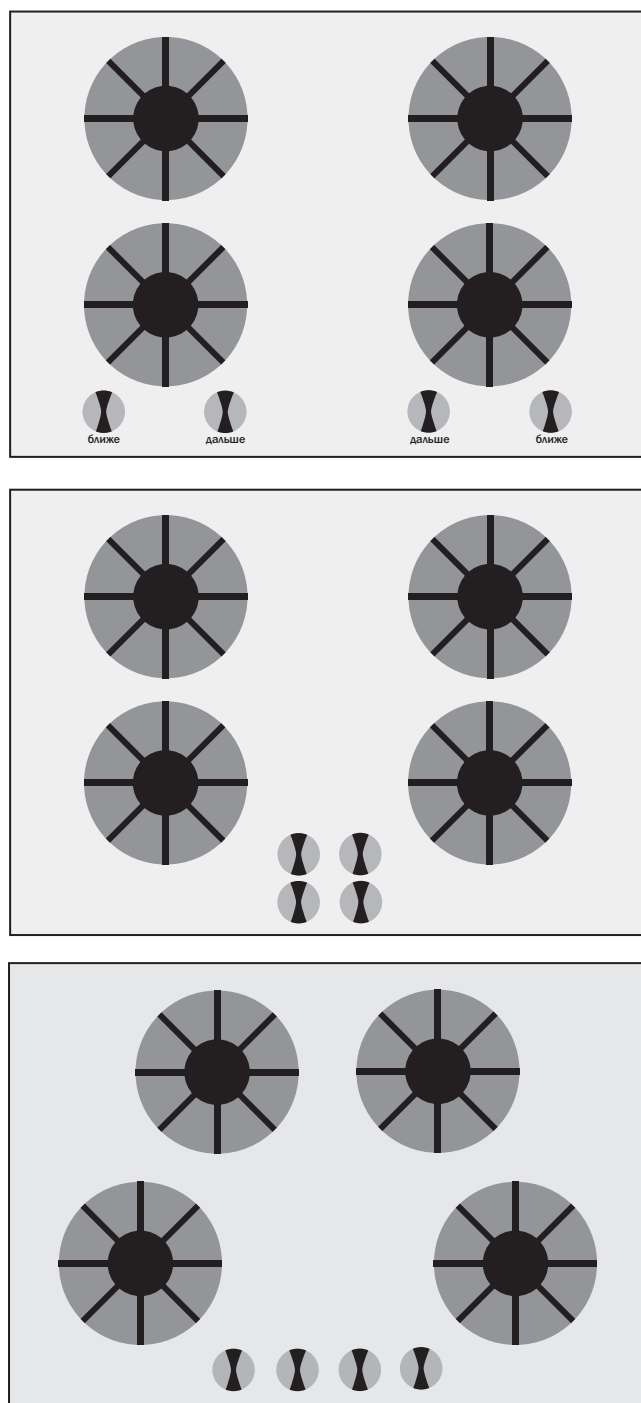


Рисунок 5.1

Ни один пример архитектуры выбора не получал столько внимания, сколько знаменитая муха на писсуарах амстердамского аэропорта Схипхол. Благодаря ей разбрызгивание снизилось на 80% — невероятный успех подталкивания. Предприниматель и инженер Даг Кемпель продает наклейки с мухами через интернет. «Моя цель ни больше ни меньше как спасти мир, писсуар за писсуаром, — рассказал он нам. — Я верю, что этот незатейливый продукт сделает туалеты чище. Меньше уборки — меньше использования химических средств для мытья. А людям не грех лишний раз посмеяться». Продажи идут хорошо, Кемпель уже отправлял заказы в бары, рестораны, школы, церкви и, конечно, в аэропорты.

Друзья и знакомые встречали этих мух по всему миру, в том числе в четвертом терминале нью-йоркского Международного аэропорта имени Джона Кеннеди, аэропортах Москвы, Мюнхена, Сингапура, Сиэтла и Детройта, университетах Пердью и Колорадо, Муниципальном колледже Броуарда и по всей Голландии. Один из наших неустрашимых репортеров, Стефен Олтмен, отыскал писсуар, вдохновленный игрой миллионов — футболом, с маленькими пластмассовыми воротцами в середине чаши в Бонне. Хотя не все туалеты — сплошное веселье. Вспомним игру Piss Screen тоже из Германии.

Ее смысл напоминать, чтобы люди не садились за руль пьяными. Это интерактивная игра. Писсуары оснащены чувствительной к давлению прослойкой, над ними расположены экраны. Для создания этого хитроумного симулятора группа разработчиков видеоигр объединилась с компанией Frankfurt Taxi Services. Игра стартует, как только человек начинает справлять нужду. Автомобиль поворачивает вслед за струей мочи. Чтобы вписаться в поворот, нужна быстрая реакция, на которую пьяный не способен. При виде аварии на экране все сомнения в возможности сочетания алкоголя с быстрой ездой отпадают. В конце возникает надпись: «Слишком пьян, чтобы садиться за руль? Вызови такси». Далее следует телефонный номер Frankfurt Taxi Services.

Писсуарная муха преподала дизайнерам важный урок. Нужно помнить: потребители — гуманы, которые ежедневно сталкиваются с несметным числом вариантов выбора и сигналов. Далее мы разовьем эту идею. Если вы косвенно влияете на решения других, то вы архитектор выбора. В основном приходится иметь дело с гуманами. Значит, при создании условий выбора нужно учитывать особенности человеческого поведения. В частности, необходимо убедиться, что автоматическая система не собьет людей с толку. В этой главе мы рассмотрим несколько базовых принципов архитектуры выбора.

Путь наименьшего сопротивления

Многие делают выбор, требующий наименьших усилий. Вспомните об инерции, отклонении в сторону статус-кво и эвристике «да без разницы!». Поэтому при наличии опции по умолчанию, которая не предполагает каких-либо изменений, большинство людей остановятся на ней. Даже если это невыгодно. Поведенческие тенденции подкрепляются внутренними и внешними указаниями на то, что некий выбранный по умолчанию образ действий нормальный или даже рекомендуемый.

Такие стандартные решения повсеместны и оказывают большое влияние на нашу жизнь. Более того, они неизбежны. Ведь любому узлу в системе архитектуры выбора должно быть присвоено правило, определяющее, что произойдет, если человек решит ничего не делать. Обычно в таком случае ничего не меняется, то есть происходящее идет своим чередом. Но не всегда. В некоторых опасных механизмах, таких как цепная пила и газонокосилка, предусмотрены аварийный тормоз и блокиратор: как только отпускаешь рукоятку, машина отключается. Если ненадолго отойти от компьютера, например, чтобы ответить по телефону, вряд ли что-то произойдет. Если не возвращаться в течение более длительного времени, то появится заставка. В случае дальнейшей задержки компьютер уйдет в спящий режим.

Конечно, можно настроить время отключения дисплея, но для этого потребуется ряд действий. Скорее всего, вы приобрели компьютер с предустановленными временем перехода в спящий режим и заставками. И наверняка не меняли их.

Многие частные компании и государственные организации успешно используют огромный потенциал стандартных опций. Помните про автоматическое продление подписки на журналы? Многие получают таким образом издания, которые даже не открывают. Сотрудники отделов продаж журналов, несомненно, в курсе этого. Скачав программу, придется принять множество решений. Стандартная или выборочная установка? Обычно напротив одной из опций стоит галочка, и, если нужно выбрать другую, потребуется лишний раз щелкнуть мышкой. Из каких соображений исходят поставщики программного обеспечения при создании стандартной установки? Они основываются на двух принципах: удобстве и выгоде. Во-первых, опции по умолчанию спасают многих пользователей от трудностей, возникающих при выборочной установке. Во-вторых, пользователь автоматически дает согласие на получение электронных писем с информацией о новых продуктах. Большая часть стандартных опций

программ облегчают жизнь, но иногда они отражают чужие предпочтения. Не все варианты, установленные по умолчанию, призваны помочь.

Стандартные правила неизбежны — частные компании и правовые системы не могут обойтись без них. В некоторых случаях, хотя и не во всех, эти опции не позволяют удовлетворить потребности в полной мере. Архитектор в силах принудить людей принять собственное решение. Такой подход называют требуемым, или обязательным, выбором. Например, в случае с программным обеспечением можно оставить все ячейки пустыми, с тем чтобы пользователь мог продолжить установку, только поставив галочку напротив нужной опции. В целях отбора для службы в армии студентам или их родителям раздаются обязательные к заполнению анкеты. В них должен присутствовать отдельный уточняющий вопрос: хотят ли молодые люди оглашать свою контактную информацию? В подобных эмоционально заряженных ситуациях этот подход обоснован: данная опция не должна предполагаться по умолчанию, ведь в противном случае кто-то может с ней согласиться случайно, несмотря на то что такой вариант для него полностью неприемлем. Возможно, некоторые не могли бы отказаться из-за своей инертности, реального или мнимого социального давления.

Несомненно, обязательный выбор иногда лучшее решение. Но рассмотрим два момента. Во-первых, гуманы часто воспринимают необходимость выбора как досадную помеху и предпочли бы удобную стандартную опцию. В примере с компьютерными программами полезно знать рекомендуемые параметры. Большинство пользователей не желают читать сложные для понимания инструкции, чтобы определить, какую из мудреных настроек выбрать. Когда выбор многогранен и сложен, люди ценят разумные стандартные установки. Стоит ли их принуждать?

Во-вторых, обязательный выбор больше подходит для принятия простых решений с ответами «да» или «нет», чем сложных. В ресторане стандартная опция — это блюдо от шеф-повара с возможностью добавить или исключить некоторые ингредиенты. Противоположная форма — принуждение к самостоятельным выводам — будет предполагать, что посетитель должен дать повару рецепт желаемого блюда! Для принятия очень сложных решений обязательный выбор не лучшая или даже неосуществимая идея.

Ожидаемая ошибка

Люди совершают ошибки. Продуманный дизайн должен учитывать возможность ошибок и минимизировать их последствия. Приведем примеры.

В парижском метро пассажиры вставляют в автомат на входе бумажную карточку размером с билет в кино. Потом забирают с отметкой «Использовано». Ровно посередине одной стороны карты есть магнитная полоса. Во время первой поездки в Париж Талер не знал, как пользоваться автоматом. Вставив билет полоской вверх и обнаружив, что все получилось, он обрадовался. После этого Талер всегда помещал карту только так. Много лет спустя, уже не раз побывав в Париже, профессор гордо продемонстрировал приехавшему другу, как правильно пользоваться билетом метро. Тут его жена рассмеялась. Оказалось, что не важно, какой стороной вставлять карту в автомат!

В качестве противоположного примера возьмем большинство парковок Чикаго. Въезжая, нужно вставить в автомат кредитную карту, он ее считает и запомнит. На выезде придется повторить это действие. То есть нужно высунуться из окна и вставить карту. При этом полоска может быть вверху или внизу, слева или справа. И только один из этих способов правильный. Несмотря на схему над окошком автомата, ошибиться легко. Тогда кредитка будет возвращена, причем не сразу понятно почему. К тому же трудно вспомнить, какой стороной карту только что вставили. Сколько мучительных минут мы провели в ожидании, пока какой-нибудь болван разберется с автоматом! А сколько раз сами бывали на его месте и слышали недовольные гудки позади!

С годами гуманам стало проще управлять автомобилем. Если не пристегнут ремень безопасности — раздается сигнал. Когда кончается бензин, загорается индикатор и мы получаем звуковое предупреждение. Машина сообщает, когда поменять масло. Во многих автомобилях фары отключаются вместе с зажиганием. Вы не забудете их погасить и не обнаружите с утра севший аккумулятор.

Но некоторые инновации, минимизирующие ошибки, на удивление медленно внедряются. Возьмем крышку бензобака. На любой нормальной машине она прикреплена куском пластмассы, чтобы после заправки вы не уехали без нее. Вероятно, эта пластмасса стоит не больше 10 центов. Странно, что до сих пор выпускаются автомобили без этого усовершенствования.

Забыть крышку бензобака — так называемая ошибка завершения¹. Выполнив основную задачу, шаги, предшествующие ей, мы забываем. Аналогично часто остаются карты в банкоматах после получения наличных и оригиналы документов в ксероксе после изготовления копий. В большинстве банкоматов (но не во всех) такая ошибка уже исключена, потому что карта возвращается моментально. Другая стратегия была предложена

Д. Норманом и состояла в использовании так называемой функции принуждения. Для того чтобы получить желаемое, предварительно придется что-то сделать. То есть, чтобы забрать деньги, нужно перед этим вынуть карту, тогда она точно не останется в банкомате.

Еще одно удачное дизайнерское решение из автомобильной сферы — заправочные пистолеты разных размеров. Для дизельного топлива они очень большие и не поместятся в горлышко бака автомобиля, двигатель которого работает на бензине. Поэтому ошибка при заправке исключена. Хотя залить бензин вместо дизельного топлива все же можно. Аналогичный принцип используется для снижения количества ошибок при наркозе. Ранее причиной 82% критических состояний был человеческий фактор (а не отказ оборудования). Нередко шланги оказывались перепутаны, и пациент получал не тот анестетик. Проблема была решена модификацией оборудования. Теперь каждый шланг крепится по-своему и ошибиться физически невозможно².

Большая проблема в здравоохранении — выбор схемы приема препарата. Многие пациенты, особенно пожилые, должны принимать лекарства регулярно и в соответствующей дозировке. Посмотрим на это с точки зрения архитектуры выбора. Если бы нам довелось разрабатывать лекарство, то какая схема приема была бы лучшей?

Если исключить разовое употребление лекарства в присутствии врача (как правило, это неосуществимо), то оптимальное решение — единожды в день, предпочтительно утром. Раз в день лучше, чем два (или более): ведь чем чаще нужно принимать лекарство, тем больше возможностей забыть об этом. Но и регулярность важна. Каждый день лучше, чем раз в два дня, потому что автоматическую систему можно приучить к алгоритму: «Я пью таблетку(-ки) утром, сразу после подъема». Прием лекарства станет привычкой. Вспомнить и проглотить таблетку раз в два дня — за пределами возможностей большинства. Аналогично о еженедельных встречах проще не забыть, чем о тех, которые проводятся раз в две недели. Некоторые лекарства нужно принимать раз в неделю. Обычно пациенты делают это по воскресеньям, потому что для многих этот день отличается от остальных и проще привязать к нему ассоциацию с приемом медикаментов.

С оральными контрацептивами отдельная проблема: их нужно принимать ежедневно в течение трех недель, а затем пропустить одну неделю. Поэтому таблетки обычно продаются в упаковках по 28 штук, в блистерах с пронумерованными ячейками. Женщины должны принимать их ежедневно. При этом таблетки с 22-й по 28-ю ячейку — это плацебо, облегчающее соблюдение инструкции гуманами.

В ходе работы над книгой Талер послал электронное письмо своему другу-экономисту Хэлу Вэриану, который сотрудничает с Google. Автор собирался вложить черновик предисловия, чтобы Хэл мог получить представление о содержании книги, но забыл. Хэл ему напомнил и с гордостью рассказал о новой функции Gmail — электронной почты Google. Пользователь, который употребил в тексте слово «вложение», но не прикрепил файл, увидит уведомление: «Вы не забыли вложить документ?» Талер отправил предисловие и сообщил, что как раз об этом и будет книга.

В Лондоне туристы из США или Европы испытывают сложности с безопасностью на дорогах. Они привыкли ожидать машины слева, и автоматическая система знает, что нужно смотреть в этом направлении. Но в Великобритании левостороннее движение, поэтому опасность обычно приходит справа. В результате происходит много несчастных случаев с участием пешеходов. Городские власти стараются помочь приезжим, и во многих местах, особенно в туристических районах, на тротуаре можно увидеть надпись: «Смотрите направо!».

Обеспечение обратной связи

Облегчить гуманам жизнь можно с помощью обратной связи. Отлаженная система должна сообщать людям, когда все хорошо и когда они совершают ошибку. Приведем примеры.

Цифровые камеры дают быструю обратную связь, в отличие от пленочных. После каждого нажатия на кнопку фотограф может увидеть, что получилось. Это исключает ошибки, распространенные в эпоху пленочных аппаратов: от неверной заправки пленки или вовсе ее отсутствия до неснятой крышки объектива и обрезания краем кадра головы главного персонажа. Впрочем, у первых моделей цифровых камер отсутствовал один важный элемент обратной связи. После нажатия на кнопку не предусматривался звуковой сигнал, сообщающий о готовности снимка. В современных моделях эту роль выполняет звук, имитирующий спуск затвора. В некоторых мобильных с этой же целью используется звуковой эффект набора номера, как на старых телефонах.

Важный вид обратной связи — предупреждение. Нам сообщают: что-то пошло не так, или нечто неприятное вот-вот случится. На экране ноутбука появляется информация о низком уровне заряда батареи и напоминание подключить его к источнику питания или выключить. Но таких сообщений не должно быть чересчур много, чтобы их не игнорировали. Когда компьютер постоянно донимает вопросом, точно ли мы хотим открыть

то или иное приложение, волей-неволей начинаешь бездумно нажимать на кнопку «да». Частота делает подобные сообщения бесполезными.

Во многих случаях обратную связь можно улучшить. Рассмотрим на первый взгляд простую задачу — побелку потолка. Она немного сложнее, чем кажется. Потолок почти всегда красят в белый цвет, поэтому бывает сложно понять, где вы только что нанесли краску. Когда новый слой высыхает, бросаются в глаза участки старой побелки. Как решить эту проблему? Один изобретательный человек создал краску, которая во влажном состоянии розовая, а после высыхания становится белой. Если вы различаете цвета, вопрос исчерпан.

Картирование: отношение выбора к благополучию

Бывают простые задачи, такие как выбор сорта мороженого, но есть сложные — например, определиться с планом лечения. Представьте, к примеру, магазин, где все сорта мороженого различаются только наполнителем, а калорийность и пищевая ценность у них одинаковые. В этом случае выбор сводится к определению самого вкусного. Допустим, что все виды лакомства знакомы, например ванильное, шоколадное и клубничное. Тогда большинство людей смогут с достаточной точностью предсказать, какой опыт они получат в качестве конечных потребителей мороженого. Назовем это отношение между выбором и благополучием — картированием. Если в ассортименте есть экзотические вкусы, магазин сможет решить проблему картирования, пригласив покупателей на бесплатную дегустацию мороженого.

Но выбор между разными схемами лечения заболевания — сложность другого порядка. Предположим, врач сообщил вам о раке предстательной железы. Нужно выбрать, как начинать лечиться: операция, лучевая терапия или динамическое наблюдение, предполагающее бездействие в течение некоторого времени. Каждый вариант имеет полный набор характеристик по части побочных эффектов, качества, продолжительности жизни и прочего. При сравнении трех возможностей выявятся определенные плюсы и минусы. Например, возникнет вопрос: готов ли я пойти на риск с учетом вероятности возникновения импотенции или недержания мочи в одном случае из трех, чтобы увеличить ожидаемую продолжительность жизни на три года два месяца? Это сложное решение по двум причинам: пациент, во-первых, вряд ли вообще осознаёт все компромиссы и, во-вторых, скорее всего, не представляет себе жизнь с недержанием мочи. И еще два пугающих факта относительно дальнейшего развития событий. Во-первых,

большинство пациентов принимают решение, едва получив плохие новости. Во-вторых, выбор схемы лечения во многом зависит от специализации врача, с которым они беседуют³. Это может быть хирург или лучевой терапевт. Специалистов по динамическому наблюдению нет. Угадайте, какой вариант лечения наименее востребован?

Сравнение сортов мороженого и схем лечения дает представление о картировании. Хорошая архитектура выбора помогает людям лучше уловить все возможности и выбрать оптимальный вариант. Для ее создания можно, например, сделать информацию об опциях более понятной, преобразовав численные данные в единицы измерения, которые ближе к практическому использованию. Если я покупаю яблоки для приготовления сидра, то поможет знание о том, что из трех яблок получается стакан сидра.

Вспомним, как мы выбирали цифровые фотокамеры, когда они только появились. Обычно в рекламе сообщали о количестве мегапикселей. Создавалось впечатление: чем их больше, тем лучше. Это допущение само по себе вызывает вопросы, поскольку, чем больше мегапикселей в одном снимке, тем больше требуется места для его хранения на карте памяти фотоаппарата или на жестком диске компьютера. Но основная проблема заключалась в другом: потребители с трудом переводили мегапиксели в интуитивно понятные характеристики. Стоит ли переплачивать сотню долларов, чтобы перейти от четырех мегапикселей к пяти? Предположим, что вместо этого производители указывали бы максимальный размер снимка для печати. Тогда вместо вариантов с тремя, пятью или семью мегапикселями потребитель бы понял, что получит фотографии 10 × 15, 20 × 30 см или очень большие, как плакат или постер.

Часто люди сталкиваются с проблемой пересчета продуктов на деньги. При простом выборе это тривиальная задача. Если сникерс стоит один доллар, то легко подсчитать, во сколько обойдется ежедневная покупка батончика. Но во что выливается кредитная карта? В числе прочего вы, скорее всего, выплачиваете: а) ежегодный взнос за возможность пользоваться кредиткой (обычное дело, если предусмотрены разные бонусы, например мили для часто летающих пассажиров); б) проценты, зависящие от вашей предполагаемой кредитоспособности; в) пени за просрочку платежей, ведь опоздать с внесением денег проще, чем кажется; г) проценты за покупки, совершенные в месяце, в котором вы погасили задолженность хотя бы на день позднее; и д) за приобретения в другой валюте.

Кредитные карты не единственный пример сложного ценообразования, которое и непрозрачно, и непонятно потребителю. Вспомним об ипотеке, о тарифных планах мобильных операторов, об условиях страхования автомобиля, — и это далеко не всё. Для таких случаев мы предлагаем ввести

государственное регулирование в очень умеренном варианте, приемлемом для либертарианского патернализма. Это прием, предполагающий запись, оценку и сравнение альтернативных цен.

Посмотрим, как это работает, на примере рынка сотовой связи. Государство не может регулировать счет, выставляемый компанией, но способно проследить за подробным описанием цен. Основной целью должно стать информирование потребителей обо всех видах сборов, но не в виде огромного документа с малопонятными формулировками, набранными мелким шрифтом. Вместо этого операторам мобильной связи необходимо будет представить все услуги в виде электронной таблицы, со всеми расчетами. Предположим, вы в Торонто. Звонит телефон. Сколько будет стоить ответить на звонок? А скачать электронный документ? Все цены должны быть зафиксированы в таблице. Так можно сделать ценовую политику компаний более открытой.

Что касается начисленной платы за услуги, раз в год операторы мобильной связи в обязательном порядке будут отправлять покупателям перечень всех случаев использования телефона и всех денежных сборов. Этот отчет следует высылать двумя способами: обычной почтой и на e-mail. Электронная версия будет сохранена и доступна для скачивания на защищенном веб-сайте.

Отправка таких итоговых таблиц почти ничего не будет стоить операторам мобильной связи, но поможет потребителям. У них появится возможность сравнивать тарифные планы разных операторов. Люди наверняка захотят это сделать, особенно после получения первого ежегодного отчета. Коммерческие веб-сайты, аналогичные сервисам туроператоров, будут предлагать удобные способы сравнения предоставляемых услуг. Всего несколько кликов мышкой, и пользователь загрузит данные за прошедший год и выяснит, сколько он потратил и сколько другие операторы запрашивают за те же услуги. Новичкам придется строить предположения по поводу того, какая информация будет полезной, но через год они смогут воспользоваться всеми преимуществами такой системы. Во многих сферах — от ипотеки и кредитных карт до энергопотребления и программы обязательного медицинского страхования — создание отчетов могло бы существенно повысить шансы на правильный выбор.

Сложно структурированный выбор

Люди пользуются разными стратегиями принятия решений в зависимости от объема и сложности доступных опций. В случае с небольшим количеством вполне понятных альтернатив мы изучаем все параметры каждого

варианта и затем при необходимости ищем компромисс. Но когда набор опций расширяется, приходится использовать другие стратегии. Иногда это вызывает беспокойство.

Рассмотрим пример. Джейн предложили работу в компании в большом городе, далеко от места ее проживания. Девушке нужно принять два решения: какой офис выбрать и где снять квартиру. Посмотрим, как будут различаться стратегии выбора. Допустим, есть три помещения, и нужно выбрать лучший для себя офис. Разумно будет осмотреть все, отметить различия и принять решение с учетом размера, вида из окна и расстояния до туалета. Это называется компенсаторной стратегией, потому что высокое значение одного параметра (большой офис) может восполнить недостаток другого (например, отсутствие тишины из-за шумного соседа).

Очевидно, эту стратегию нельзя применить к поиску квартиры. В большом городе наподобие Лос-Анджелеса — тысячи вариантов. Если Джейн намерена когда-нибудь приступить к работе, она не сможет посетить каждую квартиру и все их оценить. В этом случае девушка, скорее всего, упростит себе задачу. Подойдет стратегия, которую Амос Тверски назвал «исключением по параметрам». Для начала нужно выбрать самый важный аспект (например, время до работы), определить его предельное значение (пусть не более получаса) и исключить все варианты, не отвечающие этим требованиям. Затем повторить процесс с другими параметрами (не более 1500 долларов в месяц; по крайней мере, две спальни; возможность держать домашних животных). В конечном счете решение будет принято или выбор сузится достаточно для того, чтобы использовать компенсаторную стратегию для «финалистов».

Если применять упрощающие стратегии, то альтернативы, не отвечающие основным требованиям, могут быть исключены даже при условии, что они прекрасны по прочим параметрам. Например, квартира, которая находится в 35 минутах езды до работы, не будет рассматриваться даже в случае, если из окон открывается потрясающий вид и арендная плата на 200 долларов в месяц меньше, чем за остальные.

По мере увеличения количества вариантов и (или) их параметров люди чаще прибегают к упрощающим стратегиям. Большое число и сложность альтернатив создают простор для деятельности архитекторов выбора. Вероятность повлиять на решения также выше. Для магазина мороженого с тремя наименованиями подойдет перечисление их в случайном порядке. Влияние этого списка на выбор покупателей будет минимальным, ведь люди знают, какой из трех видов мороженого им нравится. Но, когда альтернатив множество, хорошая архитектура выбора создает структуру, которая в свою очередь влияет на решение потребителя.

Рассмотрим в качестве примера магазины краски. Даже без учета возможности персональных заказов в них можно найти более 2000 вариантов. Есть множество способов структурирования наименований красок для покупателя. Цвета, например, можно расположить по алфавиту: за арктическим белым — берлинская лазурь и так далее. Но хотя алфавитный порядок пригоден для составления словаря, это крайне неудачный способ организации ассортимента краски.

Магазины давно пользуются цветовым кругом или компьютерной программой по подбору цветов. Последние сгруппированы по тону: сначала все синие оттенки, затем зеленые, красные рядом с оранжевыми и так далее. Возможность увидеть реальные цвета упрощает выбор, особенно если учесть, что названия у цветов обычно впечатляюще неинформативны, а во многих случаях и вовсе заменены кодами.

Современные технологии позволяют облегчить муки выбора. Например, на сайте магазина Benjamin Moore можно не только рассмотреть десятки оттенков бежевого, но также увидеть в пределах возможностей монитора, как конкретный оттенок на стенах будет сочетаться с цветом потолка. А ведь количество красок невелико по сравнению с объемом книг, продаваемых через Amazon (миллионы), и числом веб-страниц, отображающихся в Google (миллиарды). Многие компании, такие как Netflix, которая предоставляет услуги видеопроката, преуспели благодаря чрезвычайно удобной архитектуре выбора. Пользователям легко настроить поиск по актеру, режиссеру, жанру и другим параметрам. Если они оценивали просмотренные фильмы, то получают рекомендации, основанные на выборе других зрителей с похожими предпочтениями. Такой метод называется совместным фильтрованием. Оценки других людей со сходными предпочтениями используются для отбора среди огромного количества доступных для заказа книг или фильмов тех, которые, скорее всего, вам понравятся. Совместное фильтрование — попытка решить проблему архитектуры выбора. Если известно, что нравится людям, с которыми у нас что-то общее, то можно опираться на их вкусы при выборе незнакомых продуктов. Многим совместное фильтрование облегчает жизнь.

Впрочем, не стоит опираться только на предпочтения похожих на нас людей, чтобы не лишиться возможности сделать счастливое открытие. Иногда хорошо узнать, что нравится тем, кто мыслит иначе, — вдруг это неожиданно придется по вкусу. Если вам нравится автор детективов Роберт Б. Паркер, совместное фильтрование, скорее всего, приведет к другим писателям детективного жанра (кстати, почитайте Ли Чайлда).

Но почему бы не ознакомиться с произведениями Джойс Кэрол Оутс или даже Генри Джеймса? Если вы демократ и предпочитаете книги, соответствующие вашим убеждениям, возможно, стоит узнать, что думают республиканцы. Ни у какой партии нет монополии на мудрость. Архитекторы выбора, движимые интересами общества, например издатели газет, знают, что хорошо иногда подталкивать людей к тому, к чему они сами вряд ли пришли бы. Иногда структурирование выбора подразумевает просвещение. Тогда в дальнейшем на основе полученных знаний люди смогут принимать оптимальные решения самостоятельно⁴.

Стимулы

С нашей заключительной темы большинство экономистов бы начали — цены и стимулы. Ранее мы акцентировали факторы, которые традиционная экономическая теория часто опускает. Но это вовсе не означает, что стандартные экономические силы не важны. Сейчас самое подходящее время отметить, что мы тоже убеждены в силе спроса и предложения. Если цена на продукт поднимается, то его, как правило, начинают производить больше, а покупать меньше. Поэтому архитекторам выбора необходимо помнить о стимулах при разработке систем. Нужно создавать правильные стимулы, нацеленные на определенных людей. Для этого стоит ответить на четыре вопроса о конкретной архитектуре выбора:

Кто использует?

Кто выбирает?

Кто платит?

Кто извлекает выгоду?

На свободном рынке у компаний есть стимулы к производству качественного продукта и продаже по адекватным ценам. Если рынок кроссовок работает хорошо, велика конкуренция. Плохая обувь вытесняется, а цена хорошей соответствует предпочтениям покупателей. У производителей и потребителей кроссовок правильные стимулы. Но встречаются и противоречия в мотивации продавцов и покупателей. Рассмотрим простой пример. Раз в неделю мы встречаемся за обедом. Каждый выбирает блюда по своему вкусу и платит за них. Ресторан предоставляет еду и получает деньги. Никакого конфликта интересов. Теперь предположим, что мы решили платить за обед по очереди. У Санстейна возникнет стимул заказать что-нибудь подороже, когда платит Талер, и наоборот. Хотя в нашем

случае победит дружба. Один предпочтет заказать что-то недорогое, когда платит другой. Звучит сентиментально, но это правда.

Многие рынки и системы архитектуры выбора перенасыщены конфликтами стимулов. Пожалуй, самый печально известный пример — система здравоохранения США. Пациенту предоставляются услуги, прописанные терапевтом и оплаченные страховой компанией. Все — от производителей оборудования до фармацевтических компаний и юристов по врачебным ошибкам — стремятся извлечь из этого выгоду. На участников рынка действуют разные стимулы. Из-за этих противоречий результаты зачастую далеки от идеала с точки зрения как пациента, так и доктора. Проблема с конфликтом стимулов очевидна для любого, кто когда-либо размышлял об этом. Как обычно, нужно сделать поправку на то, что субъектами экономической деятельности являются гуманы. Без сомнений, даже среди этих легкомысленных представителей человечества спрос снижается, когда они замечают повышение цен. Но улавливают ли гуманы подорожание? Только если уделяют ситуации особое внимание.

Стандартный анализ стимулов должен придавать им отчетливость. Очевидно ли для совершающих выбор, что на них влияет? Для свободных рынков ответ обычно утвердительный, но в ряде важных случаев такие факторы люди не осознают. Например, городская семья решает, покупать ли машину. Предположим, ее членам требуется выбрать между такси, или общественным транспортом, или автомобилем. Третий вариант предполагает необходимость потратить 10 тыс. долларов на поддержанную машину и парковать ее на улице, напротив дома. Явные траты на автомобиль включают еженедельную заправку, ремонт от случая к случаю и оплату годовой страховки. Издержки на покупку размером в 10 тыс. долларов, скорее всего, не будут приняты во внимание. Другими словами, купив автомобиль, члены семьи забудут об этой сумме и перестанут думать, что эти деньги можно было бы потратить иначе. В то же время стоимость каждой поездки на такси очевидна. Даже счетчик показывает, как цена растет через каждые несколько кварталов. Поведенческий анализ стимулов владения личным автомобилем позволяет предположить, что люди преуменьшают цену выбора машины, как и другие менее явные аспекты обладания ею, такие как амортизация. В то же время они преувеличивают вполне очевидные траты на такси. Анализ систем архитектуры выбора должен учитывать такие моменты.

Разумеется, стимулы можно делать более очевидными, чем и пользуются хорошие архитекторы выбора. В школе бизнеса INSEAD во Франции телефонные аппараты показывают на дисплее текущую стоимость

междугородных вызовов. Если мы хотим защитить окружающую среду и беречь энергию, можно сделать затраты более очевидными. Предположим, что термостат у вас дома запрограммирован показывать почасовую стоимость температуры. Когда зимой вы сбавляете тепло на пару градусов, цена на дисплее также снижается. Наверняка это больше повлияет на поведение потребителей, чем повышение цен на электричество. Рост стоимости будет осознан лишь в конце месяца, когда придет счет. Допустим, что государство хочет принять дополнительные меры по экономии энергии. Повышение цен на электричество, конечно, возымеет эффект, но, если сделать этот рост очевидным, результат будет еще лучше. Термостаты, выводящие на дисплей стоимость, вызовут снижение энергопотребления скорее, чем подорожание электричества.

Иногда люди предпочли бы неодинаковое подчеркивание приобретений и потерь. К примеру, никто не пойдет в фитнес-клуб, взимающий «пошаговую» оплату за степпер. При этом те, кто занимается на этом тренажере, с удовольствием смотрят на счетчик сжигаемых в процессе тренировки калорий (особенно с учетом того, что это число округляется в большую сторону). Еще лучше был бы дисплей с картинками, изображающими потраченные калории в виде еды: через десять минут сгорает килограмм моркови, а через сорок — сдобная булочка.

Часть 2

ДЕНЬГИ

Неудивительно, что гуманы распоряжаются деньгами совсем не так, как эконы. Последние разумно тратят и копят. Эконы откладывают деньги на черный день и пенсию и делают инвестиции так успешно, как будто у всех из них есть степень MBA. Им несложно выбрать между кредитами с фиксированной или плавающей ставкой, и выплаты всегда будут производиться в срок. Если вы экон, то эту часть книги можете пропустить. Хотя дальнейшая информация может быть полезна для понимания супругов, детей и других гуманов. Основная цель следующих четырех глав — понять, в каких условиях могут быть приняты оптимальные решения в области кредитов, накоплений и инвестиций. Кроме того, мы рассмотрим, как частные и общественные организации могли бы с помощью подталкивания ориентировать людей на повышение благосостояния и защищенности.

Глава 6

Программа «Копи больше завтра»

В большинстве развитых стран действуют программы пенсионного обеспечения. Они должны гарантировать, что у людей будет достаточное количество средств в преклонном возрасте. Над будущим этих программ нависли две демографические угрозы: увеличение продолжительности жизни и снижение рождаемости. Обычно вышедшие на пенсию работники обеспечиваются средствами за счет налогов остальных. Но отношение количества трудоспособных граждан к пожилым снижается, и нужно либо увеличивать налоги, либо урезать пенсии. Во втором случае работающим придется делать собственные накопления, чтобы покрыть разницу. Негосударственные пенсионные программы ставят перед людьми вопросы: какие отчисления делать и как правильно вложить накопления? Для многих гуманов это слишком сложная задача.

Чем им можно помочь? У нас два предложения. Первое — автоматическое участие в пенсионном сберегательном плане. Второе — программа «Копи больше завтра». Для понимания того, как работают эти приемы подталкивания и чем они выделяются в ряду обычных экономических средств, давайте сделаем небольшое отступление.

Стандартный подход к пенсионным накоплениям отличается изысканной простотой. Люди прикидывают, сколько они заработают за оставшуюся жизнь. Потом подсчитывают, сколько денег нужно на время заслуженного отдыха. Затем остается скопить сумму на безбедную старость, делая взносы, не наносящие большого урона бюджету.

В качестве рассудительного взгляда на сбережения эта теория превосходна, но поведение людей с ней расходится. Есть две серьезные проблемы с такой позицией. Во-первых, далеко не все способны к решению сложных математических задач для вычисления общей суммы накоплений. Без компьютерных программ с этим вряд ли справится даже опытный экономист.

Мы встречали всего нескольких экономистов (и ни одного юриста), принявших такие попытки, да и то с помощью электроники.

Во-вторых, стандартный подход предполагает у людей достаточную силу воли для реализации соответствующего плана. В теории яркие спортивные автомобили или отпуск в роскошном отеле не заставят людей забыть о своей цели накопить на квартиру во Флориде. Но так можно рассуждать об эконах, не о гуманах.

На протяжении почти всей истории людям не приходилось беспокоиться о пенсионных накоплениях, потому что в среднем продолжительность жизни лишь немного превышала возраст выхода на пенсию. Зачастую о тех, кому удалось дожить до старости, заботились дети. В XX веке сочетание увеличения продолжительности жизни и географического разброса членов семей обусловило необходимость самостоятельно обеспечивать свою старость, не надеясь на потомков. Работодатели и государство приступили к решению этой проблемы. Первым программу пенсионного обеспечения в связи с возрастом или утратой работоспособности ввел Бисмарк в Германии в 1889 году¹.

В первых пенсионных планах предусматривались фиксированные выплаты. Работники имели право на сумму, которая вычислялась по специальной формуле, обычно на основе зарплаты и количества лет участия в программе. В случае с типичным коммерческим планом пенсия начисляется исходя из средней зарплаты за последние несколько лет с учетом стажа. Большинство государственных программ социальной защиты тоже предполагают фиксированные выплаты.

С точки зрения архитектуры выбора у программ с фиксированными пенсионными выплатами один большой плюс: в этом случае не останутся без средств даже самые легкомысленные гуманы. В американской программе «Социальная защита» работнику нужно принять единственное решение — когда выходить на пенсию. Потом потребуется один раз вписать номер социального страхования в бланк. И эта необходимость возникнет, только когда вы решите начать получать деньги! Коммерческие программы с фиксированными выплатами тоже просты и не требуют лишних действий, если работник трудится в одной компании и она не обанкротилась.

В программах с фиксированными выплатами хорошо участвовать тем, кто работает на одном месте всю жизнь. Но люди, часто меняющие работу, могут фактически остаться без пенсии. Обычно для пенсионных взносов, как и для других привилегий, нужно определенное время проработать в компании (например, пять лет). Кроме того, такие программы дорого обходятся работодателям. Многие давно существующие компании переходят

к пенсионным планам с фиксированными взносами. В Америке почти все новые фирмы предлагают только такие варианты. В этом случае работник и — в некоторых случаях — компания делают взносы определенного размера на освобожденный от налогообложения счет на имя сотрудника. Размер пенсии целиком зависит от его решений, в том числе по поводу того, куда вложить накопления.

В программе с фиксированными взносами есть много положительных моментов. Такие пенсионные планы не связаны с определенной компанией, поэтому работник может смело переходить с одного места на другое. Кроме того, они гибкие и дают возможность корректировать решения по поводу накоплений и вложений в соответствии с финансовой ситуацией и личными предпочтениями. Но расслабиться и ни о чем не думать эти пенсионные планы не позволят. От работника требуется немало действий: вступить в программу, определиться с суммой накоплений, управлять ими в течение многих лет, а после выхода на пенсию решить, что делать с итоговой суммой. Многих отпугивают сложности. Они боятся наломать дров и не участвуют в подобных пенсионных планах.

Достаточно ли сбережений?

Безусловно, в случае с пенсиями главный вопрос: хватит ли накоплений? Достаточно ли люди откладывают?

Это сложный и противоречивый вопрос, а ответ для каждой страны будет свой. Экономисты не пришли к единому мнению по поводу оптимальной суммы, потому что не могут определиться с приемлемым уровнем пенсионного дохода. Некоторые утверждают: нужно, чтобы пенсия как минимум равнялась доходу в работоспособном возрасте. Ведь в эти годы появляются возможности для таких затратных по времени и средствам увлечений, как путешествия. Кроме того, возрастают расходы на медицинские услуги. Другие экономисты настаивают, что пенсия прекрасное время для более скромного образа жизни. Можно экономить на деловых костюмах, подолгу выбирать продукты и готовить дома, а также пользоваться разными скидками для пенсионеров.

Обе позиции имеют право на существование, но надо учитывать ряд моментов. Очевидно, минусов недостаточных накоплений больше, чем плюсов избыточных. Со второй проблемой справиться несложно: пораньше выйти на пенсию, увлечься игрой в гольф, путешествовать по Европе или баловать внуков. Испытывать недостаток средств не так приятно. Можно уже с уверенностью сказать, кто в американском обществе накапливает

мало, а именно люди, вообще не заботящиеся о своем пенсионном плане или откладывающие слишком маленький процент дохода по достижении сорока или более лет. Им точно не помешало бы подталкивание.

Как бы там ни было, многие говорят, что им «надо» откладывать больше. В одном из исследований 68% участников программы с фиксированными взносами сказали, что их норма сбережений «слишком мала», 31% посчитали ее «более или менее достаточной», и только 1% сообщил о «слишком больших» отчислениях. Экономисты склонны преуменьшать подобные заявления по объективным причинам. Легко сказать, что «надо» делать много разных полезных вещей: сесть на диету, заняться спортом, проводить больше времени с детьми. Но людей скорее характеризуют поступки, а не слова. В конце концов, немногие из тех, кто утверждает, что следует откладывать больше, в действительности меняют свое поведение. Но эти заявления не бессмысленные и не случайные. Многие объявляют о намерении меньше есть и чаще заниматься спортом в следующем году, и мало кто пожелает курить еще больше или подольше не отрываться от телевизора с повтором сериалов. Заявления в духе «мне следует больше откладывать» (или правильно питаться, или заниматься спортом) подразумевают, что люди открыты для стратегий, которые помогут им достигнуть этих целей. Иными словами, мы готовы к подталкиванию. Не исключено, что даже будем признательны за него.

Подталкивание к вступлению в пенсионную программу

Для начала надо вступить в программу с фиксированными взносами. Большинству участие в таком пенсионном плане представляется заманчивым. Налог на взносы удерживается у работодателя. Для накоплений введена отложенная уплата налогов, за исключением некоторых случаев. Во многих программах компания выплачивает по крайней мере часть взноса. Например, работодатель добавляет сумму, равную 50% взноса работника, если она не превышает определенной суммы, скажем, 6% зарплаты.

Компенсация работодателя — в буквальном смысле бесплатные деньги. Воспользоваться преимуществами этой схемы должно быть легче легкого для всех, кроме самых нетерпеливых или оказавшихся в финансово стесненных обстоятельствах семей. И тем не менее доля присоединившихся к подобным программам далека от 100%. В США примерно 30% трудящихся, имеющих право вступления в пенсионный план, пренебрегает этой возможностью². Как правило, этой привилегией реже всего пользуются молодые, малообразованные и низкооплачиваемые работники. Хотя иногда так поступают и те, у кого хорошая зарплата.

Конечно, бывают ситуации, например у молодых работников с большими финансовыми нуждами, когда разумнее отказаться от вступления в пенсионный план даже с учетом доплаты со стороны работодателя. Но по большей части это просто досадное упущение. Крайний случай — Великобритания. Некоторые британские программы с фиксированными выплатами не требуют от работника никаких вложений. Взнос полностью осуществляется компанией. От людей требуется только присоединиться к программе. Информация по 25 пенсионным планам показала, что лишь половина имеющих право на вступление работников (51%) воспользовалась этой возможностью!³ Напрашивается сравнение: вышеупомянутые люди будто пренебрегают зарплатой, предпочитая трудиться бесплатно.

Американцы старшего возраста также склонны отказываться от «бесплатных денег». Для их получения работник должен отвечать трем критериям: возраст от 59,5 года во избежание налоговых санкций; возможность внесения части взноса компанией (то есть компания зачисляет деньги на пенсионный счет, если это делает работник); и работодатель должен позволять сотрудникам изымать средства с пенсионных счетов, пока они еще трудятся. В таких случаях людям выгодно присоединяться к пенсионной программе. Ведь они в любой момент могут снять средства без каких-либо санкций, включая долю, вложенную работодателем. Но при этом исследования показали: до 40% удовлетворяющих этим требованиям работников либо вовсе не вступают в программу, либо откладывают недостаточно, чтобы воспользоваться преимуществами доплаты со стороны работодателя⁴.

Это яркие примеры, когда отказ вступать в пенсионную программу выглядит несомненной глупостью. Во многих других случаях работники месяцами тянут со вступлением. Можно предположить, что большинство из них просто не могут собраться с силами и постоянно откладывают присоединение к пенсионному плану на потом, а не обдумывают длительное время, как лучше поступить с деньгами. Как подтолкнуть этих людей к решению?

Автоматическое участие в пенсионном плане

Очевидный ответ — изменить правила. Сейчас по умолчанию вы не присоединены к программе, для этого нужно предпринять некоторые усилия. Когда сотрудники компании получают право на вступление в пенсионный план (иногда сразу после выхода на работу), они должны заполнить бланк. Нужно указать размер взносов и их распределение между фондами, предлагаемыми в программе. Заполнение бланков — сплошная морока, поэтому многие просто откладывают это на потом.

Альтернатива этому — автоматическая регистрация. Вот как это работает. Когда работник получает право вступления, ему вручают уведомление, что он будет присоединен к программе, где указаны норма сбережений и распределение денег. В случае несогласия нужно заполнить бланк отказа. С введением автоматической регистрации число участников программ с фиксированными взносами в США наверняка резко возрастет⁵.

В одной программе, которую исследовали Бриджит Мадриан и Деннис Шей, без автоматического зачисления количество участвовавших в накоплениях работников не превышало 20% через три месяца после трудоустройства и постепенно возрастало до 65% через три года. После введения регистрации в пенсионном плане по умолчанию это число составило 90% сразу после трудоустройства и 98% спустя три года. Таким образом, в автоматическом режиме участники вступают в программу раньше и их больше.

Но может ли автоматическая регистрация преодолеть инертность работников и помочь им сделать лучший выбор? Станут ли накопления для них соблазнительнее трат без нужды заполнять бумаги? По статистике, еще до введения автоматической регистрации очень немногие отказывались от программы после присоединения к ней. Опыт четырех компаний, начавших применять автоматическое вступление в пенсионный план, показал: доля участников, отказавшихся от участия в первый год, была лишь на 0,3–0,6% выше, чем раньше⁶. Конечно, надо отдать дань инертности. Тем не менее столь малое число людей, которые предпочли выйти из программы, позволяет предположить, что основную массу работников не огорчило автоматическое участие в накоплениях. То есть почти никто не посчитал, что откладывает больше, чем хотелось бы.

Требуемый выбор или упрощенная процедура

Альтернатива автоматической регистрации — требование принять решение о вступлении в программу, предъявляемое каждому работнику. Если он получает право на участие в пенсионном плане одновременно с трудоустройством, то обязан отметить галочкой «да» или «нет» в соответствующей графе анкеты, если хочет получать зарплату. Таким образом работники делают выбор, и ни одно решение не предполагается по умолчанию. По сравнению с обычной процедурой, при которой вы не включаетесь в программу, если не заполнили соответствующие бланки, требуемый выбор должен повысить процент участников. В одной компании после перехода от стандартного режима к этой форме вступления количество работников, задействованных в пенсионном плане, увеличилось на 25%⁷.

Аналогично работает упрощение процесса вступления. Было проведено исследование, доказывающее эффективность этой стратегии⁸. Новым работникам во время инструктажа вручали карточки для вступления в программу, на которых нужно было отметить галочкой свое согласие на норму сбережений 2% и определенный вариант размещения средств. Не требовалось выбирать процент отчислений и фонд, а лишь поставить галочку в графе «да», означающую согласие на вступление. В результате процент участников пенсионного плана в первые четыре месяца после трудоустройства возрос с 9 до 34. Идея упрощенного вступления предполагает использование канальных факторов, упомянутых в главе 3. Люди действительно хотят вступить в пенсионную программу. Если проложить для них прямой путь, устранив мелкие препятствия, результат не заставит себя ждать.

Автоматическая или упрощенная регистрация облегчает присоединение к пенсионной программе, тогда как увеличение числа фондов, предлагаемых участникам, оказывает противоположный эффект. Чем больше вариантов содержит план, тем ниже процент вступивших⁹. Неудивительно, ведь увеличение числа опций усложняет процесс выбора, и в результате некоторые вовсе отказываются принимать решение.

Выбор ставки взноса

В программах как автоматического вступления, так и требуемого выбора по умолчанию предполагаются относительно низкая норма сбережений — 2% или 3% — и очень консервативные способы инвестирования, такие как депозитный счет денежного рынка. В результате большинство работников продолжают откладывать всего 2%, чего обычно недостаточно для пенсионных накоплений. Многие также не меняют инвестиционный фонд, указанный по умолчанию, и в результате теряют большие деньги. Мы обратимся к инвестиционным стратегиям в следующей главе. Сейчас давайте посмотрим, как подталкивание позволит людям откладывать больше.

Один из признаков того, что работникам нужна помощь в выборе нормы сбережений и что они об этом не знают, — слишком мало времени уходит у многих на обдумывание этого важного финансового решения. Один из опросов показал, что 58% тратит менее часа на выбор ставки взноса и способа размещения средств¹⁰. Большинство дольше выбирают теннисную ракетку или телевизор. Многие экономят время на обдумывание. Например, когда требуется указать желаемый процент дохода, они выбирают некую красивую цифру: обычно это 5, 10 или 15. Разумеется, логичного объяснения тому, почему ставка должна быть кратной пяти, попросту нет.

Другая часто встречающаяся линия поведения — отчислять минимальную необходимую сумму, при которой работодатель выплачивает максимальную долю со своей стороны. Если для взноса компании сумма отчислений должна составлять по меньшей мере 6% зарплаты, то большинство будут вносить 6%. Поэтому, чтобы стимулировать работников откладывать больше, организациям нужно изменить формулу расчета доплаты. Если вместо 50-процентной компенсации 6% зарплаты предложить 30% с 10% зарплаты, это, вероятно, заставит сотрудника поднять ставку. Те, кто при выборе ставки опирается на минимум, установленный компанией, будут откладывать больше. Если работодатель выберет в качестве порогового значения круглое число, это подтолкнет любителей красивых цифр вроде 5, 15 и так далее.

Просвещение

Что еще мог бы сделать работодатель, чтобы привлечь работников в пенсионные программы, побудить их делать достаточные взносы и грамотно распределять средства по разным фондам? Очевидный ответ — просвещение. Многие компании пытались научить своих сотрудников принимать взвешенные решения. К сожалению, практика показывает, что само по себе просвещение неэффективно.

Один крупный работодатель предложил своим работникам перейти от программы с фиксированными выплатами к программе с установленными взносами. Были созданы условия для бесплатного финансового обучения¹¹. До и после курса проводился тест на финансовую грамотность. Вопросы предполагали альтернативу «да» или «нет», поэтому в среднем в половине случаев можно было угадать верный ответ. До начала курса среднее число баллов составляло 54, а после окончания дотянуло до 55. Обучать совсем не просто!

В конце семинара работники загорелись идеей увеличения накоплений, но это не помогло им с пенсионными накоплениями. Все присутствовавшие на семинаре, по данным одного исследования, проявляли интерес к преумножению сбережений, но только 14% вступили в программу. Это уже достижение, хотя и небольшое, по сравнению с 7% работников, которые присоединились к программе без посещения семинара¹². Посещение «ярмарки преимуществ» также лишь незначительно повлияло на число присоединившихся к плану сбережений с отсроченным налогообложением¹³.

Программа «Копи больше завтра»

Автоматическое вступление ведет к присоединению новых сотрудников и молодежи к пенсионному плану раньше, чем это произошло бы по их инициативе. Тем не менее эти люди склонны придерживаться низкой ставки взноса, принятой по умолчанию. Им может помочь программа автоматического увеличения размера взносов «Копи больше завтра», разработанная Талером и соавтором его многих работ Шломо Бенарци.

Это система архитектуры выбора. Она учитывает пять психологических принципов, которые лежат в основе поведения участников пенсионных программ:

1. Большинство утверждают, что должны откладывать больше, но у них не получается.
2. На ограничения посредством самоконтроля легко согласиться, если речь идет о будущем. Например, многие планируют сесть на диету с завтрашнего дня.
3. Неприятие убытков: никому не хочется получать зарплату в уменьшенном размере.
4. Денежная иллюзия: люди воспринимают потери в номинальных денежных единицах. То есть не берут в расчет инфляцию и то, что доллар в 1995 году стоил не столько, сколько в 2005-м.
5. Инертность играет существенную роль.

Программа «Копи больше завтра» приглашает работников заранее взять на себя обязательства по увеличению размера взносов одновременно с прибавками к зарплате. При синхронизации роста дохода и повышения ставки участники не заметят снижения денежных поступлений и не будут рассматривать большие пенсионные отчисления как потери. После присоединения к программе размер взносов увеличивается по умолчанию, что позволяет использовать инертность как средство преумножения, а не уменьшения накоплений. В сочетании с автоматическим вступлением в пенсионный план такой подход вызывает рост как количества участников, так и нормы сбережений.

Впервые программу «Копи больше завтра» реализовали в 1998 году в промышленной компании среднего размера. Работникам предоставили возможность индивидуальной беседы с финансовым консультантом.

На компьютере специалиста была установлена программа для вычисления нормы сбережений на основе информации, предоставляемой каждым, такой как размер предыдущих накоплений и пенсионная программа супруга. Около 90% сотрудников согласилось на встречу с финансовым консультантом. Многие слегка удивились советам. Поскольку большинство делали очень скромные взносы, почти каждому консультант порекомендовал их увеличить. Чаще всего компьютерная программа выдавала максимально допустимую ставку — 15% зарплаты. Но консультант быстро заметил, что такие предложения отклонялись как невозможные и советовал повысить норму сбережений на 5%.

Около четверти участников согласились и сразу же подняли ставку на 5%. Остальные сказали, что не могут позволить себе меньший доход. Таким колеблющимся работникам предложили программу «Копи больше завтра». Их норма сбережений возрастала бы на 3% при каждой прибавке к зарплате, которая обычно составляла от 3,25% до 3,5%. Из группы не желающих немедленно повышать долю отчислений к программе присоединилось 78%. Эти люди согласились на увеличение ставки одновременно с ростом дохода.

Такие результаты служат ярким примером потенциальной силы архитектуры выбора. Сравните поведение трех групп работников. Первые отказались от встречи с консультантом. Они откладывали примерно 6% дохода, когда программа только началась, и эта сумма не изменилась за последующие три года. Вторая группа приняла предложение по увеличению нормы сбережений на 5%. Благодаря этому ставка поднялась с чуть более чем 4% до немногим больше 9%. Затем она по сути не менялась в течение нескольких лет. Третья группа присоединилась к программе «Копи больше завтра». Эти работники начали с самой низкой нормы сбережений, около 3,5% дохода. Тем не менее по мере действия программы ставка постепенно увеличивалась и спустя три с половиной года и четыре прибавки к зарплате возросла почти в четыре раза — до 13,6%. Норма сбережений в третьей группе оказалась заметно выше, чем 9-процентная ставка согласившихся с первоначальной рекомендацией консультанта увеличить отчисления на 5%.

Большинство присоединившихся к программе «Копи больше завтра» оставались в ней после четырех увеличений доли отчислений. Тогда повышение нормы сбережений остановили, поскольку она достигла максимума, разрешенного в этом пенсионном плане. Несколько работников, вышедших из программы, не просили вернуть ставку к прежнему низкому уровню, а просто прекратили поднимать процент взносов.

В годы после первого использования программы «Копи больше завтра» многие администраторы пенсионных планов взяли ее на вооружение.

Предлагают эту систему и компании. По данным Американского совета по распределению прибыли за 2007 год, 39% крупных работодателей США начали применять один из планов автоматического увеличения взносов. Поскольку «Копи больше завтра» реализуется разными способами, есть возможность сделать выводы о том, как повысить ее эффективность.

При первом применении программы участие в ней приняло более 80% работников. При этом каждый мог лично побеседовать с финансовым консультантом, который на месте заполнял все необходимые бланки. Когда работникам приходилось для вступления искать в интернете на непонятном сайте, посвященном финансовым услугам, некий раздел, мало кто преодолел все трудности. Если вы дочитали до этой страницы, вывод не будет неожиданным: количество участников резко возрастает при упрощении регистрации. Семинар по объяснению сути программы полезен, но помощь в заполнении бланков еще эффективнее (вспомним, как важны канальные факторы).

Лучший способ увеличить количество участников программы «Копи больше завтра» — предусмотреть автоматическое вступление. Первой такой подход использовала компания Safelite Group. Программу представили работникам в 2003 году. 93% участников пенсионного плана не предприняли никаких действий и таким образом автоматически вступило в нее. В течение последующего года только 6% отказалось участвовать. Оставшиеся к моменту выхода на пенсию будут располагать существенно большей суммой.

Роль государства

Обсуждавшиеся до сих пор инициативы принадлежали исключительно частным компаниям. Эти организации применяли автоматическую регистрацию без какого-либо подталкивания со стороны государства. От правительства требовалось только не мешать и не чинить препятствий на пути реализации соответствующих программ. Такая ситуация и сложилась в США. В июне 1998 года Марк Иври, отвечавший в то время за политику в области пенсионного обеспечения в рамках Министерства финансов США, дал распоряжение Налоговому управлению издать правила, сопроводив их официальными заявлениями. Правила должны были определять, одобрять и продвигать автоматическое вступление в накопительные пенсионные планы.

Летом 2006 года Конгресс принял Закон «О защите пенсий» при активной поддержке обеих партий. Подробности сложны и скучны, поэтому мы

приводим их в конце¹⁴, а здесь вкратце сообщаем, что закон дает работодателям стимул доплачивать взносы работников, автоматически включать их в программу и также по умолчанию постепенно повышать ставку взноса. Интерес компании заключается в освобождении от обязанностей регулирования накоплений. Хотя закон содержит некоторые спорные положения, которые в действительности не более чем элементы политического компромисса, это исключительный пример подталкивания. От работодателей не требуют изменять программы, но в случае, если они это сделают, то сэкономят деньги налогоплательщиков. Ведь никому не придется читать или проверять бланки, да и заполнять их будет не нужно.

Внедрение приемов подталкивания возможно непосредственно в государственные системы пенсионного обеспечения. Впервые такая схема появилась в Новой Зеландии. В 2007 году это государство запустило программу KiwiSaver. Людям предоставляли финансовые стимулы для вступления в пенсионный план, включая 1000 новозеландских долларов первоначальной субсидии. Более того, государство автоматически включило в программу всех работающих граждан. Результаты оказались интересными. В первый месяц после запуска программы большинство участников вступили в нее по собственной инициативе. Однако через два месяца число автоматически включенных работников начало перевешивать, а через шесть месяцев такой способ вступления оказался основным. При этом две трети зарегистрировавшихся по собственной инициативе самостоятельно выбирали вариант размещения средств, тогда как из зачисленных автоматически только 8% определяли схему инвестирования¹⁵.

Автоматическую регистрацию ввели в Великобритании в 2012 году как элемент Национальной накопительной системы для пенсий (National Pension Savings Scheme (NPSS)). Взнос работника составлял 4% зарплаты, и еще 3% вносил работодатель, поэтому перспектива вступления в такую программу выглядела заманчивой. Но лорд Адер Тернер, возглавлявший комиссию по разработке NPSS, опасался, что люди все равно не будут вступать в систему. Чтобы избежать этого риска, он предложил автоматическое зачисление.

Конечно, в государственный накопительный план можно включить элементы программы «Копи больше завтра». Работники вступали бы в систему накоплений автоматически, и сумма взносов по умолчанию увеличивалась бы одновременно с ростом заработной платы. Надеемся, что какая-нибудь страна решится применить этот подход.

Глава 7

Наивное инвестирование

Мы уже знаем, каким должен быть первый шаг к пенсионным накоплениям — это вступление в план и принятие решения о размере взноса. Теперь обратимся к не менее важной второй ступени — тому, как инвестировать сбережения.

В этом аспекте переход от фиксированных выплат к установленным взносам также дает работникам больше контроля, больше опций и больше ответственности в отношении накоплений. И хотя определить сумму взносов непросто, правильно составить инвестиционный портфель еще сложнее. Мы попробуем изложить информацию как можно понятнее. Просто поверьте на слово: в жизни все гораздо сложнее.

Первый вопрос, с которым сталкивается инвестор: какой суммой следует рисковать? Как правило, рискованные вложения, такие как акции, дают больший процент дохода, чем безопасные, например государственные облигации и депозитные счета. Выбор соотношения акций и облигаций (и, возможно, другого имущества вроде недвижимости) называется решением о распределении активов. Допустим, инвестор хочет вложить большую часть денег в рискованные фонды. Тогда повышается не только вероятный размер доходов, но и риски, то есть прибыль может быть меньше инвестиций. Норма сбережений некоторым образом соотносится с готовностью к риску. Тем, кто настаивает на внесении всех средств на депозитный счет со скромной процентной ставкой, стоит увеличить процент отчислений. В противном случае к выходу на пенсию средств может оказаться недостаточно.

Предположим, работник решил вложить 70% сбережений в акции и 30% в облигации. Этот выбор ставит много конкретных вопросов о способах инвестирования. Если деньги находятся на пенсионном счете, большинство не выбирают акции самостоятельно, а вкладывают деньги в паевые инвестиционные фонды. Последние в свою очередь различаются степенью

риска и размером комиссии за услуги. Фонды бывают специализированными, например вкладывают только в компании определенной отрасли экономики или одной страны. Другие, напротив, предлагают широкий спектр инвестиционных проектов. Третьи применяют комплексный подход, сочетая акции и облигации. Нужно ли создавать свой вариант распределения активов или стоит довериться фонду? Помимо всего, некоторые компании предоставляют своим работникам возможность приобретать их собственные акции. Так ли необходимо владеть акциями работодателя?

Принять все решения — тяжелая работа, по крайней мере, если стараться все сделать правильно. Поэтому людям простительно допущение, что, однажды распределив активы, можно расслабиться и спокойно ждать чудесную пенсионную пору. Тем не менее периодически все решения приходится пересматривать. Инвестор, вложивший половину средств в акции и половину в облигации, может обнаружить, что акции взлетели и теперь составляют две трети портфеля. Нужно ли что-то предпринимать? Следует ли продавать акции, чтобы вернуться к распределению 50/50? Или, наоборот, покупать их, раз все идет так хорошо? У эконолов проблем в такой ситуации не возникает, но гуманов легко сбить с толку. В инвестировании гуманы совершают все возможные ошибки. Они могли бы преуспеть, будь архитектура выбора инвестиций более удобной и простой.

Акции и облигации

Как решить, какую часть портфеля должны составлять акции? И знаете ли вы, сколько в них уже вложено? Конечно, акции всегда приносили бóльшую прибыль, но какую именно?

Рассмотрим период с 1925 по 2005 год. Если бы вы вложили 1 доллар в краткосрочные казначейские векселя США (совершенно безопасные облигации, выпускаемые государством), то он превратился бы в 18 долларов с учетом годовой ставки 3,7%. На первый взгляд, неплохо. Но инфляция составляет 3% в год. Если вложить 1 доллар в долгосрочные казначейские облигации, то за этот срок получится 71 доллар с годовой процентной ставкой 5,5%. Уже гораздо лучше. Но, внося ту же сумму в паевой инвестиционный фонд, владеющий акциями крупнейших американских компаний, например из списка S&P 500, вы заработали бы 2658 долларов со ставкой 10,4%. А инвестиции в широкий портфель, включающий ценные бумаги небольших компаний, могли бы оказаться еще удачнее. Акции дают бóльшую прибыль, чем облигации, почти везде в мире. Порядок распределения вложений по выгоде в разных странах тоже примерно одинаковый.

Разница в доходе от казначейских краткосрочных векселей и от акций называется премией за риск вложения. Так компенсируется бóльшая вероятность убытков. Казначейские векселя находятся под поручительством федерального правительства и по сути не предполагают никакого риска, в отличие от акций. И хотя средний уровень доходности последних — 10%, иногда они падали в цене не менее чем на 30%. Так, 19 октября 1987 года индексы акций в одночасье обрушились более чем на 20% во всем мире.

Какую часть портфеля экона составляли бы акции? Наверняка удалось бы найти компромисс между риском и доходностью, основанный на желаемом размере пенсии. То есть экон взвешивал бы на одной чаше весов вероятность стать, например, на 25% богаче, а на другой — риск на 15% обеднеть. Даже если бы гуману пришлось в голову подойти к выбору портфеля таким образом, он не смог бы произвести необходимые расчеты. Решения гуманов отличаются от принятых эконами по двум признакам. Во-первых, это чрезмерное влияние кратковременных колебаний. Во-вторых, гуманы часто исходят из практических правил, основанных на методе проб и ошибок. Рассмотрим оба аспекта.

Не считать деньги, пока игра ведется

В главе 1 мы упоминали, что гуманы ненавидят потери. Грубо говоря, они страдают от убытков в два раза больше, чем радуются прибыли. Рассмотрим поведение двух инвесторов, Винса и Рипа. Винс — фондовый брокер, и у него есть постоянный доступ к информации о стоимости всех вложений. В конце дня он по привычке запускает программу подсчета прибыли и убытков. Винс — гуман. В случае потери 5 тыс. долларов он чувствует себя несчастным почти настолько, насколько радовался в день, когда выиграл 10 тыс. Каковы впечатления Винса от вложений в акции? Одни переживания! Ежедневно их котировки падают и поднимаются, поэтому, если боль потери для вас ощутимее радости приобретения, инвестирование в акции станет ненавистным занятием.

А теперь сравним Винса с его другом и клиентом Рипом, выходцем из старинного рода ван Винклей. Во время посещения врача Рип узнал, что вскоре ему придется последовать давней семейной традиции и заснуть на двадцать лет. Доктор посоветовал ему позаботиться об удобной кровати и позвонить своему брокеру, чтобы убедиться, что его активы распределены должным образом. Как Рип отнесется к инвестированию в акции? Вполне спокойно! За двадцать лет они почти наверняка поднимутся в цене. В истории не было ни одного случая, когда бы за такой период снизилась

реальная стоимость акций или облигации превзошли бы их по доходности. Поэтому Рип звонит Винсу, просит его вложить все деньги в акции и засыпает невинным сном младенца.

Мораль рассказа о Винсе и Рипе в том, что отношение инвестора к риску зависит от частоты, с которой он отслеживает свой портфель. Как советует Кенни Роджерс в известной песне «Игрок»: «Так не считай же деньги, пока игра ведется, / Для счета будет время, когда доигран кон» (песня The Gambler. Перевод К. Девулите. — *Прим. ред.*). Многие инвесторы пренебрегают этой рекомендацией и в результате вкладывают недостаточно средств в акции. Это, безусловно, ошибка. Если бы вкладчики обладали достоверной информацией о рисках долгосрочных акций и облигаций, например, в 20-летний период, они предпочли бы инвестировать в акции почти всё¹.

Выбор момента сделки: покупай дорого, продавай дешево

В последнее десятилетие XX века люди стали более активно инвестировать пенсионные накопления в акции: увеличились как процент годовых взносов, так и количество вложенных средств. Что послужило толчком для изменения поведения? Может быть, инвесторы, изучив финансовые и экономические журналы, выяснили, что доходность акций вот уже сто лет существенно выше, чем облигаций, и приняли решение вложить средства в них? Вряд ли. Есть второе, более правдоподобное объяснение. Вкладчики пришли к убеждению, что цены на акции всегда растут. Даже если они понизились, то это просто еще одна возможность для приобретения, и за спадом неизбежно последует подъем. Падение рынка в 2000–2002 годах позволило убедиться в верности второго предположения.

Проанализировать способность инвесторов к выбору времени для операций на рынке можно, проследив, как менялись со временем их решения по распределению активов, то есть какие доли портфеля отводились под акции в тот или иной момент. Но большинство почти никогда не перераспределяют портфель, за исключением случаев смены места работы, когда нужно заполнить бланки заново. Поэтому лучше судить о способе мышления инвесторов на основе решений новых работников. Мы располагаем данными компании Vanguard, администрирующей пенсионные программы с большим числом участников. В 1992 году новые работники вложили 58% сбережений в акции, а к 2000 году этот показатель поднялся до 74%. Но за следующие два года процент инвестиций в акции среди присоединившихся к пенсионному плану снизился до 54. Они запаздывали

с выбором момента сделки. Медленно скупали акции, когда цены на них были высокими, и затем сбывали, когда цены падали.

Аналогично инвесторы ведут себя и при распределении средств между акциями. Некоторые планы позволяют участникам выбирать фонды, специализирующиеся на конкретной отрасли или секторе экономики. Есть данные по одному из таких планов, который предлагал работникам вариант инвестирования в технологический фонд. В 1998 году, в начале быстрого повышения курса акций технологических компаний, в них вложило средства только 12% работников. К 2000 году, на пике стоимости этих ценных бумаг, в них инвестировало уже 37%. После падения цен количество новых участников технологического фонда снизилось до 18% в 2001 году. Наиболее активно инвесторы вкладывали средства при максимальной стоимости акций и продавали ценные бумаги после снижения.

Правила приблизительных величин

Даже самые искушенные инвесторы иногда бывают растеряны, принимая решение о способе вложения денег, и прибегают к простым правилам. Например, экономист и нобелевский лауреат Гарри Марковиц, один из основоположников современной портфельной теории, на вопрос о распределении средств его пенсионного счета ответил: «Мне следовало рассчитать прошлые ковариации классов активов и провести границу эффективности. Но я распределил свои накопления между облигациями и акциями 50 на 50»².

Марковиц в этом не одинок. В середине 1980-х годов большинство работников сферы образования вступили в пенсионный план с фиксированными взносами, созданный компанией TIAA — CREF. В то время участникам программы были доступны только две опции: TIAA с инвестированием в ценные бумаги с фиксированной процентной ставкой, такие как облигации, и CREF с вложением денег в основном в акции. Более половины участников этого плана, в том числе профессора экономики, выбрали вариант 50 на 50. Так поступил и Санстейн. Он не изменил распределение до сих пор, несмотря на заверения его старого друга Талера в том, что в долгосрочной перспективе лучше ставить на CREF, а не на TIAA. Этот пункт в списке дел Санстейна стоит сразу за отменой журнальной подписки.

Конечно, само по себе равномерное распределение портфеля между акциями и облигациями не назовешь неразумным, но если первоначальное решение не пересматривается (или, в экономической терминологии, не «перевеселивается»), то со временем соотношение активов будет зависеть

от уровня дохода на вложенные средства. Например, Санстейн инвестировал равные доли в TIAA и CREF более 25 лет назад. Теперь в CREF вложено более 60% его средств. Дело в том, что за время работы Санстейна преподавателем доходы по акциям существенно превысили прибыль от облигаций. Если бы он вложил в акции бóльшую часть своих средств, сейчас финансовое положение нашего коллеги было бы намного лучше.

Стратегию Марковица можно рассматривать как пример диверсификации: «В случае сомнений — разделяйте». Не кладите все яйца в одну корзину. В общем идея диверсификации великолепна, но есть большая разница между рациональным и наивным использованием этого принципа. Частный случай применения этого практического правила — метод « $1/n$ »: «Встретившись с опциями в количестве n , разделяйте активы равномерно между всеми»³. То есть в каждую корзину положите одинаковое количество яиц.

Наивная диверсификация начинается с детства. Это подтверждает эксперимент, проведенный Дэниэлом Ридом и Джорджем Левенштейном в канун Дня всех святых⁴. В нем участвовали ребята, выпрашивающие сладости. Им предлагалось два варианта развития событий. В первом детям в каждом из двух соседних домов предлагали выбрать один шоколадный батончик из двух разновидностей (3 Musketeers и Milky Way). Во втором случае ребят приглашали в один дом, где им предстояло выбрать любые две шоколадки. Оба вида батончиков насыпали большими горками, чтобы дети не стеснялись взять два одинаковых. Результаты оказались очень разными. В доме с двумя видами шоколадок каждый ребенок взял две разные. И наоборот: только 48% детей выбрали различные батончики в двух домах.

При выборе двух разных шоколадок последствия минимальны (оба вида вкусные). Но наивная диверсификация инвестиций может заметным образом сказаться на действиях людей и на том, сколько они получают в итоге. Красноречивы результаты одного исследования. Работников университета спрашивали, куда бы они вложили свои пенсионные средства, если бы был выбор только из двух фондов⁵. В первом случае один фонд инвестировал полностью в акции, а второй — в облигации. Большинство предпочли внести по половине средств в каждый. Так что в акции вложили 50% накоплений. Второй группе сообщили, что один фонд инвестирует только в акции. Другой «сбалансирован»: половина сбережений вкладывается в акции, а оставшиеся средства — в облигации. Выбрав только второй фонд, работники инвестировали бы 50% накоплений в акции. Вместо этого они поступили в соответствии с правилом « $1/n$ » и разделили средства поровну между фондами. В итоге бóльшая часть сбережений этой группы оказалась вложена в акции. Третьей группе предложили выбор между

сбалансированным фондом и только облигациями. Нетрудно догадаться, как поступили работники.

Перечень фондов, предложенный в одном пенсионном плане, может серьезно повлиять на выбор участников. Чтобы это подтвердить, Бенарци и Талер изучили поведение участников пенсионных накопительных планов в 170 компаниях. Выяснилось: чем больше предлагалось фондов с вариантами инвестиций в акции, тем выше был процент вложенных в эти ценные бумаги денег участников.

Чтобы облегчить работникам распределение портфеля, в некоторых пенсионных программах предлагались фонды с ориентацией на «стиль жизни». Акции и облигации сочетались так, чтобы отвечать потребностям людей с разным уровнем толерантности к риску. Например, работодатель мог предоставить три фонда «стиля жизни»: консервативный, умеренный и агрессивный. Они уже диверсифицированы, поэтому работник мог выбрать один, соответствующий его отношению к риску. Некоторые фонды также корректируют распределение активов в зависимости от возраста участника.

Широкий спектр фондов — хорошая идея и представляет собой отличный набор стандартных опций при условии разумного размера взносов. Но, если одни из них объединены в группы и при этом перемешаны с другими, большинство не понимают, как поступить. Например, лишь немногие вкладывают все свои деньги в специализированные фонды, хотя именно для этого они предназначены. Представим, что несильно проголодавшийся человек приходит в ресторан, заказывает комплексный обед из пяти блюд и в придачу жареную утку и десерт. В одном исследовании изучалось поведение участников плана, который предлагал три фонда «стиля жизни» и шесть других (индексный, акций роста, облигационный и пр.)⁶. Любопытно, что работники, выбравшие консервативный фонд «стиля жизни», инвестировали в него только 31% средств, распределив 69% между остальными. Поскольку среди других фондов преобладали акционные, в результате такой диверсификации в акции вложили 77% накоплений. Участники собрали вполне агрессивный портфель, даже не подозревая об этом.

Подталкивание

Благодаря улучшенной архитектуре выбора планы могут помочь участникам во многих аспектах. Значение подталкивания в последние годы возросло, поскольку в пенсионных программах заметно увеличилось количество опций и процесс принятия решений работниками усложнился.

Стандартные значения

В прошлом в большинстве планов с фиксированными взносами стандартные опции не предусматривались. Участникам, присоединившимся к плану, вручали список вариантов. Они в свою очередь распределяли деньги по собственному усмотрению между предложенными фондами. В стандартных опциях не было необходимости до введения автоматической регистрации. Ведь, если новый работник зачисляется в пенсионную программу по умолчанию, этому должен сопутствовать конкретный способ размещения активов. Традиционно компании выбирали в качестве стандартной опции самый консервативный вариант, как правило, депозитные счета денежного рынка.

Большинство специалистов считают вложение всех денег в депозитные счета чрезмерной мерой предосторожности. Сочетание низкой ставки дохода (едва превышающей инфляцию) и невысоких норм сбережений большинства работников — прямой путь к бедности на заслуженном отдыхе. Компании сделали этот выбор не из-за его преимуществ, а во избежание тяжб, которые могли бы возникнуть, если бы по умолчанию активы сотрудников распределялись более рискованно. В рациональном мире этот выбор оказался бы неразумным. Подталкивать людей к чересчур безопасному инвестированию (и следовательно, к крошечным доходам) так же безответственно, как и к слишком рискованному.

Но, к счастью, доступно много хороших стандартных опций. Одна из альтернатив — набор типовых портфелей с различающейся степенью риска. Мы упоминали, что некоторые спонсоры пенсионных фондов предлагают консервативный, умеренный и агрессивный портфели «стиля жизни». Все, что требуется от участника, — выбрать один, который лучшим образом отвечает его отношению к риску. Есть и другая стандартная опция — фонды с установленным сроком. В их названиях обычно содержится год, например 2030-й или 2040-й. Участник попросту выбирает тот, который соответствует ожидаемому времени выхода на пенсию. Руководители фондов с установленным сроком варьируют степень риска и перераспределяют портфель в пользу более консервативных вложений по мере приближения назначенного срока.

Некоторые компании сделали выбор портфеля автоматическим. Например, отдельные спонсоры пенсионных планов автоматически прикрепляют участников к фондам с установленным сроком, исходя из стандартного пенсионного возраста. Другие присваивают работникам управляемые счета. Обычно это портфели акций и облигаций, соотношение которых основано на возрасте участников и на другой информации о них.

Структурный комплексный выбор

План 401(k) открывает широкие возможности для принятия решений участниками с разным уровнем заинтересованности и осведомленности. Вот эта многообещающая схема в общих чертах. Новым участникам сообщают, что если они не желают продумывать собственный план инвестирования, то могут выбрать один из стандартных вариантов, составленных экспертами. Это может быть вышеупомянутый управляемый счет. Заинтересованным работникам на выбор предложат несколько инвестиционных фондов открытого типа со сбалансированным портфелем или жизненного цикла. При этом каждый, скорее всего, вложит все сбережения в один из них. Тем же, кто хотел бы принять непосредственное участие, будет предложен полный перечень паевых инвестиционных фондов. Так продвинутые инвесторы и те, кто считает себя таковым, получают возможность делать нестандартные вложения. Подобные пенсионные планы уже реализуются во многих компаниях.

Ожидаемая ошибка

Помочь тем, кто не в состоянии самостоятельно присоединиться к пенсионному плану, может автоматическое вступление. Его стоит объединить с программой «Копи больше завтра», чтобы люди могли приблизиться к адекватной норме сбережений. Тем, кто не инвестировал в фонд жизненного цикла, можно прибегнуть к автоматическому перебалансированию. Тогда распределение активов периодически будет подвергаться корректировке.

Картирование и обратная связь

Большинство с трудом понимают, как числа вроде нормы сбережений, ожидаемой ставки дохода и волатильности повлияют на изменение их образа жизни в преклонном возрасте. Эти абстрактные величины можно объяснить, представив их в виде понятий, доступных любому. Например, нарисовать варианты жилищных условий, соответствующих разным уровням пенсионного дохода. В худшем случае это будет маленькая, захламленная квартирка, а при благоприятном раскладе — большой дом с бассейном. Эти наглядные примеры можно включить в обратную связь с информацией для участника о том, насколько успешно он продвигается к цели пенсионных накоплений. То есть в ежегодном отчете можно сообщить, что

пока работнику светит только лачуга, но в случае немедленного повышения нормы сбережений или присоединения к программе «Копи больше завтра» он еще успеет накопить на дом с двумя спальнями.

Стимулы

Основная проблема со стимулами в этом контексте — возможный конфликт интересов работодателя и работника. Хорошим примером будут сложности, касающиеся акций компании. Закон о пенсионном обеспечении 1974 года и другие нормативные акты США уже потребовали от работодателей действовать в интересах работников. Выполнение этих правил нуждается в контроле.

Формирование инвестиционного портфеля и управление им в течение долгого периода времени — сложная задача. В большинстве компаний управлением активами занимаются целые команды сотрудников. Помимо этого, зачастую приглашаются внешние консультанты. Но индивидуальные участники обычно пытаются справиться с задачей самостоятельно или с помощью коллеги или родственника, пусть даже обладающего чуть-ем, но наверняка лишенного опыта. Результат близок к тому, чего можно ожидать при попытке сделать самому себе стрижку, — безобразие. Большинству нужна помощь. Поэтому хорошая архитектура выбора и правильно подобранные приемы подталкивания неоценимы.

Глава 8

Кредитные рынки

То, что потребители-гуманы осведомлены о кредитах не больше, чем об инвестировании, не новость. Вспомним, как Гомер Симпсон покупал гигантский вездеход «Канонеро».

Продавец «Канонеро»:

— Так, а теперь оплата. Здесь первый взнос, затем помесячный, а это еженедельный.

Гомер:

— Это все?

— Да. Но после последнего месячного взноса обычно идет громадный шаровой платеж в размере половины от общей стоимости.

— Но ведь это еще не скоро?

— Да!

— Класс!¹

Подобная наивность встречается куда чаще, чем может показаться. Рассмотрим два важных кредитных рынка — ипотеку и кредитные карты. Попробуем понять, как можно подтолкнуть гомеров к оптимальному решению.

Ипотека

Давным-давно взять ипотеку не представляло сложностей. В большинстве случаев предлагалась фиксированная ставка на весь срок, обычно тридцать лет. Первоначальный взнос чаще всего составлял 20%. Выбрать кредит с лучшими условиями было проще простого, всего лишь ориентируясь на минимальный процент. В США Закон о правдивости при кредитовании делал выбор еще легче. Он обязывал всех кредитодателей указывать процентную ставку в годовом исчислении. В свое время этот закон был шедевром

архитектуры выбора, потому что упрощал сравнение займов. Без такого простого способа оценки кредита, как процентная ставка в годовом исчислении, судить о преимуществах разных ипотечных предложений сложно. Сюзанна Шу в ходе исследования обнаружила, что даже будущие магистры бизнеса затруднялись в выборе оптимального займа. И это в обычном задании, которое несравнимо проще задач, возникающих в реальной жизни.

Сейчас в США процесс ипотечного кредитования значительно сложнее. Заемщики могут выбирать из множества займов с фиксированным процентом, не изменяющимся в течение всего времени, и из не меньшего количества вариантов с переменной ставкой, которая растет и снижается в зависимости от движений рынка. Есть и такая необычная услуга, как кредит с периодической выплатой только процентов. Должник должен погасить основную сумму долга по истечении срока кредита, а до того платит только проценты. То есть деньги банку не возвращаются, пока дом не продан (если повезет — с прибылью) или пока заемщик не выиграет в лотерею или не рефинансирует долг. В рамках большинства кредитов с переменным процентом предлагается так называемая завлекающая ставка. В первые несколько лет она низкая, а потом увеличивается, иногда значительно. Кроме того, взимаются разные комиссии, которые варьируются от кредита к кредиту. Еще необходимо учитывать дисконтные пункты, с помощью которых банк рассчитывает, как снижать ставку, когда заемщик вносит фиксированные платежи помимо периодических взносов. Кроме того, бывает предусмотрен штраф за досрочное погашение кредита. С этой точки зрения выбор пенсионного портфеля намного проще. И по-прежнему многое на кону.

Дополнительные опции могут принести пользу, но только в том случае, если заемщики способны выбрать кредит, наиболее соответствующий их положению и предпочтениям. Как люди принимают решение об ипотеке? Экономист Сюзан Вудворд изучила более 7 тыс. займов, застрахованных Федеральным управлением жилищного строительства. Это агентство помогает получать относительно небольшие кредиты с низким первоначальным взносом. Вудворд интересовало, какие заемщики пользовались самыми выгодными условиями, при каких обстоятельствах они брали ипотеку и как оценивали риски и другие факторы. Ниже приводятся некоторые результаты.

1. Афроамериканцы доплачивали 425 долларов за займы, а латиноамериканцы — 400. Средняя комиссия для всех заемщиков составляла 3133 доллара на кредиты около 105 тыс. долларов.

2. Заемщики, проживающие в районах, где большинство взрослых окончили только среднюю школу, платили за займы на 1160 долларов больше, чем из местности, где почти все — выпускники колледжа.
3. Займы, полученные с помощью ипотечных брокеров, дороже приобретенных при прямом кредитовании примерно на 600 долларов.
4. Такие источники сложностей, как дисконтные пункты и комиссионные продавцу, которые мешают сравнению займов, дорого обходятся заемщикам. Дополнительные расходы выше при участии посредника, чем при прямом кредитовании.

Из этого анализа можно сделать некоторые общие выводы. Когда рынки усложняются, неискушенные и несведущие получатели кредитов попадают в невыгодное положение. Этим заемщикам также с большей вероятностью могут дать плохой или не отвечающий их интересам совет люди, которые по роду деятельности должны помогать и предоставлять достоверную информацию. Рынок так устроен, что ипотечные брокеры, работающие с состоятельными клиентами, получают стимул бороться за репутацию. Те, клиенты которых небогаты, чаще гонятся за легкими деньгами.

Все эти факторы усугубляются в случае с самыми бедными и ненадежными заемщиками. Им предлагаются субстандартные займы. На эту форму кредитования есть две противоположные точки зрения. Политики и журналисты с левоцентристскими взглядами прозвали этот заем «хищническим». Они не учли очевидный факт, что высокорисковые кредиты должны выдаваться под больший процент для компенсации возможных убытков компаниям. То, что бедные и ненадежные должники платят больше, не делает эти варианты «хищническими». В действительности микрозаймы в развивающихся странах, за идею которых Мухаммад Юнус получил заслуженную Нобелевскую премию в 2006 году, выдаются под 200 и более процентов. И даже они идут людям на пользу². С другой стороны, некоторые считают переполох по поводу «хищнического» кредитования не более чем следствием непонимания журналистами и политиками с левоцентристскими убеждениями того, что рискованные займы требуют повышенной процентной ставки. Как обычно, истина где-то посередине. Субстандартное кредитование — ни благо, ни зло.

Плюсы этой разновидности займов в том, что она открывает доступ к деньгам людям, которым их больше негде взять. Благодаря субстандартным кредитам небогатые и семьи с высоким риском невозврата получают возможность жить в собственном доме или открыть бизнес. Можно

расценивать этот вариант и как второй шанс приобрести желаемое. В субстандартный заем можно получить средства на любую крупную покупку. Часто это американская мечта — хороший дом. Подавляющее большинство получают такие кредиты для рефинансирования ипотеки или займов под залог домашнего имущества.

Так в каком же смысле их можно назвать хищническими? Заемщики субстандартных кредитов — люди, как правило, простодушные, и брокеры иногда этим пользуются. На первой полосе Wall Street Journal подробно был описан порядок действий одного из таких посредников, Алтафа Шаиха. Из профессионального игрока в крикет он переквалифицировался в напористого ипотечного брокера³. Шаих, переходивший из одной компании в другую, выдал множество займов. Кредиты существенно обогатили его, но были невыгодными для клиентов. Для той категории заемщиков, которую предпочитал Шаих, его модель поведения оказывалась наиболее подходящей. Брокер сам искал клиентов и вел себя так, как будто делает им одолжение, экономя время. Он устанавливал контакт лично, по почте или с помощью других средств связи. К примеру, подрядчик по обновлению жилищ мог подойти к дому и предложить свои услуги по ремонту, а потом как бы между прочим порекомендовать ипотечного брокера.

Затем на встрече брокер описывал заемщикам разные варианты ипотеки. Они могли «выбрать» процентную ставку, ежемесячный платеж и количество дисконтных пунктов. Решить насчет последних было особенно сложно. Заемщик платит сумму, которая, как правило, добавляется к общему долгу, поскольку для выплаты дисконтных пунктов у получателя кредита обычно нет собственных средств. Банк в ответ снижает процентную ставку. Немногие способны подсчитать, стоит ли вообще платить эти дополнительные суммы (*подсказка*: как правило, нет).

Как только заемщик согласился на конкретный вид ипотеки, по закону он должен подписать документ о добросовестной оценке, в котором указаны все платежи, включая комиссию брокера. Расчет должен быть предъявлен получателю кредита в течение трех дней после первоначальной заявки, но иногда придерживается до момента подписания остальных бумаг. Тогда оценка становится одним из огромной стопки документов, которые чаще пролистывают, чем читают. Она лишается смысла. То же самое происходит при закрытии сделки. Брокер приносит заемщику стопку документов для ознакомления и подписания. Хотя в них перечислены правила и условия ипотечного кредита, для большинства поставить подпись — чистая формальность. На завершающей стадии немногие способны что-либо пересмотреть и тем более впервые задуматься.

По иронии эта проблема отчасти вызвана добрыми намерениями. Изначально Закон о правдивости при кредитовании предполагал ясное изложение условий кредита. Но трудно увидеть ту самую «правдивость», если она похоронена под грудой бумаги. В случае высокорисковых займов в соответствии с Законом о защите прав собственности на жилье и домашнее имущество должно быть сделано дополнительное предупреждение получателю кредита. Но в соответствующем документе не указано ясно: «высокий риск». Заемщикам нужно всего лишь поставить подпись, поэтому они часто не утруждают себя чтением.

Кроме того, потребителей сбивает с толку необходимость разграничить сам кредит и связанные с ним платежи. В ипотечных бланках сотни строк. Они переполнены числами, создающими помехи для восприятия важных сведений, таких как разнообразные выплаты. Многие варианты комиссии там вовсе не определены. Часто заемщики не в курсе, что им придется заплатить больше при досрочном погашении, то есть будет наложен штраф. От переменной процентной ставки в большинстве субстандартных займов тоже мало толку: она лишь усложняет понимание операции.

В 2007 году в США случился всплеск взысканий за долги по ипотеке, что привело к колебаниям на мировых финансовых рынках и — в итоге — к кризису 2008 года. Это событие заставило правительства серьезно задуматься о способах борьбы с такими явлениями. Разумеется, рынки сами по себе частично могли решить проблему. Инвесторы, скупавшие субстандартные кредиты, осознали бы: эти займы гораздо рискованнее, чем кажутся. Ведь во многих случаях ипотечные брокеры вводили в заблуждение их так же, как и покупателей жилья. Но возможности рынка не позволили предотвратить кризис, поэтому прозвучали призывы к усилению вмешательства государства. Некоторые требовали покончить с «хищническими» займами. Но эти кредиты не маркируются подобным образом. Поэтому трудно реализовать подобный запрет, не лишив семьи с высоким риском невозврата, но соответствующие остальным требованиям, источников финансирования. Общеизвестно, что усиление регулирования пойдет на пользу этой сложно организованной сфере. Более того, в этом случае вмешательство государства крайне желательно. Но даже сейчас мы как либертарианские патерналисты в первую очередь хотели бы прибегнуть к подталкиванию. Усовершенствование архитектуры выбора позволило бы людям принимать правильные решения и избегать действительно хищнических займов — тех, которые спекулируют на невежестве, растерянности и уязвимости. По нашему мнению, эти меры пошли бы на пользу всему ипотечному рынку.

Дело в том, что Закон о правдивости при кредитовании уже безнадежно устарел. При всем многообразии процентов и комиссий далеко не достаточно просто взглянуть на ставку в годовом исчислении. Профессор права Лорен Уиллис предлагает ограничивать перечень разрешенных видов ипотеки, чтобы заемщикам было проще их сравнивать. Тогда будет введен запрет на кредиты с такими условиями, как негативная амортизация и шаровой платеж. В них самые крупные взносы откладываются на конец срока, поскольку основная сумма и проценты до этого выплачиваются не полностью. При меньшем количестве видов ипотеки, к примеру, только на тридцать лет с фиксированной процентной ставкой, заемщикам проще сделать обдуманный выбор. Уиллис уверена, что в специфических видах ипотеки недостатки перевешивают преимущества. Кроме того, она предлагает сохранять расчет займа действующим в течение тридцати дней. То есть получатель кредита должен ожидать окончания этого срока до совершения сделки. У этих рекомендаций есть много плюсов. Мы одобряем стремление к упрощению процесса покупки. Тем не менее идеи Уиллис не могут быть отнесены к либертарианскому патернализму, поскольку она предлагает запретить сделки, которые могут быть взаимовыгодными. Виды ипотеки с переменной процентной ставкой, в том числе с низким процентом в первые годы погашения, именно такие. Для тех, кто планирует продать дом или рефинансировать заем через несколько лет, они могут быть весьма привлекательными.

Взамен можно было бы использовать программу по записи, оценке и сравнению альтернативных цен из главы 5. В этой сфере мы видим два способа ее применения. В упрощенной форме кредитор будет обязан представить отчет по двум категориям: платежей и процентов. Если исходить из предложения Уиллис, то в таком итоговом документе должны будут перечисляться все платежи, но уже суммированные, с четким указанием итогового значения.

Исследование Вудворд показало: самые выгодные сделки — на порядок лучше! — заключают те, кто не платит авансом комиссию за предоставление кредита. Это означает, что все расходы брокер покрывает из своих комиссионных. Выражение «Бесплатный сыр в мышеловке» совсем не про ипотеку. Вероятно, если плата за предоставление кредита равна нулю, заемщикам проще сравнивать условия. Единственное, что в этом случае требует рассмотрения, — это процентная ставка. Информация о ней, раскрываемая в документах, включает в себя, разумеется, саму ставку, а также график платежей на годы вперед при условии, что основной процент кредита не изменяется. Так заемщики будут в курсе суммы взносов через

несколько лет, когда срок действия завлекающей низкой ставки закончится. Неплохо было бы также предупредить покупателей жилья, насколько могут повыситься платежи при неблагоприятном развитии событий.

Кредиторам также придется предоставлять в электронном виде подробный отчет с указанием всех комиссий и процентов, в том числе завлекающе низких в первые несколько лет, условий для изменения переменной ставки, ее максимального уровня за год и другого. Эта информация позволит третьей стороне предложить более ценные советы. Без сомнений, доступность данных записи, оценки и сравнения альтернативных цен создаст предпосылки для возникновения услуги по сопоставлению предложений разных ипотечных кредиторов. Потребуются некоторые меры предосторожности во избежание сговора, но, скорее всего, его легко будет отследить и предотвратить.

Запись, оценка и сравнение альтернативных цен сильно упростят процесс вступления в ипотеку онлайн. Это повысит конкуренцию на ипотечном рынке. Возможность проведения процедуры по интернету особенно важна для женщин и меньшинств. Например, представительницы прекрасного пола и афроамериканцы при покупке автомобиля онлайн платят такую же сумму, как белые мужчины, тогда как при расчете в автосалоне тратят больше независимо от других факторов, в том числе дохода⁴.

Кредитные карты

Кредитные карты — неотъемлемая часть современной жизни. Жизнь в обществе трудно представить без них. Попробуйте забронировать отель, взять напрокат машину или велосипед, если у вас нет кредитной карты. Желаем удачи. У этих карт две основные функции. Во-первых, безналичные платежи постепенно вытесняют расчет наличными и банковские чеки. К сожалению, иногда все же приходится ждать в очереди, пока кто-то выписывает чек на покупку в 7 долларов 37 центов. Во-вторых, это постоянный источник денег для случаев, когда нужно потратить больше, чем имеющаяся сумма. Дебетовые карты, хотя и выглядят как кредитные, привязаны к банковскому счету и не позволяют превышать его лимит, если не подключены к кредитной линии. (*Предупреждение: для некоторых дебетовых карт предусмотрена кредитная линия по завышенной стоимости. Используя их для получения займа, убедитесь, что комиссия будет не выше, чем по кредитной карте.*)

Кредитки невероятно удобны. Платеж часто происходит быстрее, чем при наличном расчете, и исключает возню со сдачей. Не нужно больше

лазить в карман в поисках необходимой суммы и держать дома большую банку для мелочи. Не говоря уже о возможности копить мили для авиаперелетов! Но при легкомысленном отношении есть риск чересчур увлечься. Вот статистика по США:

1. Бюро переписи населения США сообщает: в 2004 году насчитывалось более 1,4 млрд кредитных карт у 164 млн держателей — в среднем 8,5 на человека.
2. На дату написания книги 115 млн американцев пропускали ежемесячные платежи.
3. В 1989 году средняя американская семья имела задолженность по кредитной карте 2697 долларов. К 2007 году эта сумма выросла до 8 тыс. долларов. И эти показатели, вероятно, занижены, поскольку основываются на словах заемщиков. Исходя из данных Федерального резерва, некоторые исследователи полагают, что средняя задолженность американских семей 12 тыс. долларов. С учетом стандартной ставки 18% годовых эти домохозяйства вынуждены платить более чем 2 тыс. долларов только процентов в год⁵.

Сопоставимые суммы можно обнаружить, опросив людей в других странах. Более того, ситуация ухудшается. Вспомним о проблемах самоконтроля из главы 3. Кредитные карты многим создают серьезные проблемы. Раньше семьям приходилось жить по средствам. Люди заводили стеклянные банки с пометками, на какие цели пойдут хранящиеся в них деньги. Сейчас, если не хватает на бензин, под рукой всегда кредитная карта. Старые способы самоконтроля уже не работают. В одном из своих исследований Дразен Прелец и Дункан Симистер обнаружили, что люди готовы отдать в два раза больше за билет на баскетбол на аукционе, если могут оплатить кредитной картой, а не наличными. А сколько денег тратят, расплачиваясь кредитками, чтобы накопить драгоценные мили авиакомпаний! Если на одной карте лимит исчерпан, то есть другая. Еще можно открыть новый счет, воспользовавшись одним из рекламных предложений. Ведь они почти ежедневно приходят по почте с извещением, что кредит «предварительно одобрен».

Поможет ли либертарианский патернализм? Думаем, что это идеальная сфера для записи, оценки и сравнения альтернативных цен, как и ипотека. Компания, выпустившая кредитную карту, должна представлять клиентам ежегодный отчет, в электронном виде и на бумаге, с перечислением

и расчетом всех платежей. У такого итогового документа две цели. Во-первых, держатели кредитных карт смогут воспользоваться электронной версией для выбора выгодных условий. Уточнив способы применения карты и платежи, люди будут лучше понимать, за что платят.

Приведем пример. Одна компания — эмитент кредитных карт — хитро повышала цены, сокращая количество дней между получением счета и сроком его оплаты. Если вы пропускали день платежа, приходилось заплатить не только штраф, но и проценты со всех покупок за следующий месяц. Если до этого деньги вносились своевременно, это не учитывалось. Для активных пользователей кредитных карт, например тех, кто часто ездит в командировки, пропуск платежа размером в 5 тыс. долларов на один день был чреват дополнительными выплатами, превышающими 100 долларов.

Во-вторых, в отчете пользователи могли бы ясно видеть, сколько они потратили за год. Некоторые компании — эмитенты кредитных карт — сейчас выпускают ежегодную сводку покупок, разделенную на категории. Это помогает при расчете налогов. Но в отчет по записи, оценке и сравнению альтернативных цен должны быть включены различные варианты комиссии, взимаемой кредитором. Например, при покупке в иностранной валюте компания-эмитент начисляет процент за конвертирование, тогда как для банка эта операция, как правило, бесплатна. В отчете можно будет увидеть, сколько вам стоило использование карты во время отпуска в Мексике. Проценты по кредиту не подлежат вычету из налоговой базы, и у людей нет причин интересоваться, сколько они заплатили за прошедший год по всем своим картам. Поэтому эти суммы забывают и игнорируют. Вообразите реакцию, если сообщить человеку, что за прошедший год он выплатил 2153 долларов процентов, 247 долларов пени за просрочку и 57 долларов за конвертацию валюты.

Другие приемы подталкивания могут быть полезны в той же степени. Например, для кредитных карт всегда указывается минимальный платеж, который можно внести после получения счета. Можно отталкиваться от этой цифры при расчете взноса. Разумеется, поскольку минимальный платеж — капля в море по сравнению с общей суммой, его внесение лишь увеличивает со временем проценты. Кроме того, из-за политики компаний — эмитентов кредитных карт заставить себя делать полный взнос ежемесячно вдвойне сложно. Попробуйте настроить автоматический платеж по своей кредитной карте. Почти наверняка единственной стандартной опцией будет минимальный взнос, а не вся сумма. Компании должны предоставлять возможность автоматического платежа в полном объеме, а не по минимуму.

В этой главе мы затронули много разных тем, но в целом выводы простые. Ипотека и кредитные карты осложняют жизнь в большей степени, чем это необходимо, и позволяют компаниям наживаться на людях. Иногда лучше не вмешиваться, но в случае кредитов простые человеческие слабости могут привести к серьезным трудностям и даже к беде. Как и в остальных сферах, государству следует в целом уважать свободу граждан принимать самостоятельные решения. Но, если усовершенствовать архитектуру выбора, менее вероятно, что они предпочтут неудачные варианты.

Часть 3

ОБЩЕСТВО

Глава 9

Приватизация соцобеспечения: шведский вариант

В предвыборной кампании 2000 года кандидат в президенты США Джордж Буш призывал к частичной приватизации системы социального обеспечения. В соответствии с его планом часть налога на фонд заработной платы направлялась бы на индивидуальный накопительный счет. Когда этот вопрос обсуждался в США, аналогичную систему ввели в Швеции. В первые годы Буша на посту президента этот план не получил должного внимания. Но в 2005 году о приватизации социального обеспечения вспомнили. И, хотя соответствующий законопроект провалился в Конгрессе, его аналоги, вероятно, вскоре будут снова рассматриваться в США или других странах. Из опыта Швеции можно сделать важные выводы. Суть в том, что простого максимального увеличения количества вариантов недостаточно, нужны некоторые ограничения.

Шведские власти хорошо продумали некоторые аспекты архитектуры выбора, но сделали по крайней мере одну важную ошибку. В результате граждане составили гораздо худший портфель, чем могли бы. Подталкивание помогло бы людям справиться с этой задачей лучше. Давайте попробуем разобраться почему. Попутно мы узнаем массу подробностей о реформе социального обеспечения.

Шведский план приватизации

Охарактеризовать шведский план можно одной фразой: «За выбор». В самом деле, это прекрасный пример стратегии *максимального количества вариантов*. Дайте людям как можно больше опций, и пусть они поступают по своему усмотрению. Почти во всех аспектах разработчики плана склонялись в пользу невмешательства. Вот ключевые особенности шведской программы:

1. Участникам позволялось формировать собственный портфель. Он мог включать до пяти фондов из одобренного списка.
2. Один фонд тщательно отбирался в качестве стандартной опции для всех, кто независимо от причины отказался принять самостоятельное решение.
3. Была проведена масштабная рекламная кампания, призванная убедить участников собирать свой портфель, а не полагаться на выбор по умолчанию.
4. Любой фонд, соответствующий определенным фидуциарным стандартам, мог быть включен в систему. Относительно простой выход на рынок обуславливал широкий выбор портфелей. Изначально было доступно 456 (!) фондов. На 14 августа 2007 года в списке содержалось 783 опции. Всего с момента запуска программы упоминалось более 1000 фондов, — просто некоторые то появлялись в перечне, то исключались из него.
5. Информация о разных вариантах, включая сборы, показатели за последние годы и риски, содержалась в брошюрах, раздаваемых участникам.
6. Фонды, за исключением выбранного по умолчанию, могли привлекать инвесторов с помощью рекламы.

Будь все граждане Швеции экономами, не возникало бы никаких сомнений в эффективности этой программы. Сочетание свободного входа на рынок, неограниченной конкуренции и чрезвычайно широкого выбора кажется превосходным. Но если шведы — гуманы, увеличение количества вариантов совсем не обязательно ведет к лучшему исходу. Собственно говоря, и не привело.

Стандартная опция

К фонду, выбранному по умолчанию, есть две категории вопросов. Что должно быть в портфеле? И какой статус такой фонд должен получить от государства? То есть будет ли правительство подталкивать граждан к выбору стандартной опции, препятствовать ему или займет еще какую-нибудь позицию? Вот некоторые из множества возможностей создания плана.

- A. Выбора не предоставляется, в списке только одна стандартная опция.

- Б. Один из фондов выбран по умолчанию, но рекомендуется обратить внимание на другие.
- В. Есть стандартная опция, и ее выбор поощряется.
- Г. Один из фондов выбран по умолчанию, какие-либо рекомендации отсутствуют.
- Д. Требуемый выбор. Стандартной опции нет. Участники должны занять активную позицию, иначе лишатся вкладов.

Что предпринял бы хороший архитектор выбора? Это зависит от его уверенности в способности и готовности участников к самостоятельному выбору портфеля. Вариант А — не подталкивание. Он исключает любой выбор, поэтому не соответствует либертарианскому патернализму. Мы такую линию поведения не рекомендуем.

Другая крайность — отказаться от выбора фонда по умолчанию, вынуждая каждого собирать портфель своими силами. Это вариант Д, требующий от людей активной позиции. Если архитекторы выбора уверены, что участники программы с этим справятся, то эта линия поведения приемлема. Хотя требуемый выбор хорош в некоторых сферах, шведское правительство совершенно правильно решило не настаивать на нем¹. Неизбежно установить контакт удастся не со всеми участниками. Возможно, кто-то уедет из страны, будет болен или слишком занят, не сможет ответить на вопросы или просто окажется совсем не в курсе происходящего. Лишать их пособия жестоко. С точки зрения политики и морали это неприемлемо. В любом случае из более чем 400 фондов выбрать непросто. Так зачем правительству принуждать граждан к самостоятельному решению, если некоторые из них предпочли бы положиться на мнение экспертов в виде стандартной опции?

Итак, мы остались с тремя вариантами. Если кроме стандартной опции будут предложены другие фонды, нужно ли поощрять активную позицию или наоборот? Здесь масса возможностей: от настоятельной рекомендации стандартного выбора до указания на его нежелательность. Какая же линия поведения лучшая? Вариант Г очевидно привлекателен: просто наличие стандартной опции без поощрения или других рекомендаций. Но не стоит думать, что это полностью решит проблему. Что означает нейтралитет? Если уведомить людей, что план составлен экспертами и отличается низкими сборами, будет ли это считаться поощрением? А ведь это просто объективная информация в отношении стандартной опции. Мы не придираемся. Архитекторам выбора придется продумать описание фонда,

выбранного по умолчанию. Их решения определяют долю рынка, которую привлечет стандартный вариант.

При анализе трех промежуточных пунктов следует учитывать уровень компетентности разработчиков стандартного плана и участников. Также стоит иметь в виду то, что уровень знаний выбирающих может быть очень разным. Если архитекторы великолепны, стандартная опция отвечает всем требованиям, а люди с большой вероятностью ошибутся, есть смысл подталкивать их к выбору по умолчанию. Если разработчики назначили стандартный фонд наугад, а участники хорошо разбираются и ситуация каждого сугубо индивидуальна, то лучше, когда официальная позиция будет нейтральной.

Швеция пошла по пути, обозначенном в общих чертах в пункте Б. Была проведена масштабная рекламная кампания, призванная поощрять активный выбор граждан. Она возымела желаемый эффект: две трети участников собрали собственные портфели. Люди с большей вероятностью принимали самостоятельные решения, если располагали значительными суммами. Среди этой категории самыми активными стали женщины и молодежь. Почему представительницы прекрасной половины скорее склонялись к самостоятельному выбору? Думаем, что они реже теряют бланки и чаще вспоминают о необходимости их отправить. К сожалению, у нас нет доказательств этой теории. Просто есть множество примеров, когда дражайшие половины проявляли гораздо большую организованность, чем мы.

В итоге треть участников остановилась на выборе по умолчанию, и это довольно много. Стандартному фонду досталась более крупная доля рынка, чем любому другому. Но государство приложило немало усилий, чтобы стимулировать активный выбор, в том числе с помощью рекламы. Судить о влиянии этой кампании на решения участников можно в полной мере через несколько лет после запуска программы. Когда интенсивность подталкивания снизилась, люди стали заметно реже самостоятельно выбирать портфель.

Вот несколько фактов. После запуска программы весной 2000 года каждому работающему участнику предложили составить портфель. В последующие годы новые работники, в основном молодые люди, вступили в план. Им также предложили сформировать портфель. Но вскоре после первоначального периода государство завершило рекламную кампанию по стимулированию активного выбора. И, более того, частные фонды также снизили объем рекламы для привлечения инвесторов. Вследствие обоих факторов доля людей, формирующих собственный портфель, сократилась. Из тех, кто вступил в план в апреле 2006 года, только 8% составили

свой портфель! Поскольку большинство новых участников — молодые люди, эту цифру целесообразно сравнить с количеством работников младше 22 лет, присоединившихся к программе в 2000 году. В этой группе собственный портфель собрали 56,7%, что значительно превышало показатель 2006 года.

Правильный ли выбор сделали активные участники?

Насколько выгодным оказалось самостоятельное формирование портфеля? Конечно же, нам неизвестны индивидуальные предпочтения участников, и нет сведений об их активах вне системы соцобеспечения. Поэтому невозможно с определенностью судить, насколько хорошо были составлены портфели. Тем не менее можно сравнить самостоятельный выбор со стандартной опцией по параметрам, которые должен учитывать любой инвестор, таким как сборы, риски и финансовые результаты. Короче говоря, участники, принявшие самостоятельное решение, согласно этим показателям, не слишком преуспели.

Стандартный портфель тщательно выбирался (таблица 9.1): 65% активов вкладывалось в иностранные акции; 17% — в шведские ценные бумаги, 10% — в облигации, 4% — в хеджевые фонды и 4% составляли прямые инвестиции. Во всех категориях активов 60% фондов находятся в пассивном управлении, то есть портфельные менеджеры просто покупают акции по существующему курсу и не стараются обогнать рынок. Плюс индексных фондов в их дешевизне. Взносы инвесторов гораздо ниже, чем в тех, которые стремятся обогнать рынок. Небольшой размер сборов индексных фондов помогает удерживать затраты на портфель, выбранный по умолчанию, на очень низком уровне — 0,17%. То есть с каждых вложенных 100 долларов инвестор отчисляет 17 центов в год. В целом большинство экспертов оценили бы стандартный портфель как хорошо составленный.

Для того чтобы оценить успехи активных участников как группы, рассмотрим аналогичные параметры обобщенного портфеля, выбранного людьми самостоятельно. При сравнении можно выделить три особенности. Во-первых, хотя доля акций в стандартном фонде довольно высока, в самостоятельно выбранных портфелях она еще выше — 96,2%. Возможно, люди решили активно вкладываться в эти ценные бумаги, потому что предыдущие несколько лет рынок бурно развивался.

Во-вторых, активные участники инвестировали почти половину денег (48,2%) в акции шведских компаний. Это отражает хорошо известную

тенденцию отдавать предпочтение вложениям на внутреннем рынке². Казалось бы, в этом есть смысл — покупай то, о чем знаешь! Но в случае с инвестированием вкладываться в то, о чем, по мнению людей, им известно, не всегда рационально. Как мы видели в одной из предыдущих глав, работники, покупающие акции своей компании, зачастую не взвешивают плюсы и минусы подобных коммерческих решений.

Таблица 9.1.
Сравнение фонда по умолчанию и активно выбранного портфеля

Размещение активов	Фонд по умолчанию, %	Активно выбранный портфель, %
Акции	82	96,2
Швеция	17	48,2
Америка	35	23,1
Европа	20	18,2
Азия	10	6,7
Облигации с фиксированной процентной ставкой	10	3,8
Хеджевые фонды	4	0
Прямое инвестирование	4	0
Индексированные	60	4,1
Сборы	0,17	0,77
доход за первые три года	– 29,9	– 39,6
доход на июль 2007 года	+ 21,5	+ 5,1

Примечание. В таблице приводится сравнение фонда по умолчанию и активно выбранного портфеля. Информация о размещении активов составлена по данным Morningstar. Сбор — процентное соотношение расходов и к общей сумме капиталовложений. Реальным показателем является доход за трехлетний период (31 октября 2000 года — 31 октября 2003 года). Доля фондового рынка, образовавшаяся в результате осуществленного в 2000 году выбора, использовалась как мерило для расчета характеристик активно выбранного портфеля.

Рассмотрим следующий факт. Доля Швеции в мировой экономике приблизительно 1%. Рациональный инвестор из США или Японии вложил бы в акции шведских компаний именно такую часть активов. Разумно ли шведам инвестировать в 48 раз больше? Нет.

И, в-третьих, только 4,1% фондов в самостоятельно сформированных портфелях были индексными. В результате те, кто совершил активный выбор, платили бóльшую комиссию: 0,77% в отличие от 0,17% в стандартной

опции. Если два инвестора вложили по 10 тыс. долларов, активный будет платить на 60 долларов в год больше. И эти сборы со временем растут. Подведем итоги: для тех, кто самостоятельно формировал портфель, доля вложений в акции выше, управление портфелем активнее, концентрация инвестиций на внутреннем рынке сильнее и комиссия больше.

В момент инвестирования сложно выделить преимущества активно выбранных портфелей по сравнению с опцией, указанной по умолчанию. Хотя несколько лет получения доходов ничего не доказывают, стандартный фонд не только изначально разрабатывался более тщательно, но и продемонстрировал лучшие показатели. Из-за падения рынка, последовавшего за запуском плана, дела инвесторов шли не слишком хорошо в первые три года — с 31 октября 2000 года по 31 октября 2003 года. При этом выбравшие стандартный фонд пострадали меньше. За эти три года портфель, предлагаемый по умолчанию, потерял только 29,9%. В то же время обобщенный фонд участников, сделавших самостоятельный выбор, лишился 39,6% активов.

В последующие годы стандартный портфель продолжал превосходить остальные. До июля 2007 года он поднялся на 21,5%, а самостоятельно выбранные — в среднем всего на 5,1%. Показатели за этот период были настолько хороши, что рейтинговая служба Morningstar присваивала стандартному варианту как глобальному фонду самую высокую оценку — «пять звезд» с 2003 года. Обобщенный портфель активных участников получил бы, скорее всего, «три звезды», если бы считался отдельным глобальным фондом.

Шведский опыт интересен и тем, что в момент запуска программы завершилась тенденция повышения курсов акций на рынке и лопнул пузырь доткомов. Невозможно точно определить влияние этих фактов на выбор людей и даже на решение о внедрении плана приватизации. Тем не менее некоторые выводы можно сделать. Мы уже отмечали, что более 96% самостоятельно сформированных портфелей составляли акции. Если бы программу запустили на два года позднее, эта доля наверняка была бы ниже. Как уже упоминалось в главе 8, индивидуальные инвесторы при размещении активов скорее следуют сложившейся тенденции, чем строят прогнозы.

Неудивительно, что в период стремительного роста акций технологических компаний в них стали больше вкладывать. Например, максимальную долю рынка после стандартного портфеля привлек фонд Robur Actiefond Contura, получивший 4,2% инвестиционного пула. Вспомним, что всего в списке упоминалось 456 вариантов и треть участников поддерживали выбор, сделанный по умолчанию. Фонд Robur Actiefond Contura инвестировал в основном в акции технологических и медицинских компаний в Швеции и за ее пределами. За пять лет, предшествующих выбору, его стоимость

выросла на 534,2% — самый высокий показатель в пуле. В первые три года после запуска программы этот фонд потерял 69,5% цены. В последующие три года уровень доходов этого портфеля часто изменялся.

Сегодня не осталось сомнений: такие фонды неизбежно получили бы крупную долю инвестиционного пула. Ведь о чем просили людей? Участники получали брошюру с перечнем из 456 фондов и перечислением их доходов в разные интервалы времени. Там содержалась и другая важная информация, включая сборы и риски, но к ее восприятию люди не были подготовлены. В результате участники просто исходили из того, что высокий доход — это хорошо. Разумеется, эта прибыль была в прошлом. Но инвесторы обычно не в состоянии провести черту между доходами в прошлом и их вероятностью в будущем. В воображении непроизвольно рисуется следующий диалог. Где-то в Швеции мистер и миссис Свенсон беседуют за кухонным столом.

Мистер Свенсон:

— Вилма, что за бумаги?

Миссис Свенсон:

— Смотрю, куда вложить деньги, Бьорн. Выбираю фонд. Вот, нашла. Robur Actiefond Contura. За последние пять лет он поднялся на 534%. Вложим туда — и на пенсии будем жить на Майорке!

— А, ну ладно. Передашь мне кусочек маринованного лосося?

Поскольку на инвестиции участников влияют доходы за недавний период, время запуска программы существенно для выбора людей. Вероятно, это долговременный эффект. Лишь немногие в дальнейшем вносят изменения в свой портфель. В этом проявляется отклонение в сторону статус-кво. За первые три года доля участников, внесших хотя бы одно изменение, составила соответственно 1,7%, 2,7% и 3,1%. Это можно сравнить с тем, как нерасторопно работники присоединяются к пенсионному плану 401(k) в США³. Таким образом, сочетание чрезмерного внимания к недавним показателям доходности и инертности в управлении портфелем делает влияние случайного совпадения во времени на выбор участников таким сильным.

Выражение «случайное совпадение во времени» не совсем точно отражает ситуацию, поскольку приватизационный план с большой вероятностью одобрили после длительной тенденции к повышению курса акций. Вспомним уменьшение политической поддержки плана Буша после противоположной конъюнктуры рынка в 2001 и 2002 годах. Политические решения, так же как и инвестиционные, могут приниматься под влиянием недавних событий, результаты которых налицо⁴.

Реклама

Разрешение фондам рекламировать себя не вызывает особых сомнений. В существующей системе сложно представить запрет на такую деятельность. Если фонды могут свободно выходить на рынок, то у них должна быть возможность привлечения клиентов любыми законными средствами, в том числе с помощью правдивой рекламы. Интересен ее эффект на этом рынке. Чего ожидать?

Вообразим два крайних варианта развития событий. Первый мог бы явиться в сладком сне экономисту, стороннику свободного рынка. При этом он бы умиротворенно улыбался. Рекламирующие себя фонды просвещали бы участников, объясняя преимущества низких расходов, диверсификации и долгосрочного инвестирования. Они предостерегали бы людей от опасности экстраполяции недавних показателей доходности на будущее. Реклама помогала бы потребителям определить идеальный для них способ размещения активов. Его экономисты называют границей эффективности, к которой должен стремиться любой рациональный инвестор. Другими словами, реклама способствовала бы более правильному и разумному выбору.

Второй сценарий — кошмар психологов и поведенческих экономистов. Они бы метались в постелях и переворачивались с боку на бок, привидясь им такое. В этом страшном сне рекламодатели призывают потребителей мыслить с размахом, не довольствоваться синицей в руке — вариантами с индексированием — и богатеть путем инвестирования. В рекламе никогда не упоминаются сборы, зато много говорится о показателях прошедших лет. А ведь нет ни единого доказательства, что они позволяют предсказывать будущие результаты. Любители делать ставки на спорт заметят сходство с такой рекламой. Ведь она тоже рассказывает о «фаворитах предстоящих игр» и предлагает потрясающие и почти безошибочные прогнозы на основе результатов, скажем, последних трех недель.

Как сложилось в реальности? В типичной рекламе Харрисон Форд, звезда «Звездных войн» и «Индианы Джонса», демонстрировал продукты шведских фондовых компаний. Сообщалось: «Харрисон Форд поможет выбрать лучшую пенсию». Какая из ролей Форда обеспечила ему должную квалификацию, чтобы давать подобные рекомендации? Конечно, Индиана Джонс по сценарию профессор, но не экономики, а археологии.

Исследование Хенрика Кронквиста показало, что реклама в действительности больше напоминала второй сценарий — кошмар, а не сладкие грезы. Лишь ее небольшая часть могла расцениваться как прямая информация

о характеристиках, имевших значение для рациональных инвесторов, например о сборах. Фонды активно привлекали внимание к показателям доходности в прошлом, если они были высокими. Но такие сведения никоим образом не позволяют прогнозировать хорошие результаты в будущем. Тем не менее реклама фондов существенно повлияла на выбор инвестиционного портфеля. Она подтолкнула людей к вариантам с низкими ожидаемыми доходами из-за значительных сборов и высокими рисками. Последние обусловлены большей долей акций, более активным управлением, предпочтениями динамично развивающихся секторов и вложений на внутреннем рынке.

Как плохо без подталкивания

История приватизации социальной защиты в Швеции весьма показательна. Но государственные планировщики не создали оптимальную архитектуру выбора, а безоглядно положились на простую стратегию максимального количества вариантов. Это привело к предсказуемому эффекту, проистекающему из тенденции оценивать вероятность по наличию примеров и инертности. Правильная архитектура выбора исправила бы положение.

С ключевой задачей выбора стандартного портфеля создатели шведского плана справились на отлично. План был безупречным. Многие инвесторы за пределами Швеции вложили бы средства в этот фонд, будь такая возможность. Это полностью опровергает предположение, что государство в принципе не способно сделать что-либо правильно. Поощрение самостоятельного формирования портфеля участниками стало самым большим минусом шведского плана. В сложных ситуациях государство может способствовать правильному выбору людей. Вспомним основной вывод первой части: когда нужно принять сложное решение в незнакомой ситуации и нет быстрой обратной связи в случае ошибки, небольшое подталкивание вполне оправданно и уместно.

Правительству следовало бы объявить примерно следующее: «Мы разработали программу с обширным перечнем фондов. Если вы не уверены в том, что можете принять решение самостоятельно, проконсультируйтесь со специалистом или остановите выбор на стандартном портфеле. Он сформирован экспертами специально для такого случая». Будто бы согласившись с нами, шведские власти прекратили активно продвигать самостоятельный выбор фонда.

Если США когда-либо решат провести частичную приватизацию системы социальной защиты в дополнение или в качестве замены

существующей, из опыта Швеции можно вынести много полезных уроков. Поскольку экономика США превосходит шведскую более чем в тридцать раз, при свободном выходе на рынок в списке окажутся тысячи фондов. Те, кто придерживается стратегии максимального количества вариантов, наверняка будут в восторге, но гуманов такой широкий перечень обескуражит. Создание улучшенной программы можно начать с заимствования шведской идеи о выборе хорошей стандартной опции. Она должна включать бóльшую долю индексных фондов, а также портфели под управлением менеджеров, утвержденные на конкурентных торгах. Выбор будет происходить в упрощенной форме, предпочтительно онлайн. Вначале будет задан простой вопрос с вариантами ответов «да» и «нет»: «Вам подходит стандартный фонд?» Для тех, кто ответит утвердительно, миссия будет выполнена. Хотя они, разумеется, позднее могут изменить решение. Отказавшимся будет предложен небольшой набор смешанных фондов, возможно, исходя из возраста участника. Это будут частноуправляемые портфели, выигравшие конкурентные торги. Только те участники, которые откажутся от них, перейдут к полному списку. Данные коммерческого сектора позволяют предположить, что немногие смогут ориентироваться в столь широком перечне, но право на самостоятельный выбор неприкосновенно.

Из опыта Швеции можно сделать и более общий вывод. Чем шире выбор, тем больше придется содействовать людям при принятии решения. Этот урок разработчики плана «Медикэр» для лекарств, отпускаемых по рецепту, не усвоили. Увеличение числа вариантов обычно влияет на жизнь людей благотворно. Тем не менее в сложных вопросах грамотная архитектура выбора должна помочь им сориентироваться.

Глава 10

Рецептурные препараты: путаница с частью D программы «Медикэр»

Американцам приходится оплачивать лекарства, на которые выписан рецепт. Это происходит напрямую или по полису, который обычно предоставляет работодатель. Подавляющее большинство пожилых американцев обращаются в государственную программу «Медикэр» за страховкой, которая до недавнего времени не покрывала вышеупомянутые расходы. Решение этой проблемы было одним из главных вопросов президентской кампании 2000 года.

Демократ Альберт Гор, впоследствии вице-президент, предложил решить проблему классическим путем: включить в «Медикэр» рецептурные препараты, собрать экспертный совет для обсуждения конкретных вопросов и создать специальный список лекарств для пенсионеров. Республиканец Джордж Буш, напротив, склонялся к сострадательному консерватизму, который можно считать лейтмотивом его предвыборной кампании. Эту тенденцию он стремился объединить с усилением роли свободного рынка и коммерческого сектора. Буш предложил новую дорогую программу социальной защиты для пенсионеров с широким выбором лекарственных планов, разработанных коммерческими медицинскими компаниями. Потребители могли бы присоединиться к любому.

Три года спустя версия президента Буша с незначительным перевесом голосов была одобрена Конгрессом. Это была крупнейшая модернизация в истории программы «Медикэр». В ней появилась Часть D, помогающая приобретать рецептурные препараты. На реализацию плана Буша было выделено 500 млрд долларов субсидии. «Мы почувствовали, что необходимо предоставить людям выбор. Ведь система должна отвечать запросам потребителей, — говорил президент Буш в клубе для пожилых во Флориде в 2006 году, прямо перед запуском плана. — Чем шире возможности, тем больше вероятность найти вариант, подходящий именно вам. Другими

словами, нельзя стричь всех под одну гребенку. Это не клиентоориентированный подход. А я верю в потребителей и считаю, что нужно доверять людям»¹.

Вера президента Буша в американских пенсионеров вылилась для них в огромную ответственность за принятие решения. В целом это интересный и поучительный случай архитектуры выбора. Система вынужденного свободного принятия решений потребителем — яркий пример либертарианского патернализма в действии. И мы действительно думаем, что в некоторых вопросах Буш был на верном пути. Как система предоставления медицинских услуг Часть D почти полностью оправдала ожидания создателей. Но план был слишком громоздким, что мешало принятию правильных решений. Множество вариантов удовлетворило бы нужды потребителей, если бы не четыре существенных недостатка:

1. Участникам почти не помогали сделать эффективный выбор, руководство по плану было слишком кратким.
2. Для большинства пенсионеров опцией по умолчанию было невступление в программу.
3. Стандартный вариант был выбран случайным образом (!) для 6 млн человек, зарегистрированных автоматически. Причем при подборе плана нельзя было учитывать, какие лекарства выписывались людям ранее.
4. Услуга почти не предоставлялась самым уязвимым слоям населения — бедным и необразованным.

Не поймите превратно. Часть D принесла большую пользу. Несмотря на критику, программу нельзя назвать абсолютно неудачной. Но в случае с ней остается простор для совершенствования архитектуры выбора.

Дальнейшее рассмотрение Части D может показаться слишком подробным. Но сложно понять суть программы и ее минусы, не зная ключевых моментов выбора и того, где именно все пошло наперекосяк. Впрочем, если помнить о четырех недостатках, лес за деревьями все же будет виден.

Структура Части D «Медикэр»

До введения Части D около половины американских пенсионеров (приблизительно 21 млн человек) могли покрывать расходы на рецептурные препараты негосударственной страховкой (иногда от бывшего работодателя)

или из государственного источника, такого как Министерство по делам ветеранов США. Официальные власти возлагали большие надежды на то, что остальной части оплатить медикаменты поможет Часть D. Было решено предоставить пенсионерам максимально широкие возможности государственно одобренного выбора. План характеризовался пятью основными чертами:

1. Для большинства присоединение к Части D было сугубо добровольным. Преимущества программы были доступны только в случае вступления. Исключение составляли 6,2 млн малоимущих пенсионеров и инвалидов, расходы которых до этого покрывала государственная медицинская страховая программа для бедных «Медикейд». Этим людям предоставлялся выбор из нескольких видов коммерческих планов, а именно самых дешевых и с минимальным комплектом услуг. Соответствующие программы отбирались по определенным критериям. В 2007 году в США было от 5 до 20 базовых планов. Любой, кто не принимал решение, автоматически зачислялся в одну из этих программ, выбранную случайным образом.
2. Первый период вступления был с ноября 2005 года по май 2006 года. Далее регистрация открывалась в конце каждого последующего года. Пенсионеры, не присоединившиеся сразу к программе и не участвовавшие в аналогичном коммерческом плане, платили штраф из страховой премии за каждый месяц просрочки.
3. Планы различались от штата к штату: от 47 отдельных планов на Аляске до 63 в Западной Виргинии и Пенсильвании. Большинство предлагали от 50 до 60 вариантов. Общее число опций возросло с момента вступления в силу Закона о совершенствовании и модернизации медицинского обслуживания и об отпускаемых по рецепту лекарственных средствах 2003 года.
4. Во время первого периода вступления государство выделило 400 млн долларов на рекламную кампанию, призывающую к выбору плана. Официальные представители «Медикэр», в том числе министр здравоохранения и социальных служб США, разъезжали по стране на огромном голубом автобусе и продвигали программу. Компании выпускали собственную рекламу. Пенсионерам рекомендовали «прислушаться к тем, кого вы знаете и кому доверяете», «выбрать известный план» или воспользоваться разделом «Поиск плана покрытия рецептурных препаратов „Медикэр“» на сайте программы².

5. Оплата начиналась с первого прописанного рецепта, но приостанавливалась, когда расходы достигали определенной суммы. Затем с наступлением нового периода покрытие возобновлялось. В популярных изданиях этот пробел в страховании прозвали «дыркой от бублика». Нам прекрасно известно, что обсуждение подробностей Части D может вызвать мигрень даже без «дырок от бублика», поэтому подробности читайте в примечаниях. Скажем лишь, что ни один экономист не порекомендовал бы договор страхования с подобным пунктом.

Будь все пенсионеры экономами, ни один из перечисленных моментов не представлял бы проблемы. «Если потребители справятся с выбором, то можно будет с уверенностью сказать: преуспевшие планы и страховые компании соответствуют запросам людей, — пишет лауреат Нобелевской премии Дэниел Макфадден, экономист Калифорнийского университета в Беркли, занимавшийся всесторонним изучением Части D. — Но, если большинство запутаются и окажутся в тупике, рынок не получит сигналов, необходимых для удовлетворительной работы»³. Учитывая многочисленность и сложность планов, ничуть не удивительно, что пенсионеры испытывали трудности с ответной реакцией на предложения компаний.

Вместо ожидаемого прояснения — путаница

Шестимесячный срок для вступления в Часть D уже истекал, но люди все еще регистрировались. Рассмотрим опыт пенсионеров из Мак-Алле-на, известного как «город пальм», с населением около 100 тыс. человек. Он расположен в долине Рио-Гранде неподалеку от мексиканской границы. Мак-Аллен — производственный центр транснациональных корпораций. Примерно пятая часть жителей старше 65 лет живет в бедности. Это как раз такой небогатый город, для которого Часть D должна была оказаться чрезвычайно полезной.

Тем не менее для получения этих преимуществ пенсионерам было необходимо осилить список из 47 планов покрытия рецептурных препаратов. «Задумка хорошая, — говорила доктор Линда Вильярреал, возглавлявшая Медицинское общество округа Идальго — Старр, — но большинство моих пациентов не смогли разобраться в системе и понять, как все работает. Они растерялись и впали в панику». Рамиро Баррера, совладелец компании Richard's Pharmacy в Мишене, сказал: «Новая программа „Медикэр“ требует отдельной штатной должности. Мы завалены просьбами о помощи от желающих получить страховку»⁴.

Ситуация в Мак-Аллене не была из ряда вон выходящей. Пенсионеры недоумевали повсюду. Врачи и фармацевты также были в растерянности. Все они обрывали горячую линию «Медикэр», требуя помощи в выборе лучшего плана. Сложности Части D стали притчей во языцех. На шоу «Субботним вечером в прямом эфире» даже спародировали социальную рекламу. Якобы разобраться в программе будет легко и просто, особенно сведущим в технике пенсионерам, в совершенстве владеющим компьютером, iPod и спутниковым телевидением.

Президент Буш сочувствовал разочарованным людям, но считал, что польза от программы с лихвой окупит все трудности. «Я знал, что для некоторых пенсионеров выбор может представлять сложность, — сказал Буш, выступая перед пожилыми во Флориде. — Ведь до сих пор система не располагала особо широкими возможностями. Вот появляется старина Джордж Б., и перед пенсионером, который всем доволен, неожиданно появляются 47 вариантов».

Как пожилым справиться со столь широким выбором? Президент Буш призывал проявлять терпение и обращаться к частным организациям. «Мы всех попросили о помощи, — говорил он. — Ассоциация пенсионеров Америки, Национальная ассоциация содействия прогрессу цветного населения, сыновья и дочери, религиозные программы — все помогают людям сориентироваться и выбрать планы, отвечающие их потребностям. Признаю: некоторые пенсионеры заявили, что из-за излишка вариантов хотят отказаться от вступления в программу. Рекомендую им обратиться к желающим помочь, коих немало».

Это похвальный порыв. Но вы прочитали уже достаточно и понимаете, что предложить людям 47 вариантов и посоветовать обратиться за содействием примерно то же самое, что вообще не помогать. А в случае Части D многие из тех, чьей задачей было сориентировать пенсионеров, сами запутались. Профессиональные медики сошлись во мнении, что количество планов в программе могло сбить с толку любого. Некоторые организации, в том числе Ассоциация пенсионеров Америки, решили сами продавать страховки, одновременно консультируя потребителей по выбору плана. А ведь здесь явный конфликт интересов.

В итоге привлечение пенсионеров к программе оказалось не главной проблемой. Организации, безусловно, преуспели в регистрации большого количества участников⁵. К январю 2007 года менее 10% страховок «Медикэр» — около 4 млн — не имели покрытия лекарственных средств Частью D или аналогичным коммерческим планом⁶. Четверть вступивших в план, вероятно, были достаточно здоровы, чтобы не регистрироваться немедленно⁷. Тем не менее их участие много значило для дальнейшего

существования Части D, поскольку эти люди помогали субсидировать нуждающихся в медицинской помощи пенсионеров. Для федеральных чиновников из области здравоохранения высокие показатели регистрации были признаком неоспоримого успеха. В этом смысле свобода выбора сработала. Интересный момент для тех, кто, как и мы, считает, что нельзя стричь всех под одну гребенку.

В целом пенсионеры, кажется, довольны программой. Неудивительно, ведь они получили огромную государственную субсидию! После принятия нового закона о «Медикэр» неодобрительные отзывы о программе плавно сходили на нет, а положительные множились. Здесь надо отдать дань тому, что прошло достаточно времени для изучения системы. В ноябре 2005 года, когда пенсионеры только начинали пользоваться сорока с лишним планами, половина из 1800 опрошенных неблагосклонно отзывалась о программе, тогда как похвалило ее всего 28%. К ноябрю 2007 года доля недовольных снизилась до 34%, а одобрительные отзывы составили уже 42%. На вопрос о личном впечатлении от использования программы трое из четверых опрошенных ответили, что их опыт оказался «очень» или «отчасти» позитивным⁸.

С учетом этих цифр рьяный защитник Части D мог бы утверждать, что, как и в любой новой программе, участники прошли через непростой процесс обучения, но в целом совершенно удовлетворены выбранным планом. Подавляющее большинство были уверены в правильности выбора. Но по причинам, которые мы скоро рассмотрим, вряд ли у них были надежные основания для такой оценки.

Без сомнений, в результате обучения некогда сложный выбор становится проще. Но мы уверены: трудностей такого рода в Части D было гораздо меньше, чем казалось на первый взгляд. Для начала, высокими показателями вступления план отчасти обязан тому, что около двух третей пенсионеров прошли упрощенную регистрацию или были зачислены автоматически. Это могло быть сделано одним из множества способов: через страховую программу работодателя или профсоюза; посредством «Медикейд», Министерства по делам ветеранов, страховой защиты федеральных служащих или в рамках специальной, более широкой программы «Медикэр Эдвентадж». Рекламные кампании и информация в прессе определенно повысили уровень знаний. Тем не менее из статистических данных не стоит делать вывод, что 38 млн пенсионеров заполнили регистрационный бланк Части D, потому что их попросило правительство.

К тому же многие до сих пор не включены в программу, хотя, судя по всему, должны в ней участвовать. Четыре миллиона неохваченных американцев — это много. Скорее всего, большинство из них малообразованные

с доходами, лишь немного превышающими черту бедности. А это исключает их из ведения «Медикейд». Плюс четверть из 13,2 млн пенсионеров, имеющих право на субсидию для малоимущих, не воспользовались ею. Большинство из них опять же малообразованные и одинокие. С учетом того что страховка для этих людей стала бы практически бесплатной с добавлением субсидии, данные о 25% незарегистрировавшихся настораживают.

Даже если люди решатся присоединиться к программе, избыток вариантов их обескуражит. С момента принятия нового Закона о программе «Медикэр» пенсионеры регулярно сообщают в ходе опросов, что Часть D повергла их в замешательство. Через год пребывания в программе примерно один из десяти утверждает, что план хорошо работает и «в существенных изменениях не нуждается». В ноябре 2006 года, опять же через год после вступления, 73% пенсионеров сообщили, что Часть D «слишком сложная». А 60% согласились с утверждением, что некая организация, вероятнее всего, правительство, должна «ограничить количество планов, чтобы облегчить пожилым выбор». Мнение медицинского сообщества тоже было единодушным. Более чем 90% врачей и фармацевтов, которых весь период регистрации пациенты бомбардировали вопросами, сошлись в характеристике программы как чрезмерно сложной.

Из этих отзывов следует, что в случае усовершенствования план лучше бы удовлетворял потребности людей. Прежде всего бросается в глаза проблема чрезмерной сложности. Но она не единственная. Два других аспекта архитектуры выбора Части D приводят к не меньшей путанице.

Случайный стандартный план для самых уязвимых

В предисловии мы рассказывали о Кэролин, руководившей работой школьных столовых в крупном городе. Ей нужно было решить, как представить блюда на витрине. Одним из вариантов расстановки был произвольный порядок. Конечно, этот подход можно считать беспристрастным и принципиальным. Но в некоторых школах такое представление меню приведет к нездоровому питанию. Случайная организация блюд заставит некоторых учеников сесть на диету из пиццы, чипсов и мороженого. Поэтому она нежелательна.

Тем не менее именно такой вариант правительство выбрало для 6 млн малообеспеченных и нездоровых граждан. Каждый, кто не принял самостоятельного решения, был автоматически прикреплен к выбранному случайным образом стандартному плану. При этом страховая сумма не превышала предельного значения, установленного для каждого конкретного региона. В связи с изменениями программы в 2007 году еще 1,1 млн человек

были прикреплены к произвольно выбранному плану. Власти Мэна упорно сопротивлялись этой системе, ратуя за «интеллектуальную» регистрацию для 45 тыс. человек. К этому строптивому штату мы еще вернемся, а пока сосредоточимся на 49 остальных.

Самые бедные и нуждающиеся в медицинской помощи люди имеют право на участие в двух программах страхования: «Медикэр» и «Медикейд». Это в подавляющем большинстве афро- и латиноамериканцы, а также женщины. У людей с правом на две страховки скорее обнаружится диабет или случится инсульт, чем у других потребителей «Медикэр». В среднем они получают десять или более рецепттурных препаратов⁹. Также в обеих программах участвуют инвалиды и престарелые пациенты, страдающие деменцией и требующие круглосуточного ухода. Правительство не уточняло, сколько людей с правом на две страховки самостоятельно выбрали план, но, по нашим наблюдениям, совсем немного. Эти участники могут в любое время перейти на другой план, но, скорее всего, этим преимуществом воспользуются также единицы.

В результате случайной регистрации, вероятно, кому-то не повезет быть прикрепленным к неподходящему плану. Лекарства, которые люди с правом на участие в двух программах получают чаще других и на которые страховка распространяется законом, покрываются планами по-разному — от 76% до 100% стоимости. Следовательно, некоторые участники двух программ могут быть по умолчанию зарегистрированы в плане, который не покрывает самые необходимые медикаменты. Конечно, эти люди могли бы перейти в другой. Но, как и все гуманы, в большинстве своем они остаются при выбранном с любовью, но без их участия плане. В результате нерегулярного доступа к лекарствам состояние здоровья многих ухудшилось. В недавнем опросе людей с правом на участие в двух программах 10% сообщили об улучшении доступа к медикаментам, а более чем 22% — что перестали принимать препараты временно или полностью из-за проблем с новым планом¹⁰.

В качестве официальной причины для отказа от «интеллектуальной» регистрации в пользу случайной правительство подчеркнуло, что рецепты могут меняться. Тогда прописанные ранее лекарства не понадобятся в будущем. Медики долго ломали голову над этим доводом. В особенности это касается пожилых. Они по многу лет принимают одни и те же препараты. А значит, прошлогодний рецепт прекрасно подходит для прогнозирования будущего списка лекарств. Уж точно лучше, чем взятый с потолка план.

Решение приписывать людей к планам без учета конкретных потребностей едва ли не бездушное и безответственное. Случайное распределение также противоречит самой идее программы, основанной на рыночной

экономике. В условиях конкуренции лучшие продукты привлекают большую долю. В основном экономисты свободного рынка считают это плюсом. Не должны же все производители автомобилей получить одинаковую долю рынка. Или семьи — выбирать машину случайным образом. С чего бы нам одобрять случайное распределение планов страхования?

Во сколько обошлись ошибки и неправильное распределение при случайной регистрации? Попробуем ответить исходя из того, сколько человек решили сменить план после года использования. Это можно сделать ежегодно, в ноябре, когда снова открывается регистрация. К сожалению, у нас не так много данных, поскольку правительство не особенно стремится их раскрывать. В период регистрации 2007 года около 2,4 млн человек — 10% участников Части D — изменили свой выбор. Из них 1,1 млн составляли люди с низким доходом, переведенные правительством на другой план в одностороннем порядке. Цель была — избавить их от необходимости платить увеличившиеся страховые взносы. Соответственно, за исключением лиц с правом на участие в двух программах, только 6% сменили планы. Подозреваем, что этот показатель в реальности еще ниже, если рассматривать всех зарегистрированных¹¹.

Столь малое число сменивших план можно интерпретировать двумя способами. Первое объяснение предпочитают сторонники программы. Оно было бы верным, если бы речь шла исключительно об эконах. Суть этой интерпретации такова: широкий диапазон планов соответствует разным состояниям здоровья, и пенсионеры выбрали наиболее полно отвечающий их потребностям вариант. Все хорошо, и изменений не требуется. Второе, более правдоподобное объяснение основано на том, что участники — гуманы, и инертность и отклонение в сторону статус-кво удерживают их от перемен. Как узнать, какая интерпретация правильная? Один из способов — сравнить поведение участников, сделавших активный выбор, с теми, кого зарегистрировали случайным образом. Нет оснований предполагать, что вторые начали с лучшего плана. Малое число перешедших к другой опции в обеих группах говорит о верности второго объяснения. Большинство решили не утруждать себя переоформлением, не тратить время и силы на поиск лучшего варианта.

И так ли нужно менять выбор в действительности? Зависит от разницы между планами и покрываемыми ими наборами лекарств. Было проведено сравнение базовых планов, к одному из которых прикреплялись малоимущие, трех регионов США. Оказалось, что на покрытии одного медикамента можно было сэкономить от 5 до 50 долларов в месяц при условии регистрации в самом бюджетном, оптимальном базовом лекарственном

плане¹². Исследовательская группа под руководством Клинга оценила годовую разницу между случайно выбранным и недорогим вариантами в 700 долларов. Выбор подходящего, а не случайного плана много сэкономит и пенсионерам, и государству. Если на кону сотни долларов, большинство не пожалеют одного-двух часов на подбор оптимального варианта, почти как на поиск стиральной машины или клюшки для гольфа.

Неудобство использования

К сожалению, одним-двумя часами не обойтись. Поспособствовать выбору плана призван веб-сайт «Медикэр». «Он поможет принять компетентное решение, — заявил глава федеральных подразделений „Медикэр“. — Люди получают беспрецедентный набор инструментов, который позволит им выбрать лекарственный план»¹³. Но полностью полагаться на веб-сайт нельзя. Большинство пенсионеров не пользуются интернетом, не говоря уж о сайте «Медикэр». Другие не слишком хорошо его освоили, хотя со временем это изменится. Многие получили информацию о Части D пассивно: из писем страховщиков, чиновников и групп наподобие Ассоциации пенсионеров Америки. Маловероятно, что эти сообщения составлялись с индивидуальным подходом. Значит, веб-сайт — лучший источник помощи. И кому же достанется работа по изучению сайта? Конечно же, взрослым детям пенсионеров.

Наша подруга Кэти Меррелл, экономист, изучала проблему медицинского страхования. Она занялась выбором плана для своих престарелых родителей. Кэти понадобилось несколько часов, притом что она специалист. Всю трудность выбора она продемонстрировала на примере списка препаратов, которые принимала ее мать. Талер авторизовался на сайте Части D «Медикэр» и решил попытаться счастья. Это был кошмар! Достаточно сказать, что на сайте не работает проверка орфографии: если напечатать «Усанакс» вместо «Ксанакс», поиск ничего не выдаст, в отличие от Google. А ведь названия лекарств зачастую похожи на случайный набор букв, поэтому опечатки неизбежны. Подбор дозировки тоже непрост. Нужно знать и массу таблетки (например, 25 мг), и частоту приема. Веб-сайт исходит из допущения, что вы ищете дженерик, и предлагает выбрать оригинальное лекарственное средство. Но большинство при поиске воспроизведенных препаратов используют названия их прототипов. Поэтому выбор любого лекарства на сайте требует особого внимания.

А ведь есть электронные справочники, такие как Eprocrates Rx, которые позволяют найти лекарство, даже если вы не помните его полное название. Программа легко загружается на iPhone или другое мобильное устройство.

Врач или любой пользователь могут идентифицировать препарат по цвету, размеру и форме таблетки. К каждому медикаменту прилагается справочная информация по дозировке, противопоказаниям, ценам и взаимодействию с другими лекарственными средствами. Вернемся к сайту «Медикэр». После того как пользователю удалось ввести все данные, он получает три плана с оценкой годовых затрат. Пенсионеры, которые не в ладах с компьютером, могут позвонить по телефону горячей линии. Тогда три варианта плана представит работник отдела обслуживания клиентов. Но на что опираться при выборе, участникам по-прежнему не объяснят¹⁴.

В конце концов, не без помощи Кэти, которая больше напоминала психотерапию, Талер получил несколько ответов. Его результаты отличались от результатов Кэти. Поскольку Талер близок к возрасту вступления в «Медикэр», он решил привлечь кого-нибудь помоложе, а именно научного ассистента-магистранта. Молодость и терпение действительно облегчили юноше задачу, но и он получил другой набор ответов. Тогда мы без зазрения совести прибегли к помощи самого юного и сообразительного члена команды — студентки, которая проходила у нас практику. Эта девушка участвовала в «Своей игре для подростков» и училась в одном из лучших университетов. И даже это юное дарование несколько раз заходило в тупик. Ни разу, хотя все оперировали одними и теми же данными, не совпали ни расчет стоимости, ни рекомендуемые планы.

Поначалу мы были озадачены. Оказалось, даже четыре экона не могут в точности повторить действия друг друга. У нас получались разные расходы, потому что планы рецептурных препаратов непрерывно обновляли стоимость лекарств. Нет никакой гарантии, что самый выгодный план, выбранный для мамы сегодня, останется таким и завтра. И в самом деле, Союз потребителей выявил разницу в ценах в пяти крупных штатах и обнаружил постоянные ежемесячные изменения. Иногда это были колебания в пределах нескольких долларов, а временами — более ощутимые. Почти 40% из 225 планов подверглись изменениям более чем на 5%, что может составить несколько сотен долларов в год¹⁵. Частые колебания цен — еще один барьер, который гуманам нужно преодолеть. И, судя по нашему опыту, для тех, кто не подозревает об этих трудностях, они могут стать громом среди ясного неба.

Правильный ли выбор совершали участники? Не всегда

Каково это — выбирать план рецептурных препаратов? Насколько сложно принять правильное решение? Если коротко, трудности очевидны. Даже если отбросить необходимость выбирать между Частью D «Медикэр»,

самостоятельной страховой программой и отдельным направлением «Медикэр Эдвентадж». Предположим, вам, как и большинству участников, нужно определиться с отдельным планом. Надо будет сравнить варианты по 15 основным параметрам. Если для вас это недостаточно сложно, почитайте примечания. Там раскрываются некоторые детали. Не забудьте перед этим проглотить пару таблеток аспирина¹⁶.

Веб-сайт «Медикэр» действительно помогает отбирать планы по некоторым из этих параметров. Но мы уже упоминали, с какими мучениями сопряжено его использование. Даже если вам удалось добраться до заключительной страницы с тремя самыми дешевыми из доступных планов, рано вздыхать с облегчением. Из данных сайта нельзя сделать вывод ни о сложности предварительного утверждения плана, ни о количественном ограничении на конкретное лекарство. Скорее всего, эта информация будет доступна только после регистрации и заполнения конкретного рецепта.

Чтобы определить, удалось ли пенсионерам сделать правильный выбор, нужны данные о состоянии их здоровья и условиях планов. Исходя из соображений конфиденциальности, правительство не может их обнародовать. Сообщается лишь, что пенсионеры совершают правильный выбор. Мы не настолько в этом уверены. Правильный выбор — это тот, который отвечает индивидуальным потребностям человека. Экономист Дэниел Макфадден с коллегами попробовали оценить, насколько хороши результаты выбора пенсионеров. В этом исследовании почти две трети участников не смогли выбрать план минимизации собственных карманных расходов¹⁷.

Возможные варианты подталкивания

Как либертарианские патерналисты, мы аплодируем администрации Буша за реализацию свободы выбора в Части D. Оставим для других обсуждение всех за и против системы страхования с единым плательщиком, когда в конечном счете все расходы на здравоохранение оплачивает государство, а не частные страховые организации. Но, как и в любой ситуации с большим количеством опций, улучшение архитектуры выбора здесь было бы нелишним.

«Интеллектуальная» регистрация

Сделать выбор по умолчанию случайным — ужасная идея. Если небогатому человеку достанется неверный план и он не перейдет на другой, его счета за лекарства увеличатся. Тогда этот участник может отказаться от дорогих препаратов, как некоторые и сделали. Возможно, на короткое время это сэкономит государственные средства, но в долгосрочной перспективе обойдется дороже. Например, при диабете отклонения от режима приема

лекарств могут привести к осложнениям. Кроме того, государству придется заплатить больше, если участник зарегистрирован в одном плане, тогда как другой покрывает расходы на все необходимые ему препараты и стоит на 15% меньше.

Самое простое решение — отдать предпочтение «интеллектуальной» регистрации в противовес случайной. Как мы уже упоминали, только в Мэне была применена эта система для прикрепления к лекарственным планам людей с правом на участие в двух страховых программах¹⁸. Согласно докладу Счетной палаты США, случайная регистрация «привела к неудовлетворительному выбору плана для большинства застрахованных с правом участия в двух программах в Мэне». Только в трети случаев люди зачислялись в план, покрывающий расходы на все выписанные в последнее время лекарства. Для четверти участников возмещалось менее 60% расходов на необходимые препараты¹⁹.

Для подбора варианта, соответствующего индивидуальным нуждам пациентов, в Мэне были выбраны десять планов, отвечающих критериям штата. Они оценивались исходя из данных по использованию рецептурных препаратов за прошедшие три месяца. Участники планов, покрывавших менее 80% расходов на необходимые лекарства, были переведены в другие автоматически. Впрочем, они могли самостоятельно отказаться от изменений. Другим были отправлены письма с информацией о более подходящих вариантах и рекомендацией связаться с госслужащими для выяснения подробностей. Благодаря «интеллектуальной» регистрации план изменили более 10 тыс. человек — 22% всех граждан с правом участия в двух страховых системах. Это дало потрясающие результаты. Несмотря на ряд изначальных проблем из-за неполноты информации и технических сбоев, сейчас каждый житель Мэна с правом участия в двух системах зарегистрирован в плане, покрывающем от 90 до 100% стоимости необходимых лекарств²⁰.

Не только властям Мэна идея «интеллектуальной» регистрации показала привлекательной. В 2005 году два фармацевтических объединения, National Association of Chain Drug Stores и National Community Pharmacists Association, совместно с компанией Informed Decisions из Тампы разработали программу по подбору плана для каждого. Их продукт был встречен чиновниками вежливо, но прохладно. Возможно, создателям не стоило называть свое детище «разумным дизайном». В результате скептического отношения Вашингтона и юридических проблем со страховыми компаниями «интеллектуальная» регистрация применяется к людям с правом участия в двух программах только в Мэне. Очевидно, нужно поощрять и другие штаты к использованию этого опыта и не препятствовать им

в применении аналогичных технологий. Но для этого прежде всего потребуется пересмотреть закон, диктующий применение случайной регистрации.

Запись, оценка и сравнение альтернативных цен

Если бы к «Медикэр» применили нашу систему записи, оценки и сравнения альтернативных цен (глава 5), это помогло бы с выбором пенсионерам. Пользоваться веб-сайтом стало бы проще некуда. Во всяком случае, гораздо легче, чем сейчас.

Вот как работала бы программа записи, оценки и сравнения альтернативных цен. Раз в год, непосредственно перед открытием регистрации, компании отправляют пенсионерам полный перечень всех лекарств, использованных ими за год, со всеми сборами. Страховые компании предоставляют в электронном виде таблицу цен. Эта информация доступна онлайн, в том числе на сайтах «Медикэр» и специальных программ по сравнению условий, которые наверняка предложат третьи стороны. Эти сведения подтолкнут пенсионеров отойти от отклонения в сторону статускво. Кроме того, будут развиваться сравнительные покупки препаратов с настолько очевидными ценами, насколько возможно. Поскольку расходы в случае промедления окажутся высокими для большинства пенсионеров, аналогичные приемы подталкивания можно применить и к невступившим. Брошюры с ценами нужно будет отправить тем пенсионерам, кто еще не зарегистрировался. Там должны быть четко разграничены недавнее и текущее страховые покрытия ряда популярных планов. Целью будет донести до пенсионеров, сколько они теряют, откладывая вступление.

Как и в других сферах, требование от поставщиков отчета станет поводом для организаций предлагать услуги, позволяющие участникам вводить собственные данные и выбирать лучший план. В Массачусетсе компания Experion Systems уже разработала программу «Онлайн-помощник по выбору плана покрытия рецептурных препаратов» — более удобную версию государственного веб-сайта. В ее ранней версии людям задавали наводящие вопросы, которые приводили к принятию более правильных решений. Experion объединилась с сетью аптек CVS Pharmacy для получения информации о приобретениях людей, сходной с отчетами в системе записи, оценки и сравнения альтернативных цен. В случае введения последней Experion получала бы необходимые сведения независимо от того, где был отоварен рецепт.

Информацию о записи, оценке и сравнении альтернативных цен можно было бы использовать для улучшения программ «интеллектуальной»

регистрации. Одно из исследований подтвердило перспективность подталкивания с помощью таких отчетов. В Висконсине было подсчитано, что если бы люди переключились с текущего плана на более дешевый с покрытием тех же лекарств, то могли бы в среднем экономить около 500 долларов в год²¹. Чтобы проверить, захотят ли участники воспользоваться преимуществами более экономного плана после небольшого подталкивания, им разослали персональные письма. Адресаты были выбраны случайным образом среди тех, кто дал согласие на изучение личной рецептурной истории. В письме указывались расходы по текущему плану, самый дешевый план и сумма, которую можно сэкономить при переходе с первого на второй. Другой случайной выборке участников были отправлены обычные брошюры Части D. В обеих рассылках упоминался интернет-адрес поисковика планов на сайте «Медикэр» и содержалась инструкция по его использованию. Персональные письма стимулировали больше человек к переходу на недорогой план. В целом среди адресатов писем на новый план перешли 27% пенсионеров — на 10% больше, чем в рядах получателей брошюр. Выбравших самый дешевый план, упомянутый в письме, в первой группе оказалось в три раза больше, чем во второй (хотя процентные показатели все еще находились в пределах десяти). Таким образом, людям свойственно ошибаться при выборе плана, и уменьшить количество ошибок может простая и ясная информация.

Из Части D можно сделать тот же вывод, что и из шведской реформы системы социального обеспечения. В сложных ситуациях для достижения хороших результатов недостаточно простой стратегии максимального увеличения количества вариантов. Чем больше опций и чем сложнее ситуация, тем важнее создать грамотную архитектуру выбора. Чтобы система была удобной, необходимо учитывать особенности гуманов. Программисты и строители руководствуются девизом «чем проще, тем лучше». Если для полноценного функционирования здание должно быть сложным, лучше всего предложить людям побольше знаков, которые помогут им ориентироваться. Архитектору выбора необходимо усвоить эти уроки.

Глава 11

Как повлиять на донорство органов

Первая успешная трансплантация органов была произведена в 1954 году. Мужчина пожертвовал почку брату-близнецу. Первая трансплантация почки покойного донора произошла только восемь лет спустя. То, что было дальше, вошло в историю.

С 1988 года было произведено более 360 тыс. операций по трансплантации органов, не менее 80% которых поступило от покойных доноров. Увы, спрос на органы намного опережает предложение. На январь 2006 года в листах ожидания числились более 90 тыс. человек только в США, в основном на почки, и сотни тысяч в других странах. Многие, возможно, больше половины, умрут до того, как подойдет их очередь. В Штатах лист ожидания увеличивается на 12% ежегодно. Хотя эта тема заслуживает отдельной книги, здесь мы вкратце рассмотрим, как улучшить архитектуру выбора для увеличения числа доступных донорских органов¹. Считаем, что небольшое вмешательство может спасти тысячи жизней в год. При этом никакого дополнительного бремени не ляжет на плечи налогоплательщиков.

Основные доноры органов — это пациенты с диагностированной смертью мозга, то есть страдающие необратимой потерей всех мозговых функций и находящиеся на искусственном жизнеобеспечении. В США в этой категории ежегодно оказываются примерно от 12 до 15 тыс. человек, но в качестве доноров выступают менее половины. Поскольку от каждого можно получить до трех органов, тысяча таких людей спасла бы до трех тысяч жизней. Основное препятствие для увеличения числа доноров — необходимость получения согласия от родственников. Значит, изменением стандартного правила можно увеличить доступность органов и спасти жизни. Давайте рассмотрим возможные подходы.

Ясно выраженное согласие

В США в большинстве штатов используется так называемое правило прямого согласия. То есть человек должен предпринять ряд конкретных шагов, чтобы зафиксировать свою готовность стать донором. Но многие этого не делают, что подтверждает исследование среди жителей Айовы, проведенное Шелдоном Курцем и Майклом Саксом. «97% респондентов высказались в поддержку трансплантации. Значительное большинство заявили, что хотели бы пожертвовать органы, свои и детей, в случае трагических обстоятельств». Но готовность стать донором не приводила к совершению необходимых для этого действий. «Из высказавшихся в поддержку трансплантации только у 43% это было отмечено в водительском удостоверении. Из готовых лично пожертвовать органы 64% имели отметку в правах и лишь 36% подписали карту донора»².

Короче говоря, конкретные шаги по регистрации удерживают желающих от донорства. Многие американцы, не прошедшие соответствующие процедуры, выражают желание пожертвовать органы. Как и в других сферах, стандартное правило здесь играет немалую роль. Кроме того, сказывается инертность. Изменение архитектуры выбора поможет обеспечить больше доступных органов. Эти меры не только спасут жизни, но и будут соответствовать желаниям потенциальных доноров.

Рутинный забор органов

Самый агрессивный подход, идущий дальше, чем просто стандартное правило, называют рутинным забором органов. Государство считается собственником частей тела усопших или находящихся в явно безнадежном состоянии людей и может их изымать без чьего бы то ни было разрешения. Абсурдно, но легко вообразить себя сторонником рутинного забора. Теоретически такой подход мог бы спасти жизни. И он совсем не предполагает вмешательство в тела тех, кто имеет хоть какие-нибудь шансы на жизнь.

Хотя этот подход не используется в полном объеме ни одним штатом. В некоторых штатах патологоанатомам при вскрытии разрешается изымать роговицу без специального разрешения. Ее пересадка может подарить слепым возможность видеть. Там количество донорских оболочек невероятно увеличилось. В Джорджии, например, благодаря рутинному забору число операций по пересадке роговицы выросло с 25 в 1978 году до 1000 в 1984 году³. Широкое распространение рутинного забора почек, несомненно, предотвратило бы тысячи смертей. Но большинство будут

протестовать против введения закона, позволяющего государству изымать органы людей, которые предварительно не дали своего согласия. Такой подход нарушил бы принцип, согласно которому каждый волен распоряжаться своим телом.

Презумпция согласия

Стратегия, которая прошла бы нашу проверку на соответствие либертарианскому патернализму, называется презумпцией согласия. Она сохраняет свободу выбора, но отличается от ясно выраженного согласия противоположным значением правила по умолчанию. При такой стратегии все граждане считаются готовыми стать донорами. Тем не менее у них остается возможность зарегистрировать свое нежелание жертвовать органы. Процедура отказа должна быть простой, поскольку чем она сложнее, тем меньше у людей свободы выбора. Либертарианский патернализм стремится к минимальным, а лучше — нулевым издержкам для тех, кто предпочитает поступать по-своему. Хотя презумпция согласия в каком-то смысле противоположна прямому согласию, между ними есть ключевое сходство. При обоих режимах не поддерживающие правило по умолчанию должны засвидетельствовать свой отказ.

Давайте предположим чисто теоретически, что и для прямого согласия, и для противоположной стратегии можно внедрить технологию «одного клика». В частности, представим: власти могут беспрепятственно связаться с любым гражданином и с родителями несовершеннолетних по электронной почте, попросив их зарегистрироваться. В мире эконо́в в случае обоих подходов результаты будут идентичными. Регистрация не составляет никакого труда, и каждый одним щелчком мышью подтвердит выбор. Но даже с технологией «одного клика» стандартная опция имеет значение, если все граждане — гуманы.

Разумеется, состав населения именно такой. Важный эксперимент Эрика Джонсона и Дэна Голдштейна показал, какое значение в этой сфере имеет стандартная опция. В интернет-опросе исследователи предлагали людям ответить, хотят ли они стать донорами. При этом условия были сформулированы по-разному. В случае ясно выраженного согласия участникам сообщали: теперь они по умолчанию не являются донорами органов, и этот статус можно либо подтвердить, либо изменить. В версии с презумпцией согласия использовалась похожая формулировка, но по умолчанию подразумевалось желание опрашиваемого жертвовать органы. В третьем нейтральном варианте никакой опции по умолчанию установлено не было.

Требовалось просто сделать выбор. Во всех случаях можно было ответить буквально одним кликом.

Как и можно было ожидать, стандартная опция играет важную роль. Когда нужно было зарегистрироваться в качестве донора, это сделали только 42%. Если требовалось уведомить об отказе, желающих пожертвовать органы насчитывалось уже 82%. Удивительно, но почти столько же (79%) согласились быть донорами в нейтральных условиях.

Хотя почти во всех штатах действует правило прямого согласия, в большинстве стран Европы применяются законы, закрепляющие его презумпцию. Затруднения, связанные с отказом, варьируются, но всегда предполагают больше, чем один клик. Джонсон и Голдштейн проанализировали влияние таких законов, сравнив страны с презумпцией согласия и прямым согласием. Различия оказались колоссальными. Получить представление о силе правила по умолчанию можно на примере количества готовых к донорству в двух похожих странах — Австрии и Германии. В Германии, где нужно изъявить свое согласие, это сделали только 12%, тогда как в Австрии — почти все (99%).

Некоторые сложности

Презумпция согласия — очень хороший подход, но не панацея. Программа, которая позволила бы успешно изымать органы усопших доноров для нуждающихся пациентов, требует целой инфраструктуры. В настоящее время Испания — мировой лидер в этом вопросе. Там почти 35 доноров на миллион человек по сравнению с чуть более чем двадцать на миллион в США. Впрочем, в Америке показатели выше, чем во многих странах с презумпцией согласия, благодаря превосходству медицинской системы по скорости поиска соответствия между донором и реципиентом, доставки органов и количеству удачных операций по трансплантации. Поэтому правило согласия по умолчанию не единственный значимый фактор. Все же тщательный статистический анализ Абади и Гея показал, что при неизменности остальных условий переход от прямого согласия к его презумпции увеличивает число доноров примерно на 16%. Джонсон и Голдштейн получили чуть меньший, но сопоставимый результат. Какой бы ни была точная цифра, ясно одно: такое изменение способно спасать тысячи жизней в год.

Точно определить влияние стандартной опции сложно, поскольку в применении закона между странами есть существенная разница. Юридически Франция — страна с презумпцией согласия. Но врачи по обыкновению обращаются за разрешением к членам семьи донора и, как правило,

поступают в соответствии с их пожеланиями. Такая стратегия размывает границы между ясно выраженным согласием и его презумпцией.

Тем не менее стандартное правило имеет значение. В США при отсутствии ясно выраженного согласия в виде донорской карты усопшего члены семьи отклоняют прошения о донорстве примерно в половине случаев. В странах с презумпцией согласия родственники отказывают гораздо реже, хотя пожелания донора тоже не задокументированы. В Испании доля отказов составляет 20%, а во Франции — около 30%⁴. Как сформулировано в одном из докладов: «В случае отсутствия волеизъявления подход к родственникам бывает различным. Он зависит от того, подразумевает ли согласие человека стать донором или отказ. В системе с презумпцией согласия представители организаций трансплантационной координации и работники больницы обращаются к членам семьи как „к родственникам донора“, а не наоборот. Такое смещение акцентов позволяет семье легче принять факт изъятия органов»⁵.

Предписанный выбор

Хотя презумпция согласия — чрезвычайно эффективный способ увеличить количество органов для трансплантации, с политической точки зрения продвинуть эту идею непросто. Наверняка будут возражения против «презумпции» чего-либо в таких деликатных вопросах. Не уверены, что эти протесты обоснованны. Тем не менее требуемый, или предписанный, выбор в применении к этой области обладает немалой привлекательностью.

Опротестование членами семьи «подразумеваемого» желания усопшего стать донором — лишь одна из проблем презумпции согласия. Другая заключается в том, что этот подход сложно узаконить. Немало людей будут против «презумпции» в подобных щепетильных вопросах. Поэтому в случае с донорством органов оптимален предписанный выбор.

Этот подход может быть реализован как часть процедуры регистрации водительского удостоверения. При обновлении прав будет необходимо сделать отметку напротив согласия или отказа стать донором. Без нее заявление не примут. В штате Иллинойс в 2008 году внедрили подобную процедуру. Во время фотографирования для новых водительских прав у человека спрашивали, желает ли он стать донором. В случае утвердительного ответа напоминали, что члены семьи не смогут возражать против изъятия органов. С учетом этого предлагалось ответить на вопрос еще раз. Результаты этой программы воодушевляют.

Нормы

Надеемся, что другие штаты и страны последуют примеру Иллинойса в реализации предписанного выбора. Ведь он может помочь спасти многие жизни при сохранении свободы решать. Но даже в рамках узаконенного прямого согласия можно предпринять несколько простых шагов. Эти нехитрые меры принесут огромную пользу. До введения предписанного выбора в Иллинойсе был реализован план по увеличению количества доноров. Он продемонстрировал колоссальное интуитивное понимание архитектуры выбора.

Ключевой частью этого плана было создание в 2006 году реестра «Согласие от первого лица». Он помог привлечь более 2,3 млн зарегистрированных доноров. Основным условием было то, что после подтверждения лицом своего согласия дополнительного разрешения его семьи в соответствующий момент уже не требовалось. В новом плане предписанного выбора это правило сохранилось. Раньше в штате Иллинойс единственным способом подтверждения готовности пожертвовать органы были донорская карта или документ, подписанный в присутствии двух свидетелей. Новый реестр «Согласие от первого лица» с возможностью регистрации онлайн значительно облегчил изъявление желания стать донором.

Мы думаем, что использование сайта для привлечения доноров — прекрасный пример правильного подталкивания. Во-первых, штат акцентирует важность проблемы в целом (97 тыс. человек в листе ожидания) и затем переходит к тому, что ближе местным жителям (в Иллинойсе 4700 таких пациентов). Во-вторых, задействуются социальные нормы, увеличивая общественное влияние. «87% жителей Иллинойса считают, что стать донором — значит поступить правильно». «60% взрослых в штате уже зарегистрированы как доноры органов». Люди предпочитают поступать, как считает правильным большинство. Любят они и повторять реальные действия основной массы сограждан. Штат применяет существующие нормы так, чтобы подтолкнуть жителей к важному выбору без всякого принуждения. В-третьих, там есть ссылки на MySpace. Каждый может сделать свое согласие на донорство общеизвестным. В контексте защиты окружающей среды люди часто поступают, с их точки зрения, правильно, потому что знают: их действия увидят и оценят окружающие. Это применимо и к донорству органов.

Сайт, без сомнения, спас многие жизни. Сочетание онлайн-ресурса с предписанным выбором дает другим государствам две превосходные модели для подражания.

Глава 12

Спасение планеты

В последние десятилетия страны всего мира принимают решительные меры по защите окружающей среды. Все озабочены загрязнением воздуха и воды, распространением пестицидов и токсичных химических веществ и исчезновением некоторых видов животных. Правительства затрачивают огромные ресурсы в надежде на улучшение здоровья людей и снижение вредного воздействия на живую природу и ее нетронутые уголки. Основная масса усилий привела к положительным результатам. Борьба за меньшее загрязнение воздуха предотвратила сотни тысяч преждевременных смертей и миллионы заболеваний. Но часто регулирование оборачивалось пустыми затратами, а некоторые действия даже усугубили те проблемы, на решение которых были нацелены. Жесткий контроль за новыми источниками загрязнения воздуха, например, может способствовать дальнейшему использованию старых, более вредных, технологий. Тогда загрязнение, по крайней мере на короткий период, даже увеличится.

В последние годы внимание переключилось на мировые проблемы окружающей среды. Например, есть целый ряд международных соглашений, которые запрещают или ограничивают выброс химических веществ, разрушающих озоновый слой. Но прежде всего общество озабочено изменением климата. В этой области пока эффективный международный контроль отсутствует. Хотелось бы обратиться к этой проблеме далее. Помогут ли подталкивание и усовершенствование архитектуры выбора снизить выбросы парниковых газов? Несомненно. Позднее мы обрисуем некоторые возможности.

В большинстве случаев меры по защите окружающей среды и контролю вредного воздействия на здоровье загрязнения воздуха далеки от подталкивания. Они совсем не либертарианские. В этой сфере свобода выбора не считается ведущим принципом. Политика часто принимает форму

командно-административного контроля. При этом полностью исключаются свобода выбора и влияние рынка. Людям также остается мало возможностей для самостоятельных действий в деле защиты окружающей среды. Командно-административный подход иногда осуществляется в виде контроля технологий. При этом государство поощряет использование экологически благоприятных вариантов. Пример — каталитический конвертер-нейтрализатор.

Чаще правительство ничего не уточняет, но требует повсеместного снижения выбросов. Например, власти заявляют, что за десять лет все новые автомобили должны в среднем на 90% снизить выделение угарных газов по сравнению с нынешними или что электростанции не должны превышать некий уровень выброса двуокиси серы. Или устанавливается федеральный стандарт качества окружающего воздуха, которому каждый регион должен соответствовать к указанной дате. Данный уровень загрязнения ни в коем случае не должен быть превышен, возможно, за редким исключением. Проследить за этим — задача местных властей.

Во многих странах государственные ограничения выбросов крупнейших источников загрязнения — правило, а не исключение. Иногда они бывают эффективными — воздух сейчас намного чище, чем в 1970-е годы. Но с философской точки зрения эти ограничения до неловкости напоминают советские пятилетки. Тогда бюрократы провозглашали, что миллионы людей должны в следующие пять лет изменить свою линию поведения. Иногда так и происходит, временами — нет. Порой цена таких изменений слишком высока, и чиновникам приходится вернуться к планированию. Когда цель — защита окружающей среды, поможет ли правильная архитектура выбора?

Мы прекрасно знаем, что в случае проблем окружающей среды осторожное подталкивание может выглядеть смехотворным, как попытка поймать льва мышеловкой. Когда воздух или вода сильно загрязнены, любое исследование подтвердит, что источник загрязнения наносит вред тем, кто дышит или пьет. Даже либертарианцы соглашаются: когда имеют место подобные внешние эффекты, нельзя полагаться только на действие рынка. Источники загрязнения (а это все мы) не возмещают ущерб, нанесенный окружающей среде. В свою очередь пострадавшие (опять же все мы) обычно лишены какой-либо возможности договориться с виновниками загрязнения, чтобы те устранили последствия своих действий. Когда «операционные издержки» (технический термин для обозначения затрат на достижение добровольного соглашения) высоки, воздействие со стороны государства становится неизбежным, в том числе принудительное. В этом убеждены даже сторонники свободы выбора. Если люди не желают

заключать добровольные соглашения, большинство либертарианцев сочтут вмешательство государства допустимым.

Окружающую среду удобно принять за результат глобальной системы архитектуры выбора, когда решения принимают самые разные субъекты — от потребителей до крупных компаний и государства. Рынки составляют большую часть этой системы. При всех достоинствах они сталкиваются с двумя проблемами, усугубляющими ситуацию с окружающей средой. Во-первых, стимулы распределены неправильно. Если в результате нашего нынешнего потребительского отношения в следующем году окружающей среде будет нанесен ущерб, на нас это никак не скажется. Это обычно называют трагедией общин. У каждого фермера есть стимул увеличить поголовье коров. Ведь он получает выгоду от новых животных, и его затраты минимальны. Но все вместе коровы с разных ферм уничтожают пастбища. Их хозяевам нужно найти способ избежать этой трагедии. Возможно, фермерам придется договориться об ограничении числа коров, которых каждый может приобрести дополнительно. Похожие трудности испытывает рыбная промышленность. Кроме того, трагедия общин помогает объяснить загрязнение воздуха и угрозу климатических изменений.

Вторая проблема, способствующая избыточному загрязнению: люди не получают обратную связь в отношении своих действий, сказывающихся на окружающей среде. Если наше использование энергии вызывает загрязнение воздуха или воды, мы вряд ли регулярно отдаем себе в этом отчет. А иногда вообще не знаем об этом. Даже будучи в курсе связи между расходом электричества и вредом окружающей среде, скорее всего, мы не изменим своего поведения. Маловероятно, что те, кто включает дома кондиционер и оставляет так на несколько недель, вспоминают хотя бы иногда об издержках, собственных и общественных. Поэтому мы начнем разговор о проблемах окружающей среды с этих двух аспектов архитектуры выбора: стимулов и обратной связи.

Улучшенные стимулы

Если стимулы не согласованы, правительство может попытаться их перегруппировать. К охране окружающей среды есть два широких подхода. Первый — обложить источники загрязнений налогом и ввести соответствующие штрафы. Приведем пример из области климатических изменений. Налог на выброс парниковых газов завоевал одобрение большинства экологов, равно как и экономистов. Второй подход называется системой абсолютного ограничения и торговли выбросами. Виновники загрязнения

получают или покупают права на выбросы в ограниченном размере. Эти квоты затем обращаются на рынке. Многие специалисты уверены, что система, основанная на стимулах, во многих аспектах вытеснит командно-административное регулирование. Мы согласны. Подходы, основанные на стимулах, более целесообразны и эффективны. С ними больше свобода выбора¹.

Да, эти предложения не оригинальны. Но одного того, что мы согласны в этом вопросе с большинством экономистов, недостаточно, чтобы отказываться от идеи! Ниже предлагается несколько поведенческих разработок, сделанных на основе предлагаемой концепции с учетом того, что субъекты экономики — гуманы. Более того, несмотря на элементы принуждения, этот базовый подход родственен либертарианскому патернализму. Ведь люди могут избежать налогов, не создавая выбросов. По сравнению с командно-административной системой экономические стимулы выглядят прямо-таки либертарианскими. В предложении: «Можете вести себя прежним образом, пока компенсируете общественный вред» больше свободы, чем во фразе: «Неукоснительно исполняйте указания государства». Компании предпочитают систему абсолютного ограничения и торговли выбросами строгим предписаниям правительства, поскольку она предполагает бóльшую свободу и меньшие издержки. Если виновник загрязнения хочет повысить свой уровень активности, а следовательно, и количество выбросов, абсолютного запрета нет. Он может купить разрешение на свободном рынке. Признавая необходимость регулирования эмиссии парниковых газов, многие компании поддерживают систему абсолютного ограничения и торговли выбросами именно по этой причине. Если серьезно подходить к проблеме климатических изменений, то лучшей стратегией будет основанная на стимулах, а не на командно-административном контроле.

В большинстве случаев, чтобы решить проблему загрязнения, нужно ввести налоги на деятельность, причиняющую вред окружающей среде. Рынок отреагирует на повышение расходов. Цены на товары, связанные с токсичным производством, поднимутся, и их потребление снизится. Многие европейские страны уже поняли это. Конечно же, платить налоги никто не любит. Но повышение налога на бензин, например, в конечном счете склонит водителей к покупке более экономичного по расходу топлива автомобиля, или к не таким частым поездкам, или к тому и к другому. В результате выброс углекислого газа, создающий угрозу глобального потепления, снизится. Кроме того, в случае роста цен на топливо у производителей автомобилей будет достаточно стимулов для разработки передовых технологий. Появятся новые экономичные модели. В Европе, в отличие от США, высок интерес к экологическим налогам.

Альтернативная система абсолютного ограничения и торговли выбросами похожа на первый подход по методам и по духу. Тем, чьи выбросы ниже определенного уровня, разрешат продавать квоты. Одним махом такая система создаст рыночные условия для сдерживания производства выбросов и стимулирования контроля загрязнения. Благодаря частным рынкам при таком подходе скорее поощряются, чем подавляются технологические инновации, нацеленные на ограничение выбросов. Системы торговли выбросами, основанные на рыночных принципах, приобретают все большую популярность на международном уровне. Так, Киотский протокол был разработан для контроля за уровнем парниковых газов. Он предполагает торговый механизм, предназначенный для снижения издержек в связи с сокращением выбросов².

Евросоюз проявляет огромный интерес к проблеме климатических изменений. Большинство стран уделяют вопросам экологии гораздо больше внимания, чем США. В Евросоюзе действует амбициозная система торговли квотами на выбросы парниковых газов, которая покрывает около 40% эмиссии этих веществ на его территории. Система торговли квотами на выбросы изначально была нацелена на помощь странам ЕС в удовлетворении требованиям Киотского протокола. Разрешения на выбросы закреплены за отраслями промышленности каждой страны. Они отражены в национальном плане распределения³. Квота приравнивается к выбросу одной тонны ежегодно⁴. Разрешения выдаются на несколько лет — так называемый торговый период. Первый пришелся на время с 2005 по 2007 год, а второй завершился в 2012 году⁵. В настоящее время система действует в энергетической, горнодобывающей (стекло, керамика, цемент), металлургической и целлюлозно-бумажной отраслях промышленности⁶.

Пока успехи системы торговли квотами на выбросы скромны: увеличение количества подтвержденных выбросов, скорректированное для ввода нового оборудования, в 2005–2006 годах составило всего 0,3%. За тот же период ВВП Евросоюза вырос на 3%. В 2006 году 99% оборудования отвечало нормам⁷. Ученые подсчитали, что благодаря системе торговли квотами на выбросы выделение в атмосферу двуокиси углерода снизилось на 50–100 мегатонн в год, что эквивалентно 2,5–5%. Гораздо меньше, чем нужно и чем добивались, но это прекрасное начало.

Системы, основанные на стимулах, включая торговлю квотами на выбросы, не всегда оправдывали возложенные на них надежды. Получали политическую поддержку они также далеко не во всех случаях. Отчасти, вероятно, потому, что такой подход делал затраты на оздоровление окружающей среды прозрачными. Внедрение нового стандарта топливной

экономичности на слух обманчиво представляется «бесплатным», тогда как введение налога на выброс углекислого газа кажется дорогостоящим. Хотя второй способ более дешевый. Одним из решений проблемы продвижения подобных законопроектов может стать применение ментального учета. Например, налог на выбросы углекислого газа можно объединить с урезанием личного подоходного налога, финансированием социального обеспечения и «Медикэр» или предоставлением универсальных медицинских страховок. Права на эмиссию в системе абсолютного ограничения и торговли выбросами можно продавать на аукционе, а доходы — использовать аналогично. Такое объединение издержек и выгоды подсластит горькую пилюлю.

В США наиболее радикально экономические стимулы были использованы в поправках 1990 года к Закону о чистом воздухе. Эти нормы продвигал президент Джордж Буш — старший при активной поддержке Республиканской и Демократической партий. Поправки основаны на системе торговли квотами на выбросы для сокращения кислотных дождей. Большинство компаний поддерживали программу, потому что возможная продажа прав на выброс могла покрыть издержки на сокращение загрязнения. Конгресс вынес решение о «потолке» — совокупном уровне выбросов — для источников загрязнения, из-за которых возникали кислотные осадки. Компании получили прямое разрешение торговать квотами. Поскольку снижение загрязнений измерялось деньгами, появились сильные стимулы к благоприятному для окружающей среды поведению.

Программа по сокращению кислотных осадков обернулась грандиозным успехом⁸. Соблюдение закона было почти идеальным. Многие компании стали продавать и покупать квоты, развился эффективный рынок разрешений, как и ожидалось. С момента вступления программы в силу цены на перевозку угля невероятно снизились благодаря отмене регулирования. Но эта неожиданная проблема была преодолена, поскольку разрешения перепродавались по меньшей стоимости, чем предполагалось. По сравнению с системой командно-административного контроля торговый механизм сберегал 357 млн долларов ежегодно в первые пять лет. За двадцать лет экономия выросла до 2,28 млрд долларов в год. В целом она составила более чем 20 млрд долларов.

Вполне справедливо поставить программу сокращения кислотных осадков в один ряд с наибольшими успехами американского природоохранного законодательства. Расходы оказались настолько ниже предполагаемых, что рентабельность была особенно высока. Издержки соблюдения законодательства составили всего 870 млн долларов по сравнению с ежегодной

прибылью от 12 до 78 млрд долларов. Не говоря уже о снижении количества преждевременных смертей почти на 10 тыс. и заболеваний хроническим бронхитом более чем на 14,5 тыс.

Скорее всего, в отношении парниковых газов большинство стран пойдут по пути налогов на выброс диоксида углерода или — с большей вероятностью — программы сокращения кислотных осадков. Во втором случае для снижения совокупных выбросов будут использоваться экономические стимулы. В действительности уже много внимания уделялось возможности создания международных рынков прав на выброс парниковых газов. При этом должно быть установлено глобальное пороговое значение⁹. Главное преимущество такой системы в гарантии, что снижение выбросов проведут в первую очередь те, кому это обойдется дешевле. Другие при необходимости будут покупать квоты, вероятно, в беднейших странах, которые предпочли бы заработать.

Обратная связь и информация

Хотя, по нашему мнению, самые важные шаги в деле защиты окружающей среды состоят в установлении верных цен, то есть в стимулах, этот подход сложно реализовать на практике. Когда избиратели жалуются на высокие цены на бензин, политикам трудно объединиться ради непопулярного решения, которое повысит цены еще больше. Основная причина в том, что издержки от загрязнения скрыты, а цена на бензин очевидна. Поэтому, наряду с воздействием на цены или пока политическим деятелям не хватает смелости на них повлиять, можно предпринять сходные с подталкиванием шаги. Они помогут уменьшить проблему политически приемлемыми методами.

Важный шаг, вполне соответствующий духу либертарианства, — улучшение обратной связи с потребителями. Он предполагает усовершенствование информации и способов ее доведения до людей. Этот подход мог бы благотворно повлиять на рынок и государство в равной степени. К тому же эти меры менее затратные и не такие довлеющие, как командно-административная система. Большинство экологов опасаются, что одним раскрытием сведений можно добиться очень немногого. Возможно, они правы. Но иногда информация становится на удивление сильным фактором мотивации.

Во всем мире раскрытие данных используется как инструмент государственного контроля. В США обязательные сведения о риске курения были введены в 1964 году и модифицированы в 1969 и 1984 годах. Это, вероятно, самый известный пример политики раскрытия информации. Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов

уже давно требует использовать маркировки, предупреждающие об опасности, для фармацевтической продукции. Агентство охраны окружающей среды ввело такие же правила для пестицидов и асбеста. До снятия с производства разрушающих озоновый слой химикатов на этикетках продуктов с их содержанием также должна была присутствовать предупредительная информация. Конгресс требует ввести аналогичные меры для продуктов с содержанием сахара. Во время правления президента Рейгана, который не был ярким сторонником регулирования, Управление по охране труда США выпустило «Стандарты информирования об опасных веществах». Все работодатели были обязаны ввести программу по информированию об опасных веществах, включая индивидуальную подготовку, и сообщать работникам о рисках. Благодаря этим стандартам труд стал гораздо безопаснее. Помимо обязательного раскрытия информации от работодателей, не требовалось как-либо изменять поведение.

Некоторые законы о раскрытии информации разработаны для запуска скорее политических механизмов, чем рыночных. Их цель не предоставление потребителям обратной связи по их решениям, а информирование электората и его представителей. В США самый известный среди таких нормативных актов — Закон о национальной политике в области окружающей среды 1972 года. Основным его требованием были сбор и раскрытие правительством информации, имеющей отношение к экологии, до начала проектов, которые могут сильно повлиять на окружающую среду. Путем раскрытия информации правительство принимает меры предосторожности против собственных постановлений, способных повредить природе, или внешнего давления на граждан, узнавших о возможном уроне. В случае бурной реакции общества государство будет вынуждено признать значительность влияния на окружающую среду. Но, если люди воспримут раскрытую информацию равнодушно, бездействие со стороны государства будет оправданным. Во многих странах приняты похожие законы. Они требуют тщательного рассмотрения планируемых действий на предмет возможного вреда окружающей среде.

В ряду подобных актов очень удачным оказался Закон США о планировании мероприятий в аварийных ситуациях и правах общественности на получение объективной информации. Он был принят Конгрессом в 1986 году под влиянием последствий катастрофы на атомной электростанции в Чернобыле¹⁰. Изначально этот умеренный акт не вызывал разногласий или сомнений. Он был разработан не ради блага окружающей среды как такового. Сутью закона был учет, из которого Агентство охраны окружающей среды США получало представление о происходящем.

Но в итоге этот нормативный акт достиг гораздо большего. В действительности требование раскрытия информации в базе данных по выбросам токсичных веществ, возможно, самая успешная мера во всем экологическом законодательстве.

Для создания базы данных по выбросам токсичных веществ компании и физические лица обязаны докладывать федеральным властям о количестве потенциально опасных химикатов, хранящихся или выброшенных в окружающую среду. Эти сведения любой желающий может найти в открытом доступе на сайте Агентства охраны окружающей среды. Сейчас более 23 тыс. производств раскрыли подробную информацию о более чем 650 химических веществ, включая около 2 млн тонн захоронений отходов на территории предприятия, вне ее и утилизированных другими способами. Используя опасные химикаты компании также должны докладывать местной пожарной службе о размещении, видах и количестве хранящихся веществ. Информацию о потенциальной угрозе для здоровья они также обязаны раскрыть.

Удивительно, но даже без требований изменения поведения этот закон произвел колоссальный положительный эффект. В результате выбросы опасных химических веществ на территории США существенно снизились¹¹. Это неожиданное последствие позволяет предположить: само по себе требование раскрытия информации может вызвать значительное уменьшение загрязнения. Вскоре мы рассмотрим, как успех базы данных по выбросам токсичных веществ можно повторить в контексте климатических изменений. Списки используются и в других природоохранных областях и странах. Примеры: данные по чистоте и переработке отходов курортных отелей Италии и климатические показатели муниципальных образований Швеции.

Почему база данных по выбросам токсичных веществ привела к таким благоприятным последствиям? Основная причина в том, что экологические активисты и большинство СМИ склонны выискивать злостных нарушителей, создавая что-то вроде «черного списка»¹². Это прекрасный пример социального подталкивания. Ни одна компания не захочет попасть в такой список. Испорченная репутация может обернуться самыми разными неприятностями, включая падение стоимости акций¹³. Компании, попавшие в список, наверняка приложат усилия к снижению выбросов. А что еще лучше, у других появится мотивация вообще в него не попадать. В результате возникнет своеобразное соревнование. Компании будут принимать как можно больше мер и их совершенствовать, чтобы не оказаться главными источниками токсичных выбросов. Если получится снизить

выбросы с небольшими издержками, то производители так и поступят просто во избежание урона репутации и связанных с этим трудностей.

С учетом этого примера обрисует то, как можно было бы с небольшими затратами подтолкнуть людей к решению проблемы изменения климата. Правительствам большинства стран нужно создать базу данных о выбросах парниковых газов. Там раскрывалась бы информация о существенных источниках загрязнения. В базе люди смогут увидеть различные источники выбросов парниковых газов в соответствующей стране и отслеживать изменения. Вероятно, государства отреагируют на список законодательными мерами. По всей видимости, заинтересованные группы, включая СМИ, будут привлекать внимание к наиболее мощным источникам загрязнения. Поскольку проблема климатических изменений уже назрела, такая база данных может произвести положительный эффект, как было в случае с выбросами токсичных веществ. Скорее всего, подобный список сам по себе не спровоцирует ощутимых изменений. Но в качестве подталкивания он обойдется недорого и почти наверняка будет полезным.

Возможны и другие меры, связанные с раскрытием информации. С 1975 года Конгресс требует от новых автомобилей соответствия стандарту топливной экономичности. В дополнение к этим требованиям было разработано предписание производителям раскрывать информацию об экономии топлива. Это положение способствовало конкуренции. Компании обязали указывать крупным шрифтом экономию, на которую покупатель может надеяться при покупке любой новой машины.

Но что именно означает эта цифра? Для большинства ответ на этот вопрос совершенно неочевиден. Развивать конкуренцию можно эффективнее, если мили перевести в деньги. Так была бы решена проблема картирования. Агентство по охране окружающей среды пересматривает маркировку экономии топлива, с тем чтобы она освещала годовую стоимость топлива, а заодно и методику определения этого числа. В новом варианте будет наглядно показано, где находится конкретный автомобиль на шкале расхода топлива для машин одного класса. Эти предписания действуют для моделей, выпущенных после 2008 года.

Мы аплодируем новым наклейкам. Но, вероятно, они были бы еще эффективнее, если бы показывали в денежном эквиваленте экономию за пятилетний период. Вообразите такую наклейку на Hummer! Еще лучше помещать значок на заднюю часть автомобиля, чтобы его видели другие водители. Ричард Ларрик и Джек Солл из Университета Дьюка считают: стоит указывать количество галлонов на милю, а не наоборот. Существующий в Штатах и других странах вариант (мили на галлон) не дает ясного

представления о размере экономии на топливе по мере роста эффективности расхода. Одна дополнительная миля при десяти милях на галлон сэкономит больше бензина, чем при пятидесяти. Гуманам это непонятно, в отличие от эконо́в. Первые склонны недооценивать увеличение миль на галлон при переходе с разорительного автомобиля, такого как Hummer, на более выгодную модель, например Ford Station Wagon. В то же время они переоценивают разницу между двумя экономичными машинами, скажем Honda Civic и Toyota Prius¹⁴.

К слову, топливная экономичность — не единственная причина коммерческого успеха Toyota Prius, особенно по сравнению с другими гибридными моделями. Дело в том, что Prius продается только в гибридной версии, в отличие, например, от автомобиля Toyota Camry, который доступен и в гибридном, и в стандартном вариантах. Люди, которые хотят похвастаться экологичным выбором, счастливее за рулем Prius, чем гибридного Camry. Ведь в случае со вторым автомобилем без тщательного изучения маркировки непонятно, гибридный ли он.

Маркировка продемонстрировала огромный потенциал в борьбе с экологическими проблемами еще и потому, что лежащие в ее основе теории для большинства абстрактны и непостижимы. Цифры, изображения и сравнения продуктов проливают свет на более сложные вопросы. В Японии собираются ввести маркировку для потребительских товаров с обозначением углеродного следа. Цель — привлечь внимание к глобальному потеплению. Согласно этому плану на продуктах определенного вида — от напитков до моющих средств — должна быть отметка об углеродном следе или объеме выброса парниковых газов вследствие их производства и доставки. Аналогичные маркировки введены в обиход и в других развитых странах, включая Великобританию и Францию. «Надеемся, что отображение углеродных следов повысит уровень знаний потребителей и компаний о выбросах и заставит их снизить выделение углекислого газа», — заявил японский политик Синтаро Исихара¹⁵.

Аналогичные способы маркировки и раскрытия информации могут способствовать повышению экологичности жилья. В Евросоюзе 40% потребляемой энергии приходится на здания. Поэтому информация об энергопотреблении подлежит обязательному раскрытию при продаже или аренде дома. Проблема стимулов давно стоит перед индустрией жилищного строительства. Издержки по возведению зданий с низким энергопотреблением ложатся на компанию, а расходы на отопление и охлаждение оплачиваются впоследствии собственниками. Поэтому в жилых домах неудивительно отсутствие возможностей для снижения энергопотребления.

То ли дело, если заказчик строительства планирует сам использовать здание и оплачивать коммунальные счета. Возьмем пример из гостиничного бизнеса. Часто для входа в номер используется пластиковая карточка. Чтобы включился свет, ее нужно вставить в специальный карманчик рядом с дверью. Если вынуть карточку-ключ, свет и кондиционер отключаются, а электронный будильник с радио по-прежнему работает. Для чего это придумано? Счета за электричество оплачивает отель. Руководству известно, что у гостей нет стимулов, уходя, гасить свет. За включение в строительный проект таких функций заказчики готовы заплатить заранее.

Почему в домах не установлено подобных выключателей? Хотелось бы вам иметь такое приспособление, чтобы, уходя, гасить повсюду свет одним движением, а часы бы продолжали работать?

Серьезные экологические варианты подталкивания

А вот более амбициозная идея. Что, если бы был способ видеть ежедневно количество потребленной энергии? Клайв Томпсон изучил творческий, близкий к подталкиванию способ стимулирования потребителей к экономии электричества. Этот прием использовала компания Southern California Edison. Ранее попытки уведомить людей о количестве потребленной энергии по электронной почте или СМС-сообщениями не привели к ожидаемым результатам. Помогло вручение им маленького шарика, который горит красным цветом при повышенном энергопотреблении и зеленым — при незначительном. За несколько недель обладатели шара снизили расход электричества в пиковый период на 40%. Мигающий красный шар привлекает внимание и стимулирует к сокращению энергопотребления. Думаем, что эффект можно усилить. Например, в случае превышения порогового значения шар может издавать раздражающие звуки, вроде хитов группы ABBA.

Как отмечает Томпсон, истоки проблемы лежат в том, что энергия невидима. Люди не замечают, что потребляют слишком много. В этом и заключается гениальность изобретения: шар позволяет визуальнo воспринимать расход электричества. Подчеркивая важность обратной связи, Томпсон предлагает найти способ визуализации количества потребляемой ежедневно энергии. Возможно, стоит даже помещать эти данные в открытом доступе, например на странице Facebook. Собственно, такое решение уже предложила дизайнерская компания DIY Kyoto, основанная на Киотском протоколе — международном соглашении по контролю выбросов парниковых газов. Это прибор Wattson, выводящий на дисплей показатели индивидуального энергопотребления. Он позволяет передавать данные

на сайт и сравнивать с расходом других пользователей в любой точке Земли. В Швеции запатентовали кабель, который показывает силу тока пульсирующим светом. Чем дольше дома включено электричество, тем ярче сияет шнур. Согласно Томпсону, подобные изобретения могут произвести кумулятивный эффект сбережения энергии.

Один из способов достичь этого эффекта — небольшое дружеское соревнование. Джон Тирни, колумнист *The New York Times*, предположил, что людям понравится идея носить какое-нибудь украшение, например значок со светящимся отпечатком ноги. Его цвет менялся бы от красного к желтому и зеленому в зависимости от углеродного следа. Последний рассчитывается исходя из количества потребленной энергии и бензина, а также полетов на самолете. Тирни провел в своем блоге конкурс на название для этого значка. Лучшим было признано *iPed*. Вот как Тирни обосновал использование этого приспособления:

«Разумеется, установка детекторов энергопотребления была бы изнурительно долгой. Но большинство зеленых возможности так потратить время только обрадуются. Некоторых борцов с глобальным потеплением упрекают в религиозном фанатизме. Но одно из преимуществ религии в том, что она вдохновляет людей на самопожертвование ради общего блага. Почему бы не вознаградить истовых участников природоохранного движения возможностью сделать свою добродетель общеизвестной?

Кроме направления энтузиазма зеленых в практическое русло, это модное веяние может впрыснуть немного реализма в дебаты о глобальном потеплении. Только начав отслеживать собственное энергопотребление, вы поймете, как сложно его существенно снизить. Кроме того, осознаете разницу между эффективными действиями и поведением напоказ. Установка нагревателя воды на солнечной батарее или ветряного генератора на даче не исключит углеродный след от поездок туда и обратно. Сдача стеклянных бутылок на переработку и отказ от полиэтиленовых пакетов в супермаркете не снизят выбросы автомобиля»¹⁶.

Благодаря технологическим инновациям стоит ожидать бурного развития и усложнения приемов обратной связи. Например, в автомобиле Toyota Prius дисплей приборной панели предлагает водителю изменить стиль вождения и сэкономить еще больше бензина, избегая торможения и плавно разгоняясь.

Плавный разгон был целью автомобильного гиганта Nissan. Корпорация отказалась от обратной связи в пользу элегантного и простого решения. Эко-педаль в буквальном смысле сопротивляется, когда водитель начинает разгон. Эта система определяет избыточное давление на педаль газа

и подталкивает несообразительного водителя к мысли, что он сэкономит бензин, если слегка сбавит обороты. Внутрифирменные испытания показали: благодаря эко-педали экономичность расхода топлива можно увеличить на 5–10%. У водителей есть возможность отказаться от этой функции. Кроме того, педаль все-таки можно «утопить», например если нужно уйти от столкновения.

Неясно, сколько человек на самом деле хотели бы обнародовать свои показатели энергопотребления или приобрести автомобиль с собственным взглядом на правильный стиль вождения. Как либертарианские патерналисты, мы не хотели бы, чтобы это произошло под давлением властей. Но если окружающие решат соревноваться в энергосбережении, кто станет возражать? Если найти способы визуализации потребления энергии, то посредством подталкивания можно ориентировать людей на снижение расхода электричества, ничего от них не требуя.

Похожая идея реализована в программах добровольного участия. Они разработаны в помощь не физическим лицам, а компаниям, крупным и мелким. В подобных программах власти не требуют ни от кого никаких действий. Вместо этого компаниям задают вопрос: будут ли они готовы следовать определенным стандартам, которые согласно ожиданиям окажут желаемое воздействие на окружающую среду?¹⁷ Даже в условиях свободного рынка производителям не всегда удастся использовать последние продукты. Государство иногда в состоянии помочь им заработать, одновременно снизив уровень выбросов.

К примеру, в 1991 году Агентство по охране окружающей среды США внедрило программу Green Lights, разработанную для уменьшения энергопотребления. Сокращение расходов электричества одновременно должно было способствовать повышению рентабельности и защите окружающей среды. Агентство заключило добровольные соглашения с рядом коммерческих компаний и бюджетных учреждений, включая больницы и университеты. В этих соглашениях учреждения обязывались осуществить энергосберегающие модификации освещения. В 1992 году агентство приняло программу Energy Star для офисных принадлежностей. Она также направлена на снижение потребления электричества, но в категории принтеров, копировальных аппаратов, компьютерного оборудования и других устройств. Были установлены стандарты, позволяющие компаниям-участникам использовать логотип программы Energy Star. Помимо этого, агентство освещало сотрудничество между отраслевыми группами, проводило солидные рекламные кампании и присуждало награды фирмам, добившимся заметных успехов в снижении энергопотребления.

Основной целью агентства было продемонстрировать, что экономия электроэнергии не только благоприятна для окружающей среды, но и помогает заметно сэкономить. Но с точки зрения стандартной экономической теории это вряд ли возможно. И вот почему. Если бы компании действительно могли сберечь деньги на защите окружающей среды, они бы это уже сделали. В условиях рынка фирмам для уменьшения расходов не требуется помощь государства. Давление со стороны конкурентов гарантирует, что если компания не снизит цены, то вскоре начнет терять деньги и будет вытеснена с рынка.

На практике ситуация не всегда складывается таким образом. Менеджеры очень заняты и не могут всему уделить внимание. Для осуществления перемен необходимо, чтобы кто-либо стал инициатором. Но среди большинства сотрудников утвердилось мнение, что продвижение сокращения затрат на энергопотребление не способствует карьерному росту, особенно если экономия мала по сравнению с итоговой суммой. Идея такого проекта представляется скучной, а ее инициатор — крохобором. Тому, кто ее внесет, уготована скорее участь бухгалтера, чем президентское кресло.

По идее, программы агентства не должны были сработать. Это все, что касается теории. В реальности обе программы успешно популяризировали использование недорогих энергосберегающих технологий. Последнее в результате получили гораздо большее распространение, чем ранее. Благодаря Green Lights энергосберегающее освещение появилось во множестве мест. Программа Energy Star привела к существенному снижению энергопотребления. Те, кто установил соответствующее оборудование, добились снижения расходов. Всего этого государство достигло не предписаниями, а легким подталкиванием.

Глобальное потепление, рост цен на электроэнергию и реформы энергетического рынка заставили многие энергоснабжающие компании Европы искать новые подходы. Требовалось одновременно снизить выбросы и более точно подходить к расчетам с людьми, основываясь на последних данных потребления. К 2012 году в Европе было уже 60 млн интеллектуальных счетчиков. То есть с их помощью рассчитывалась сумма оплаты электричества одного из четырех потребителей¹⁸. Больше всего таких приборов в Италии у крупнейшей энергетической компании Enel SpA, которая начала устанавливать такие счетчики уже с 2000 года.

Успех этих программ позволяет сделать выводы. Для тех, кто обеспокоен климатическими изменениями, мораль ясна. Независимо от того, решит ли государство задействовать какую-либо основанную на стимулах систему или нет, оно может содействовать снижению энергопотребления,

а следовательно, и сократить выбросы парниковых газов с помощью подталкивания. Часто представители власти несведущи в этой области, но иногда располагают полезной информацией. Компании точно извлекут из нее прибыль. Во всем мире деятельность, направленная на благо, может способствовать процветанию.

Глава 13

Приватизация брака

Надеемся, что либертарианский патернализм позволит посмотреть по-новому на многие старые проблемы. Давайте обратимся к такому давнему институту, как брак. В последнее время к нему возникает немало вопросов, особенно в связи с однополыми отношениями.

Наше предложение будет полностью либертарианским. Оно позволяет сберечь свободы, в том числе религиозную, и в целом удовлетворить все стороны. Значительная часть населения большинства стран, включая приверженцев разных религий, решительно против однополых браков. Религиозные организации настаивают на своем праве выбирать, признавать ли тот или иной союз с учетом пола, вероисповедания, возраста партнеров и других факторов. При этом многие однополые пары хотели бы взять на себя долгосрочные обязательства по отношению друг к другу. С уважением к правам религиозных групп и в стремлении защитить свободу личности в целом мы считаем, что брак как таковой должен быть полностью приватизирован. В перспективе слово «брак» следует исключить из текста законов. Свидетельство о регистрации отношений не будет выдаваться или признаваться на государственном уровне. Правительство займется своими делами, а религиозные организации — своими. Это устранил двусмысленность: сейчас браком называют как официальный (правовой) статус, так и религиозный.

Для государства единственным легальным статусом пары будет гражданский союз как результат заключения договора о домашнем партнерстве между двумя людьми. Брак станет исключительно частным делом, оформляемым религиозными и другими частными организациями. Последние могут в широких пределах устанавливать требования к партнерам и тому подобные правила. То есть, например, в церкви могли бы заключать браки только ее члены, а в клубе аквалангистов — сертифицированные дайверы.

Вместо того чтобы подгонять каждое партнерство под единую схему государственного брака, грести всех под одну гребенку, парам будет предоставлена возможность выбирать. Людям останется только найти организацию, наиболее соответствующую их нуждам и пожеланиям. Государству не придется выражать одобрение по поводу каждого конкретных отношений посредством закрепления за ними названия «брак». Подробнее мы обсудим этот план далее.

Для тех, кому эта идея покажется слишком радикальной, у нас есть более скромное предложение. Можно ввести гражданский союз как форму брака для разнополых и однополых пар. Эта мера уже реализована в ряде государств. Считаем, что остальные страны должны как минимум последовать их примеру.

Затем перейдем к архитектуре выбора. Хотелось бы в данном случае применить те же принципы, что и при анализе накоплений и в других жизненных вопросах. Как правительству разработать хорошие стандартные правила для соглашений о домашнем партнерстве? А как защитить детей и уязвимых партнеров? При этом участники договора в некоторых случаях также могут являться мужем и женой после частной церемонии.

Что такое брак?

В соответствии с законом брак не более и не менее чем официальный статус. Государство его подтверждает документом, определяющим права и обязанности супругов. Вступая в брак, вы получаете много материальных преимуществ, экономических и других¹. В каждой стране свои законы, но в общем эти блага можно отнести к шести основным категориям²:

1. Налоговые преимущества. В некоторых странах женатые пары получают компенсации от налоговой системы, по крайней мере, если один из супругов зарабатывает гораздо больше, чем другой. Но если у обоих хорошие зарплаты, то может быть начислен штраф за брак. Тогда вместе супругам придется платить больше налогов, чем поодиночке.
2. Льготы. В некоторых странах предусмотрены программы социальной защиты для женатых пар. В США, например, действует Закон об отпуске по семейным и медицинским причинам. Он требует от работодателя предоставлять неоплачиваемый отпуск работнику, если ему необходимо заботиться о супруге. В случае партнерства компании не обязаны этого делать³. Такие преимущества для пар, состоящих в браке, есть во многих странах.

3. Наследство и другие выплаты в случае смерти. Если один из супругов умер, второму выплачивается ряд компенсаций. В ряде стран можно завещать все имущество второй половине, и наследство не будет облагаться налогом.
4. Преимущества собственности. По закону супруги вступают в совместное владение имуществом, невозможное в случае партнерства. Кое-где люди автоматически получают право на собственность второй половины, и заключение брачного договора не предусмотрено.
5. Принятие решений. Иногда одному супругу может быть предоставлено право принимать разные решения в случае потери дееспособности другим. В чрезвычайных ситуациях они могут действовать от имени друг друга. Партнерам такие преимущества недоступны.
6. Свидетельский иммунитет. В некоторых странах суд признает за супругами ряд прав, в том числе сохранять внутрисемейные отношения конфиденциальными и отказываться от показаний против второй половины.

Есть масса других разнообразных привилегий. Кроме того, отношение к браку достаточно стабильно, как неизменны и его преимущества. Вспомним о силе статус-кво. К тому же попытки переосмысления этого института встречают политическое противодействие. Но экономические и материальные преимущества сильно умаляют значение брака. Что важно, во многих странах эти материальные права и обязанности прямо объединяются с символическим и эмоциональным значением брака. А ведь для многих в нем и заключается смысл бракосочетания. До тех пор пока свидетельство о браке выдается государством, соответствующий правовой статус сохранит колоссальное значение. Отношения пары, поженившейся по религиозной или другой традиции, но без ведома государства, не узаконены. Статус партнеров не зависит от силы взаимной привязанности и значения, которое они придают религиозной составляющей их союза.

Чтобы осознать важность официального свидетельства, предположим, что черным и белым сообщили, что при сохранении всех материальных преимуществ их статус будет называться гражданским союзом, а не «браком». Исключение из института брака — лишение официального статуса — само по себе будет оскорбительным для межрасовых пар. Более того, это нарушает конституцию во многих правовых системах. Государство не имеет права запрещать таким людям вступать в официальный брак при сохранении материальных преимуществ. Для межрасовых пар

не будет иметь значения, если их брак поддерживается и заверяется частными организациями. Вступая в брак, люди получают не только материальные преимущества, но и узаконивание, своего рода печать одобрения от государства.

Отсутствие лицензии государства

Теперь мы видим: поскольку брак регулируется государством, по сути это схема официального лицензирования. Когда государство вручает свидетельство о браке, оно одновременно предоставляет материальные и символические преимущества одобренным парам. Но для чего объединять две функции? И зачем использовать термин «брак» в официальных документах?

Сравним брак с другими видами партнерства. Когда мы решили вместе написать книгу, то заключили ряд соглашений. Совместно подписали договор с издательством. Определили, как будем делить гонорар в случае, если кто-нибудь купит книгу. Затем последовал ряд неформальных договоренностей относительно работы над ней. Закон об авторских правах защищает нас в ситуации, если кто-либо попытается переиздать наш труд. Правовая система дает ряд правил на случай конфликта, в результате которого кто-то покинет проект, пока книга еще не закончена. Но в законе ничего не говорится о том, что мы должны принести торжественную клятву быть лучшими друзьями, вместе обедать не менее раза в неделю, но не более двух или отречься от совместных проектов с другими. Работа над книгой не предполагает «моногамности». Но даже к неформальным договоренностям, не подкрепленным юридическими санкциями, мы относимся серьезно и наверняка будем их соблюдать. И поскольку это касается государства, почему не относиться к совместному проживанию как к любому другому виду партнерства? Почему бы не приватизировать его?

Государственный контроль брака — анахронизм

По нашему твердому убеждению, государственный контроль брака ограничивает одновременно и свободу религиозных организаций действовать по своему усмотрению, и право партнеров закреплять отношения в любой форме без того, чтобы считаться второсортными гражданами. Уверены также, что система официального лицензирования больше не соответствует современным реалиям. Для начала, прошлое официального брака скомпрометировано гендерным и расовым неравенством. Это наследие неразрывно связано с текущей версией института⁴.

Управляемый государством институт брака изначально был нужен для узаконивания половой жизни и воспитания детей. Если вам хотелось заняться сексом или завести детей, то ситуация складывалась лучше при наличии разрешения от государства. Фактически такая лицензия была нужна не меньше, чем водительские права сейчас. Разрешение от государства гарантировало, что половая активность не обернется преступлением. К тому же признать ребенка вне брака было сложно. Но этой роли узаконенный союз больше не играет. Права на сексуальные отношения вне брака закреплены в конституциях. Для того чтобы стать родителями, в том числе приемными, тоже необязательно жениться. Сейчас, когда брак больше не является юридическим условием для половой жизни и рождения детей, роль государства в его регистрации не так важна.

Основная причина возникновения института брака — не ограничение вступления, а контроль за расторжением. Целью было усложнить отказ от обязательств по отношению друг к другу. Конечно, есть веские основания для такой формы воздействия со стороны государства, работающей как подталкивание или даже выходящей за его рамки. Брак можно воспринимать отчасти как решение проблемы самоконтроля. При вступлении в него повышается вероятность длительных отношений. Если развестись сложно, семьи будут более стабильными. Прочность брачных уз идет на пользу детям, хотя они могут выиграть и от расторжения неудачного союза. Супруги таким образом могут защитить себя от импульсивных решений, разрушительных как для отношений, так и для собственного долгосрочного благополучия.

Гуманы, в отличие от эконо́в, определенно рады правовой защите от импульсивного поведения. Порывы эконо́в контролируются аналитической системой. В случае с гуманами институт брака можно рассматривать как стратегию предварительных мер, наподобие действий Одиссея перед встречей с сиренами. Люди сознательно выбирают правовой статус, защищающий их от собственных ошибок. Собственно, в некоторых штатах применяются варианты брачных договоров, расторгнуть которые невероятно сложно. Люди добровольно вступают в такой союз, как предпринимают другие действия для защиты своих долгосрочных интересов.

Но в настоящее время отношение к разводам менее суровое. Во многих странах супруги могут расстаться в любой момент. Как оказалось, договорные браки никак не изменили ситуацию. Только 1–3% пар выбирают такую форму при условии ее доступности. Обычно это религиозные люди с традиционными взглядами на семью, воспитание детей и разводы⁵. В общем и целом в таких парах уже есть взаимные обязательства и желание,

необходимые для стабильного союза. Хорошо, что эти люди могут выбрать форму брака, соответствующую их целям. С точки зрения либертарианского патернализма можно только порадоваться, что есть такая возможность. Но относительная непопулярность договорных браков и очевидный провал движения, стоящего за ними, демонстрируют, что большинство не готовы так рисковать.

Брак все сильнее становится похож на другие договорные отношения. Он расторгается по желанию сторон и не является постоянным статусом. Разводы сейчас не запрещены и нередки. Сложно настаивать на том, что официальный институт брака естественным образом гарантирует постоянство отношений. В любом случае форма гражданского союза, которую мы поддерживаем, наряду с вариантами регистрации частных организаций тоже будет способствовать стабильности.

Неприятное последствие официальной регистрации брака — разделение мира на женатых (замужних) и холостых (незамужних). Одна из категорий, чаще вторая, оказывается в экономически и материально менее выгодном положении. Многие проявления этого материального и экономического неравенства необъяснимы. Например, есть ли хоть одна причина, почему один партнер в однополых отношениях не может принимать решения за второго в случаях медицинского вмешательства или оставить ему наследство, не облагаемое налогом? Частные отношения, интимные или нет, можно структурировать разными способами. Простое деление на женатых (замужних) и холостых (незамужних) может не отвечать выбору людей. Многие состоят в близких, серьезных, моногамных отношениях, но без преимуществ брака. Немало официальных пар не близки и не моногамны. Вариантов море. Почему бы не позволить людям вступать в отношения по собственному выбору, которому могут отвечать принципы коммерческих, религиозных и других организаций?

Выгодно ли вступать в официальный брак?

Те, кто желает сохранить официальный брак и кого тревожат наши предложения, возможно, руководствуются интересами детей или уязвимого партнера (как правило, это женщина). Это обоснованные опасения. Давайте рассмотрим их по порядку.

Брак обычно понимается как способ защитить детей. Нет никакой необходимости лишний раз напоминать о важности этой цели. Но официальный институт брака — слишком грубый инструмент для ее достижения. Ведь права детей можно с легкостью гарантировать лучшими и более

прямыми мерами⁶. Например, закон мог бы ужесточить требования к финансовой поддержке со стороны отсутствующих родителей. Когда на кону стоят интересы ребенка, предписания совершенно оправданны. Общество часто выходит за рамки либертарианского патернализма, чтобы принудить неплательщиков алиментов к выполнению своих обязательств. Сторонники подталкивания здесь могут только добавить, что есть несколько простых способов помочь этому. Например, можно предусмотреть автоматическую регистрацию (в данном случае — без права выхода) отсутствующих родителей в графике платежей. Тогда определенная сумма будет сниматься со счета ежемесячно.

В любом случае нет причины думать, что гражданский союз и частное соглашение, религиозное или другое, не могут предоставить детям такую же защиту, как официальный брак. Если они нуждаются в материальной поддержке, ее можно истребовать прямо, посредством правовых институтов. Конечно, детям необходимо постоянство. Но достаточен ли вклад схемы официального лицензирования под названием брак в обеспечение стабильности семьи, чтобы игра стоила свеч? Трудно найти веские основания для утвердительного ответа.

Что касается иждивенцев, попадающих в сложную ситуацию после расторжения долгосрочных отношений, лучше всего начать с хороших стандартных правил. Об этом написано много и подробно. Некоторые из наиболее ценных предложений сочетают либертарианство и патернализм в том смысле, что сохраняют свободу выбора, одновременно направляя людей к желаемому решению⁷. Вскоре мы более подробно остановимся на возможных подходах. Пока хотели бы отметить, что официальный институт брака не является ни необходимым, ни достаточным для хороших правил по умолчанию.

С точки зрения архитектуры выбора центральная проблема схемы государственного лицензирования в том, что она совсем не либертарианская. Разумеется, к браку никого не принуждают, во всяком случае, в рамках закона. Тем самым этот институт отличается от жестких распоряжений государства, которые больше всего угрожают свободе личности. Когда демократическое государство лицензирует брак, это совершенно не похоже на требование ко всем работодателям обеспечить определенный уровень медицинского обслуживания или к работникам — накопить некое количество денег. Этот институт скорее облегчает личный выбор, чем исключает его. Но схема лицензирования несколько не похожа на инструмент содействия. В случае с браком она совсем не такая, как в договорном праве. Государство не просто позволяет гражданам вступать в брак согласно своей религии и не только следит за исполнением соглашений. Оно монополизировало легальную

форму брака, определяя, кому и как следует жениться. Материальные и символические преимущества парам предоставляет тоже только оно. Для тех, кто верит в свободу, это вряд ли однозначный плюс.

Безусловно, многие пары могут так или иначе выиграть от того, что объявят общественности о взятых на себя обязательствах. Немало людей убеждены: официальный институт брака помогает сохранить отношения, что является как личным, так и социальным благом. Но, если серьезность намерений важна, почему бы не положиться на гражданский союз и частные организации, в том числе религиозные? Нужно ли вообще государственное лицензирование брака? Многие отношения стабильны и без него. Люди хранят верность друзьям, церкви, соавторам и работодателям долгое время. Даже без схемы государственного лицензирования или юридических санкций они серьезно относятся к своим обязательствам. Члены религиозных организаций, сообщества домовладельцев и загородных клубов чувствуют себя связанными, иногда достаточно сильно, их структурой и правилами. Вспомним, что при желании взять на себя обязательства ничто не мешает людям прибегнуть к форме гражданского союза или к любому варианту частных организаций.

Подведем итоги. Преимущества официального брака на удивление незначительны, и по многим параметрам его можно считать анахронизмом. Самое большее, что можно сказать: это один из видов принятия на себя обязательств, выгодный для некоторых пар и детей. С точки зрения издержек особого вреда от официального брака нет. Но он провоцирует ненужный раскол, вносит путаницу в соотношение союзов под эгидой государства и религиозных. Усиливаются споры по поводу фундаментальных ценностей и понятий. Сейчас наиболее очевидна проблема в связи с настойчивым стремлением религиозных организаций распространять на все союзы свое определение брака. В то же время однополые пары отстаивают право принимать на себя долгосрочные обязательства без второстепенного статуса перед лицом закона. Наше предложение удовлетворило бы обе противоборствующие стороны. Проблем легко можно избежать лишь официальным заявлением, что брак касается только частных организаций, а не государства. Религиозные объединения свободны устанавливать собственные правила по поводу того, кто может жениться. Это заявление, направленное на разделение церкви и государства в вопросе брака, будет полезно еще в одном аспекте, к которому мы вернемся позднее.

Для некоторых стран наше предложение радикально, но по большей части мир развивается в одном направлении. Общее мнение в пользу однополых браков привело к серии нововведений. Многие страны признали

какую-либо форму гражданского союза и сделали ее доступной для однополых пар, а иногда и для разнополых. В Новой Зеландии, например, гражданский союз возможен для всех. Германия, Дания, Швейцария и Великобритания легализовали партнерство почти с тем же набором прав, что и у пар, состоящих в браке. В Чехии введен Закон о зарегистрированных партнерствах исключительно для однополых пар. Согласно этому нормативному акту они получают те же преимущества, что и гетеросексуальные супруги. В 2006 году в Южной Африке был введен в действие гендерно-нейтральный указ о браке для всех пар. Этому примеру последовала Норвегия в 2008 году. Буэнос-Айрес в 2003 году стал первым городом Латинской Америки, признавшим гражданское партнерство любых пар.

Эти инициативы можно отнести к разным категориям. В одних понятие брака расширено. В других однополым парам может быть присвоен официальный статус под другим названием. В третьих создана новая форма регистрации отношений, также со своим именованием, доступная для всех. Ни одна страна не решилась пойти дальше и отменить официальный брак как таковой. Тем не менее многие движутся в русле либертарианства, постепенно отходя от предписывающей и ограничительной роли государства.

Подталкивание для пар

С нашей точки зрения официальный институт брака и дебаты по поводу его происхождения и функциональности отвлекают внимание от ключевого вопроса архитектуры выбора. Каковы приемлемые стандартные правила для пар, желающих взять на себя взаимные обязательства?

Именно здесь умелые архитекторы выбора могли бы внести реальные улучшения. Мы не можем разобрать все сложные вопросы. Поэтому опишем несколько проектов, применимых для любых форм домашнего партнерства, включая брак в нынешнем варианте. Обосновать необходимость изменений просто. Если бы нужно было начать с нуля, ни один разумный человек не додумался бы до существующей системы. Она настолько запутанна и противоречива, что во многих штатах даже опытные юристы по бракоразводным делам не могут заранее предсказать, чем закончится процесс. Как минимум следует изменить архитектуру выбора, чтобы люди ясно представляли свои права и обязанности. Более перспективным было бы введение подталкивания для защиты наиболее уязвимых участников, чаще всего женщин и — самое главное — детей.

Как обычно, начать лучше всего с реальных целей и намерений людей. Если они дают друг другу четкие обещания, закон должен в целом

подкрепить их. Для случаев, когда в договоренности есть пробелы или неопределенность, следует предусмотреть стандартные правила. К сожалению, при принятии долгосрочных взаимных обязательств людей нужно направлять. Необоснованный оптимизм достигает своего пика в контексте брака. В недавних исследованиях, например, люди довольно точно оценили вероятность развода других (около 50%). Но в случае с возможностью распада их семьи оптимизм опрошенных доходил до абсурда. Повторим ключевой момент: практически 100% уверены, что наверняка или почти точно не разведутся!⁸

Отчасти именно из-за такой установки люди с огромной неохотой подписывают добрачное соглашение. В уверенности, что развод маловероятен, и опасаясь испортить атмосферу в доме, большинство в итоге полагаются на действующие нормы закона. В результате часто получается такая неразбериха, что не могут разобраться даже специалисты. К тому же добрачный договор, как правило, заключают искушенные и состоятельные пары, понимающие нормы закона и получающие квалифицированную юридическую помощь в случае развода. В итоге большинство оказываются уязвимыми перед лицом судьбы и правовой системы с ее поразительной неопределенностью. Убеждены, что в случае отсутствия добрачного контракта нужно ввести правила по умолчанию, которые могли бы защитить интересы уязвимых сторон, чаще всего женщин. Обычно экономические перспективы представительниц слабого пола после развода падают, а мужчин — возрастают⁹. Есть смысл ввести стандартные правила, спасающие уязвимые стороны от крупных потерь.

Вероятно, людям должно быть позволено при желании определять собственные условия. Если мужчины и женщины выражают свободное согласие на исход, в случае которого выигрывают первые, закон будет уважать эту договоренность. Чтобы им помочь, должны быть задействованы разные правовые механизмы, включая налогообложение. Императивные нормы, запрещающие соглашения на самостоятельно выбранных условиях, не достигают цели. Люди их обходят, корректируя другие части договора. Вероятнее всего, они более охотно поддавались бы влиянию правил по умолчанию. При существовании в законодательстве стандартной практики ей последует большинство.

Если по умолчанию отдельная помощь должна предоставляться основному опекуну детей, правило наверняка приживется. Если в стандартном случае ясно предписана совместная опека и оба родителя выполняют свои обязанности надлежащим образом, легко представить развитие событий после расторжения брака. Правило по умолчанию, гласящее, что до и после

развода основной опекун один и тот же и он должен получать финансовую поддержку, также скорее всего сохранится. Так можно добиться неизменности стандартных условий договора и защитить уязвимые стороны.

Кроме помощи уязвимой категории, стандартные правила должны быть ясными. Ведь гуманы, в отличие от эконо́в, страдают эгоистичной предвзятостью, когда дело доходит до переговоров¹⁰. По сути это означает, что в сложных или важных переговорах мы склонны думать, что объективно «справедливый» и одновременно наиболее вероятный исход — это выгодный нам. (Попробуйте после матча между Бразилией и Италией на чемпионате мира поинтересоваться у граждан обеих стран, к кому судья был более благосклонен.) Если обе стороны страдают эгоистичной предвзятостью, переговоры, скорее всего, зайдут в тупик. Люди будут долго отстаивать свои права в суде и испортят себе жизнь, по крайней мере на время. В бракоразводных процессах эмоции обычно льются через край, и каждая сторона считает себя безусловно правой и предполагает, что судья придерживается той же точки зрения. Можно подумать, что, даже если супруги подвержены эгоистичной предвзятости, с адвокатами все не так и они охладят пыл своих клиентов. Но в большинстве случаев представители сторон страдают этим отклонением в суждениях в той же степени.

Основная идея в том, что долгие и интенсивные споры с наибольшей вероятностью возникают при неоднозначности закона. Стороны выигрывают от подталкивания, сужающего диапазон вариантов до минимума, при котором легко найти точки пересечения. Для семьи в процессе развода будет полезно, если закон предоставит якорь или набор исходов. Тогда будут понятны условия справедливого или наиболее вероятного результата.

Лучшее решение — сузить диапазон возможных исходов, в рамках которого судья уполномочен рассматривать остальные факторы, как в уголовном праве. Во многих штатах уже существует похожая практика. Но из-за эгоистичной предвзятости от правил мало толку, если люди о них не знают. Исследования показали, что многие пары, вступающие в брак, не имеют ни малейшего представления, какими будут алименты в случае развода¹¹. Если вы состоите в браке или планируете в него вступить, знаете ли порядок расчета алиментов? Ах да, это же ерунда. Ведь нет ни малейшего шанса, что вы разведетесь. Государство должно четко обозначить границы приемлемого размера алиментов как части дохода, возможно, в максимальных пределах.

Вероятно, лучше всего принять четкую формулу, учитывающую такие факторы, как возраст обоих супругов, возможные заработки, продолжительность брака и тому подобное. Используя ее в качестве якоря, судья

будет рассматривать остальные обстоятельства, например уровень жизни во время брака, состояние здоровья супруга, нуждающегося в поддержке, финансовые перспективы обеих сторон и другие. Причины выхода за пределы установленного диапазона при корректировке решения должны четко проговариваться. Их количество необходимо строго ограничить. Ведь прозрачность процесса должна подталкивать пары к принятию решения, исходя из заранее известных вариантов.

В завершение хотелось бы изложить нашу точку зрения более широко. В пользу приватизации брака есть мощные аргументы. Нужно позволить частным организациям, религиозным и другим, поступать в этом вопросе по своему усмотрению, подчиняясь стандартным правилам и не нарушая уголовного закона. Мы призываем отказаться от «брака» как такового и установить вместо него гражданский союз. Если религиозные организации желают запретить «брак» гомосексуальным парам, то пусть так и делают. Если они намерены ограничить разводы, это также не воспрещается. В менее радикальной версии нашего проекта страны могли бы создать возможность (и многие уже преуспели в этом) гражданского союза для всех пар и позволить им заключать «брак» с помощью частных организаций. Этот подход прекрасен тем, что позволяет попробовать разные варианты. Главное, чтобы в итоге повысился уровень свободы в равной степени для индивидов и религиозных организаций. В то же время необходимо свести к минимуму ненужные публичные дискуссии, иногда принимающие безобразную форму.

Часть 4

ДОПОЛНЕНИЯ И ВОЗРАЖЕНИЯ

Глава 14

Двенадцать приемов подталкивания

Мы описали множество вариантов подталкивания, но всего их не счесть. Ниже приводится еще двенадцать небольших и несложных способов. Приглашаем читателя дополнить список, отправив свои предложения на веб-сайт www.nudges.com.

1. Программа «Пожертвуй больше завтра». Многие тяготеют к благотворительности. Из-за инерции они жертвуют меньше, чем хотели бы. Аналитическая система стремится проявить сострадание, но автоматическая за ней не успевает. Сколько раз вы собирались сделать пожертвование, но до этого не доходило, потому что в следующее мгновение внимание переключалось?

Поможет такой простой прием подталкивания, как программа «Пожертвуй больше завтра». Ее основная идея, как и в исходном варианте «Копи больше завтра», состоит в том, чтобы предложить людям вносить небольшую сумму в выбранное благотворительное общество начиная с определенного времени. Им нужно будет также принять на себя обязательство увеличивать эти отчисления ежегодно. (Синхронизировать это с ростом зарплаты, вероятно, непрактично.) Если человек решит выйти из программы, ему нужно в любой момент всего лишь позвонить или отправить короткое электронное письмо. Подозреваем, что многие с радостью воспользовались бы предложением.

Анна Бремман попробовала в качестве эксперимента реализовать эту идею в сотрудничестве с крупной благотворительной организацией. Участников, уже совершающих ежемесячные пожертвования, попросили увеличить сумму либо сразу, либо через два месяца.

Пожертвования второй группы стали на 32% больше. Другие эксперименты с нашим участием проводятся при содействии университета, где мы работаем. Первые результаты многообещающие. Если задача заключается в увеличении суммы пожертвований, то есть простой способ. С помощью программы «Пожертвуй больше завтра» можно собрать гораздо больше средств для нуждающихся. При этом она помогает рассеянным людям с благими намерениями, которые хотят делать пожертвования, но все время об этом забывают.

2. Благотворительная дебетовая карта и налоговые вычеты. Похожий прием упростит вычет пожертвований из налогов. Следить за всеми суммами и вносить их в налоговую декларацию обременительно для некоторых гуманитариев. В итоге они жертвуют меньше, чем в случае автоматического вычета. Очевидное решение — дебетовая карта, выпущенная банком и принимаемая только благотворительными организациями. В этом случае все пожертвования снимаются с текущего счета. В конце года банк присылает отчет с их перечнем и общей суммой. Карту можно использовать и для учета неденежных пожертвований, например мебели или автомобиля. Нужно только сообщить банку их стоимость, и эта сумма будет добавлена в ежегодный отчет. Этот документ можно отправлять непосредственно в налоговую службу для автоматического подсчета суммы вычета. С ясным перечнем пожертвований такая карта сделает благотворительность более удобной и привлекательной.
3. Автоматическая подача декларации. Что касается налогов, ни один разумный архитектор выбора не пришел бы в своих разработках к текущей системе учета доходов, известной своей сложностью. Удержание работодателем налога из заработной платы стало огромным шагом вперед, упростившим жизнь многим. И обычные люди, и Федеральная налоговая служба США выиграют от дальнейшей автоматизации процесса. Простой инструмент, предложенный экономистом Остеном Гулсби, — автоматическая подача декларации. В этом случае любой, у кого нет постоянных вычетов и неучтенного дохода, например чаевых, получает уже заполненную декларацию. Налогоплательщику остается только подписать ее и отправить. Еще лучше — зайти на защищенный сайт Федеральной налоговой службы, авторизоваться и отослать одним кликом. Разумеется, налогоплательщику потребуется внести дополнения, если его статус изменился или у него появились неучтенные доходы.

По подсчетам Гулсби, этот проект сэкономит налогоплательщикам до 225 млн часов подготовки налоговой декларации и более 2 млрд долларов в год за оплату соответствующей услуги. Правда, многие не доверяют налоговой службе. Их можно убедить, если в случае ошибки возвращать деньги с компенсацией (скажем, в 100 долларов).

Автоматическая подача уже возможна в других странах. Дания первой внедрила предзаполненную декларацию в начале 1980-х годов. Другие страны Северной Европы вскоре последовали ее примеру. Премьер-министр Финляндии Матти Ванханен в 2006 году вручил Налоговому управлению награду за программу автоматической подачи декларации. Жюри конкурса отметило «существенную экономию времени налогоплательщиков, необходимого для заполнения и отправки бланков... и значительное снижение внутренних расходов Налогового управления на их обработку». Сейчас система автоматического заполнения в том или ином виде действует в Австралии, Норвегии, Швеции, Бельгии, Чили, Португалии, Испании, Франции и Нидерландах. Норвежские налогоплательщики, желающие внести изменения в налоговую декларацию, могут просто отправить СМС¹.

4. Stikk.com. Многие нуждаются в помощи в достижении своих целей и желаемого. Взять на себя обязательство — один из способов повысить шансы на успех. Иногда принудить себя к исполнению чего-либо легко. Например, можно разрезать кредитные карты, не забивать кухню шоколадными пирожными и орехами кешью или попросить дражайшую половину спрятать пульт от телевизора, пока все листья во дворе не будут убраны. В других случаях это сложнее. Помните пари на похудание между двумя студентами магистратуры, описанное в главе 2? Один из них, Дин Карлан, ныне профессор экономики в Йельском университете, вместе с коллегой Ианом Эйресом создал специальный интернет-сервис Stikk.com². Он основан на той же идее.

Сайт предлагает два способа обязательств: финансовые и другие. В случае первых человек вносит деньги и обещает достичь цели к определенной дате. Далее уточняются способы проверки. Например, участник может взвеситься на приеме у врача или дома у друга, сдать анализ мочи на наличие никотина в поликлинике или ему верят под честное слово. Если цель достигнута, он получает деньги обратно. В противном случае эта сумма направляется на благотворительность. Еще можно вступить в групповое финансовое обязательство. Тогда общий взнос делится на тех членов, которым удалось

достигнуть цели. Более жесткий, неприятный и, возможно, эффективный вариант — отдать деньги тем, кого человек терпеть не может, например оппозиционной политической партии или фан-клубу главного соперника любимой футбольной команды. Нефинансовые обязательства включают давление коллектива (письма членам семьи или друзьям с сообщением об успехах или о неудачах) и мониторинг достижения цели в общем блоге.

Целью может быть снижение веса, отказ от курения, регулярные занятия спортом, улучшение оценок и прочее. Есть и раздел для людей с необычными устремлениями. Например, подняться на гору Килиманджаро, пока вершина еще покрыта льдом (проверка по фотографии). Съездить в Монголию (надо показать штамп в паспорте). Научиться жонглировать семью апельсинами и дыней (проверка по видео). Такие не слишком оригинальные цели, как пробежать марафон или накопить денег. Похвальное намерение снизить потребление бензина и электроэнергии. Словом, все, что только можно придумать и опубликовать на сайте.

5. Бросить курить без пластыря. Уже есть организации, помогающие людям выполнять данные себе обещания и достигать целей. Сберегательную программу Cares (Committed Action to Reduce and End Smoking) предлагает Green Bank of Caraga на Минданао (Филиппины). Желая бросить курить открывает счет с минимальным вложением, равным одному доллару. В течение полугода человек вносит на него средства, которые раньше уходили на сигареты. В некоторых случаях взносы еженедельно собирает лично представитель банка. Через полгода человек сдает анализ мочи для подтверждения отказа от курения. При прохождении теста он получает свои деньги обратно. В противном случае счет закрывается, и накопления перечисляются на благотворительные цели.

Первые результаты этой программы были проанализированы Лабораторией действий против нищеты Массачусетского технологического института. Они кажутся очень хорошими. Открытие счета повышает вероятность достижения цели на 53%³. Остальные способы отказа от курения, даже никотиновый пластырь, не так эффективны.

6. Мотоциклетные шлемы. Во многих государствах езда на мотоцикле без шлема запрещена. Для либертарианцев эти требования сомнительны. Они спрашивают: почему, если люди хотят подвергать себя

риску, не разрешить им это? На сегодняшний день не утихают громкие споры между убежденными патерналистами, которые подчеркивают опасность и поддерживают запреты, и сторонниками полной свободы от государственного вмешательства. Журналист Джон Тирни предложил способ, сходный с подталкиванием. В этом подходе соединяются содействие безопасности и сохранение свободы: мотоциклистам, не желающим надевать шлем, нужно получить специальную лицензию. Для этого необходимо пройти дополнительный курс обучения и подтвердить наличие медицинской страховки.

Подход Тирни предполагает ряд издержек для тех, кому нравится, как встречный ветер гуляет в волосах. Дополнительный курс обучения и медицинская страховка — не полный пустяк. Но эти требования все же не равны запрету и, кроме того, пойдут на пользу.

7. Самозапрет на азартные игры. Игра на деньги поднимает массу сложных вопросов. Мы не будем рассматривать в деталях все, что могли бы сделать в этой области либертарианские патерналисты. Как минимум они не дали бы властям монополию на азартные игры, особенно когда у потребителя худшие шансы. Таковы государственные лотереи, средний выигрыш от которых составляет приблизительно 50 центов на каждый потраченный доллар. (Подсказка: если вы хотите честной игры, устройте футбольный тотализатор с друзьями.) Но совершенно ясно, что среди нас есть люди с игровой зависимостью и они нуждаются в реальной помощи.

Мы предлагаем оригинальное решение. Не так давно в нескольких штатах, включая Иллинойс, Индиану и Миссури, вступили в действие похожие законы. Они позволяют страдающим игровой зависимостью вносить себя в черный список, после чего им будет запрещено входить в казино или получать выигрыш. Человек, испытывающий трудности с самоконтролем, озабочен этим и хочет подчинить автоматическую систему аналитической. Те, кто не слишком страдает от болезненной зависимости, могут воздерживаться от игр самостоятельно или при помощи друзей. Иногда коммерческие организации предоставляют содействие. Но для заядлых игроков лучше заручиться поддержкой государства. Мы считаем самозапрет отличной идеей и предлагаем исследовать способы его применения в других сферах.

8. Destiny Health Plan. Страховым фирмам нравится оплачивать медицинские счета не больше, чем пациентам. Но у них есть простор для

творчества. Компании могли бы работать с клиентами в направлении улучшения их здоровья, одновременно снижая расходы на лечение. Страховка *Destiny Health Plan* на момент написания этой книги предлагается в четырех штатах (Иллинойсе, Висконсине, Мичигане и Колорадо). Она включает программу оздоровления и жизненных сил, разработанную специально для стимулирования людей к полезному выбору. Участники зарабатывают «доллары здоровья», если посещают фитнес-клуб в определенную неделю, у них нормальное давление или их дети играют за футбольную команду. Этими «деньгами» можно оплатить билеты на самолет, номер отеля, подписку на журналы и электронику. *Destiny Health Plan* хорошо продуман и объединяет медицинское страхование с подталкиванием к здоровому образу жизни.

9. «Доллар в день». Подростковая беременность — серьезная проблема для большинства девушек. Став матерями в возрасте до 18 лет, они часто беременеют снова в течение года-двух. В нескольких городах, в том числе в Гринсборо, власти пробуют улучшить ситуацию с помощью программы «Доллар в день». Юные мамы одного ребенка получают доллар за каждый день, пока они не беременны⁴. Пока что результаты обнадеживают. Доллар в день — ничто для бюджета города, даже за год или два, поэтому обходится программа крайне дешево. Но небольшие регулярные выплаты достаточны, чтобы девушки принимали меры по предотвращению следующей беременности. Налогоплательщикам больше не приходится тратиться на содержание детей, рожденных у несовершеннолетних мам. Поэтому издержки существенно меньше, чем выгода. Многие выступают за программу «Доллар в день» как образцовую для снижения числа подростковых беременностей. Несомненно, появятся и другие подобные. К этому подтолкнет вышеупомянутый успешный опыт.
10. Фильтры в кондиционерах с удобным красным индикатором. В жаркую погоду люди попадают в зависимость от прохладных помещений. Многие центральные системы кондиционирования нуждаются в регулярной замене фильтров. Если этого не делать, устройство может замерзнуть и сломаться. К сожалению, сроки замены вспомнить непросто. Неудивительно, что все это выливается в огромные счета за ремонт. Есть решение: о необходимости замены фильтра будет информировать красный индикатор в соответствующем месте на виду. Многие современные автомобили сообщают владельцу, что пора поменять масло. В водяных фильтрах новых моделей холодильников

также предусмотрен предупреждающий индикатор. То же самое можно использовать и в кондиционерах.

11. Лак от обгрызания ногтей и дисульфирам. Люди, желающие избавиться от вредных привычек, могут прибегнуть к тому, что сделает их неприятными или болезненными. Таким образом аналитическая система может дисциплинировать автоматическую посредством продуктов, которые говорят ей «стоп!».

Сейчас есть специальные товары, нацеленные на решение именно этой задачи. Те, кто хочет отучиться грызть ногти, могут купить горький лак для ногтей. Более экстремальной версией такого подхода является дисульфирам (торговое название «Антабус»), помогающий излечить алкоголизм. При его применении выпивка немедленно вызывает рвоту и похмелье. На некоторых страдающих хроническим алкоголизмом этот препарат оказал сильный положительный эффект наряду с программой лечения.

12. «Проверка вежливости». Любимый проект мы оставили на сладкое. Современный мир страдает от недостатка вежливости. Каждый день и час люди отправляют гневные электронные письма, о которых вскоре пожалеют. Они изрыгают проклятия в адрес едва знакомых оппонентов (или — еще хуже — друзей и любимых). Немногие знают простое правило: не отправлять гневное письмо в сердцах. Сохраните его и выждите до отправки один день. За это время вы, возможно, уже успокоитесь настолько, что забудете про послание. Тем лучше. Но многие либо незнакомы с этим правилом, либо игнорируют его. Им на помощь придут технологии. Не сомневаемся, что те, кто в ладах с технологиями, могли бы разработать такую программу до конца месяца.

Предлагаемая «Проверка вежливости» сможет точно определить, является ли письмо гневным. Далее экране появится сообщение: «*Предупреждение*: это письмо кажется невежливым. Вы в самом деле хотите его отправить?» Уже есть программа обнаружения ненормативной лексики. Мы предлагаем более тонкий вариант. Ведь можно написать действительно ужасное электронное письмо без использования нецензурных слов. Предоставляться на выбор или устанавливаться по умолчанию может и усиленная версия. В ней выдается сообщение: «*Предупреждение*: это письмо кажется невежливым. Оно не будет послано. Запросите отправку повторно через 24 часа». Ограничения

этой версии можно будет обойти неким сложным действием. Например, придется ввести свой номер социального страхования, дату рождения дедушки или решить математическую задачу!

Аналитическая система может быть как вежливее, так и умнее автоматической. Иногда вежливым быть разумно. Гуманам пошло бы на пользу, если бы они развивали то, что Авраам Линкольн называл «добрыми ангелами нашей натуры».

Глава 15

Возражения

Много ли противников подталкивания? Наверняка у непримиримых противников патернализма, а возможно, и у кого-то еще найдутся серьезные возражения¹. Предлагаем последовательно рассмотреть вероятные встречные доводы. Начнем с тех, которые представляются нам самыми слабыми, а затем перейдем к более серьезным.

Скользкий путь

Напрашивается критика, что сторонники либертарианского патернализма ступают на скользкую дорожку. Скептики, вероятно, опасаются, что мягкий патернализм в сферах сбережений, общественного питания и охраны окружающей среды вскоре непременно повлечет за собой более навязчивое вмешательство. Они могут не одобрять наше отношение к информационным кампаниям, поощряющим энергосбережение. Ведь, по их мнению, машина государственной пропаганды быстро перейдет от просветительской работы к прямому манипулированию, а далее — к принуждениям и запретам.

Критики мгновенно воображают себе победоносное шествие того, что им представляется неприемлемо навязчивой формой патернализма. Государственное вмешательство начинается с образовательной программы и заканчивается штрафными санкциями и даже тюремным заключением. Например, борьба с курением. Некоторые страны от предупреждающих надписей на пачках перешли к гораздо более агрессивным информационным кампаниям. Затем последовали повышение налога на сигареты и запрет курения в общественных местах. И курильщику не кажется параноидальной мысль, что в один прекрасный день в той или иной стране будут введены жесткое регулирование или полный запрет на сигареты. Бесспорно, многие согласятся с такими мерами в отношении курения.

Но большинство будет возражать, если это коснется алкоголя. Когда же следует остановиться? Конечно, вероятность дойти до крайностей невысока. Тем не менее критики считают, что, если есть такая возможность, на скользкую дорожку лучше вовсе не ступать.

Против этих возражений есть три довода. Первый. Отсылка к скользкой стезе, по сути — уход от ответа на вопрос: достойны ли внимания наши предложения как таковые? А это, безусловно, стоит обсуждения. Если проекты помогут людям экономить, лучше питаться, более осмысленно инвестировать и выбирать планы страхования и кредитные карты, причем только когда они действительно этого хотят, разве это плохо? Если наши стратегии нецелесообразны, то нужна более конструктивная, прямая критика. Одной боязни гипотетического скользкого пути недостаточно. Если проекты стоящие, давайте работать над ними. В конце концов, можно посыпать лед песком, если мы действительно опасаемся поскользнуться.

Второй довод заключается в том, что либертарианский характер проектов требует минимальных издержек для тех, кто не хочет в них участвовать. В результате путь перестает быть таким уж скользким. В своих предложениях мы категорически настаиваем на сохранении свободы выбора. Во многих сферах — от образования до защиты окружающей среды, врачебных ошибок и брака — она предполагается даже там, где в реальности отсутствует. Пока сторонники собственного пути с легкостью могут избежать воздействия, у противников патернализма мало оснований для возражений. Аргумент о скользком пути будет убедительнее в случаях, когда невозможно разграничить предложенный план и одиозную, неприемлемую или пугающую политику. Поскольку либертарианские патерналисты поддерживают свободу выбора, наш подход противоположен наименее желательным видам государственного вмешательства.

Третий довод мы постоянно подчеркивали ранее. Во многих случаях какое-либо подталкивание неизбежно, поэтому бессмысленно просить государство просто оставаться в стороне. Как не бывает здания без архитектуры, так и не существует выбора без контекста. Архитекторы выбора, как частные, так и общественные, должны что-то делать. По поводу вреда окружающей среде нужно устанавливать правила. Даже если эти нормативы будут гласить, что источникам загрязнения не будут чинить препятствий и они могут продолжать свою деятельность безнаказанно. Притом что государство откажется и от брака, и от гражданского союза, в договорном праве не обойтись без условий, оговаривающих, что расходящиеся пары должны друг другу. Если государство собирается распространить страховку на рецептурные препараты, придется задействовать какую-либо архитектуру выбора.

Жизнь часто ставит перед людьми проблемы, которых они не ожидали, например при инвестировании, заключении договора об аренде автомобиля, получении кредитной карты, ипотечном кредитовании и использовании электроэнергии. Коммерческим и государственным организациям необходимо принять правила, как потребителям вести себя в подобных ситуациях. Если нормативы незаметны, то лишь потому, что люди не сознают их влияния из-за очевидности и разумности. Но тем не менее эти правила есть, и иногда они не так уж рациональны.

Противники подталкивания могли бы принять эту точку зрения в отношении коммерческого сектора. Возможно, конкурентным давлением можно бороться с худшими видами влияния. Банки и мобильные операторы, подталкивающие людей к невыгодным решениям, могут потерять клиентов. Мы обсуждали эту тему и к ней вернемся. Пока отложим вопросы с частными компаниями и обратимся к спору о скользком пути государственного вмешательства. Наши оппоненты иногда рассуждают так, как будто государство может отсутствовать, а стандартные условия, образующие контекст, существуют от природы или свалились с неба. Это огромная ошибка. Несомненно, условия по умолчанию, применяемые в любом отдельно взятом контексте, могут оказаться лучшими. То есть они защищают интересы людей в общем или каждого в отдельности. Но это необходимо подвергать сомнению, а не предполагать. Странно, если те, кто обычно не выказывает правительству никакого уважения, сочтут, что во всех сферах государства прошлого ухитрились случайным образом создать идеальный порядок.

Архитекторы выбора со злыми намерениями и вредное подталкивание

В случае с предположительно полезным подталкиванием архитекторы выбора могут исходить из собственных целей. Когда они предпочитают одно стандартное правило другому, то, возможно, руководствуются своими экономическими интересами. Иногда компании предоставляют специальные цены в первый месяц, а затем по окончании льготного периода автоматически регистрируют потребителя в программе по полной стоимости. При этом их основной мотив не в том, чтобы уберечь клиента от труда самостоятельной регистрации. Официально заявляем: у архитектора выбора на любом поприще будет стимул применять подталкивание для направления людей в выгодную ему (или его работодателю) сторону. Но какой вывод следует из этого наблюдения? У реального архитектора также может быть конфликт

интересов с заказчиком, но здания все равно нужно проектировать. Наоборот, мы стараемся выстроить стимулы, когда это возможно, а в противном случае задействуем мониторинг и прозрачность.

Нужно ли беспокоиться об архитекторах выбора на государственной службе больше, чем о них же в частных компаниях? Может быть. Тем не менее нас волнуют оба случая. Коммерческие организации часто пекутся только о собственной выгоде, могут быть жадными и некомпетентными и использовать людей. На первый взгляд кажется странным утверждение, что государственные архитекторы выбора опаснее, чем коммерческие. В конце концов, властям приходится отвечать перед электоратом, а в обязанности менеджеров частных компаний входит увеличение прибыли и стоимости акций, а не благополучие потребителя. Даже те, кто совсем не доверяет государству, думают, что единственная зона ответственности менеджеров коммерческих компаний — максимальный рост цены акций. В некоторых обстоятельствах невидимая рука рынка приводит к тому, что озабоченные увеличением собственной прибыли компании вынуждены думать и о благополучии потребителей. Но если покупатель недопонимает характеристики приобретаемого продукта, то прибыльнее будет употребить этот факт себе на пользу, особенно в краткосрочном периоде. Причина финансового кризиса 2008 года отчасти в том, что у людей было смутное представление об условиях заключаемых соглашений. В результате их невежеством злоупотребили.

Лучше всего невидимая рука работает в случае простых, пользующихся спросом продуктов. Мы не особенно волнуемся о том, что химчистки надуют своих клиентов. Если они будут терять рубашки или неожиданно удвоят цены, то долго в этом бизнесе не продержатся. Но ипотечного брокера, не указавшего на сроки окончания первоначальной низкой процентной ставки, уже и след простынет к тому моменту, когда клиенты получат неприятное известие.

Редакторы The Economist, в целом сочувствующие либертарианскому патернализму, предупреждали: «С точки зрения свободы есть серьезная опасность перейти границу, а следовательно, и основания поостеречься. В конце концов, политикам не чуждо искусство формирования выбора и манипуляции им в своих интересах. И что оградит всевозможных лоббистов, корыстолюбцев и любителей совать нос в чужие дела от захвата инициативы в какой-нибудь программе?»²

Согласны, что государственные служащие, выборные или нет, часто выражают интересы коммерческих компаний. А их руководители в свою очередь стремятся подтолкнуть людей к решениям, удовлетворяющим их эгоистичным целям. Как раз по этой причине мы хотим сохранить

свободу выбора. Но если интересы компаний следуют за невидимой рукой рынка и в результате идут на пользу потребителям, то в чем проблема?³ Серьезное беспокойство у нас вызывают все архитекторы выбора, в государственном и коммерческом секторе в равной степени. Следует оговорить правила в целях снижения вероятности обмана и других злоупотреблений, здоровой конкуренции и ограничения влияния заинтересованных групп. К тому же появятся стимулы для архитекторов выбора действовать в интересах общества. Как в государственном, так и в коммерческом секторе основной целью должно стать увеличение прозрачности. Выше мы так часто предлагали запись, оценку и сравнение альтернативных цен именно для того, чтобы упростить потребителям подсчет используемых услуг и затрат на них. В сфере защиты окружающей среды эффективным и низкозатратным инструментом мониторинга может стать раскрытие информации.

Очень хотелось бы увидеть, как действуют подобные принципы в отношении государства. Хорошо бы потребовать от чиновников обнародовать все голоса, деньги на определенные цели и вклад лоббистов на сайте. Например, пусть ответственные за энергетическую политику раскроют, какие фирмы для максимального увеличения прибыли приложили свои совсем невидимые руки к разрабатываемым правилам. Те, кто определяет будущее образования, должны предоставить сведения о заинтересованных группах и организациях, которые выделили им деньги на недавнюю кампанию. Пусть органы государственной власти, а не только частные фирмы отчитываются о своей роли в загрязнении воздуха и воды и выбросах парниковых газов. Судья Верховного суда США Луис Брандайс говорил, что «солнечный свет — лучшее дезинфицирующее средство». Демократическому государству, как и авторитарному, не помешало бы побольше солнца.

Выше мы подчеркнули влияние структуры планов на выбор людей. Это должно подтолкнуть разработчиков к сбору большей информации. Настаиваем на либертарианской проверке неудачных программ. Это будет мощной мерой предосторожности против самых непродуманных и нефункциональных из них. В некоторой степени планировщики заботятся о личной выгоде. Тогда свобода выбора — важное средство коррекции программы.

Право ошибаться

Скептики утверждают, что в свободном обществе у всех есть право на ошибку. Иногда быть неправым полезно, поскольку именно так и происходит обучение. С первым пунктом мы охотно соглашаемся. Именно поэтому настаиваем на праве отказа от участия. Если человек действительно

хочет вложить все пенсионные накопления в акции румынских компаний высоких технологий, мы только за. Но если расставить на пути к решению предупреждающие знаки для неискушенных людей, большого вреда не будет. Это как объявления на горнолыжных курортах, адресованные начинающим и продвинутым лыжникам: «Не вздумайте спускаться по этой трассе, если вы не профессионал».

Мы больше беспокоимся о небогатых людях, которых одурачили и они взяли слишком дорогую ипотеку, чем об инвестиционных компаниях, скупающих эти ипотечные портфели. Последним следовало быть более разумнее, хотя раскрытие информации тоже могло бы помочь. Компании, скорее всего, сами изобретут более совершенные методы оценки рисков в отношении таких займов. Но какой объем знаний поможет? Вряд ли для понимания, насколько опасен бассейн, нужно дать ребенку упасть в воду и оставить барахтаться. Или пусть двухэтажный автобус в Лондоне собьет туриста, чтобы тот научился смотреть направо при переходе дороги? Не лучше ли написать предупреждение на тротуаре?

О наказании, перераспределении и выборе

У наших самых рьяных критиков есть возражение, которое многим читателям покажется по меньшей мере странным. Они выступают против любого вынужденного обмена. Они не хотят ничего забирать у Питера, чтобы отдать Полу. Пусть даже первый фантастически богат, а второй чрезвычайно беден. Эти противники подталкивания также борются с прогрессивным налогом, как и почти со всеми государственными сборами. Они не одобряют стратегии, направленные на благо слабых, бедных, необразованных или наивных. Причем не потому, что не страдают этим категориям. Просто эти критики полагают, что любая помощь должна добровольно исходить от частных компаний, таких как благотворительные фонды. А государство, по их мнению, помогает слабым за счет других категорий, как правило, сильных, богатых, образованных и опытных. Им не по душе политика государства, когда у одних отбирают ресурсы в пользу других.

Признаемся, мы не разделяем мнение о неправомерности любого перераспределения. Здоровое общество способно на компромисс между защитой обездоленных и поощрением инициативы и работы над собой. На баланс между тем, чтобы всем раздать по куску пирога, и тем, чтобы сделать его больше. С нашей точки зрения, оптимальный уровень перераспределения не равен нулю. Но, если даже кому-то идея кажется менее привлекательной, чем нам, стоит задуматься над предложенными стратегиями.

В большинстве случаев подталкивание помогает тем, кто в нем нуждается, и требует минимальных издержек от не заинтересованных в нем. Если люди уже откладывают деньги на пенсию, предложение «Копи больше завтра» не доставит им проблем. Если кто-то и так не курит и в хорошей форме, кампании против курения или ожирения не навредят ему.

Скептики могут возразить, что отдельные предложения требуют от эконо-нов небольшой оплаты программ, которые им не нужны и невыгодны. Но в свете издержек, которые налагают на общество нуждающиеся, например повышения расходов на здравоохранение, цена вклада эконо-нов в помощь гуманам кажется совсем небольшой. Конечно, кто-то будет возражать против системы здравоохранения, которая вынуждает людей платить за других — тех, кому необходимо медицинское обслуживание. И правда, в относительном выражении эконо-ны все же понесут убытки в связи со стратегиями помощи гуманам. Если счастье Питера отчасти зависит от того факта, что он богаче Пола, то всё, помогающее Полу про-биться в жизни, повредит Питеру. Но, хоть и без достаточных оснований, мы считаем, что большинство питеров в действительности получают удо-вольствие от содействия самым безнадежным членам общества. Даже если им больше помогает государство, чем частные благотворительные органи-зации. Тех, кто испытает досаду, когда более бедные соседи приближаются к ним по социальной лестнице, нам жаль. Тем не менее понять этих людей или сопереживать им мы не можем.

У горячих сторонников либертарианства осталась еще одна стрела в кол-чане. Они больше заботятся о свободе и праве выбора, чем о благополучии. Поэтому наши оппоненты предпочитают подталкиванию требуемый выбор. Они стремятся дать людям всю необходимую для обоснованного выбора информацию, а затем предложить принять решение самостоятельно, без какого-либо подталкивания! Этой позиции придерживалось шведское пра-вительство в кампании по выбору инвестиционного портфеля. Кроме того, такую точку зрения отражает требование к донорам органов ясно выразить свои пожелания в отсутствие правила по умолчанию. В обеих стратегиях было принято осознанное решение отказаться от подталкивания.

Хотя влияние часто неизбежно, мы охотно согласимся с тем, что иногда требуемый или настоятельно рекомендуемый активный выбор будет вер-ным путем. Не возражаем против предоставления информации и просве-тительских кампаний (мы же профессора, в конце концов). Но этот вариант не всегда лучший. В случае сложного выбора с большим количеством оп-ций можно потребовать от людей принять самостоятельное решение, но это вряд ли приведет к оптимальным результатам. С учетом того что индивиды

чаще предпочитают не выбирать, непонятно, почему поборники свободы принуждают их к этому. И это при том, что люди свободно и добровольно сопротивляются. Если мы попросим официанта подобрать бутылку вина к ужину, то не обрадуемся предложению выбрать его самостоятельно!

Что касается информационных и просветительских кампаний, один из основных психологических выводов таков: эти программы просто не могут быть «нейтральными». И не важно, с какой скрупулезностью разработчики стремятся к этому. Проще говоря, принуждать людей к выбору не всегда разумно, но сохранять нейтралитет зачастую невозможно.

Границы и принцип публичности

Как-то раз Санстейн взял свою дочь-подростка на ежегодный трехдневный рок-фестиваль Lollapalooza в Чикаго. В пятницу вечером на огромном электронном табло, обычно показывающем расписание концертов, периодически появлялась надпись: «Пейте больше воды». Буквы были огромные и сопровождались информацией: «В жару вы потеете, и организм теряет жидкость».

Какую цель преследовало это объявление? Необычайная жара была в самом разгаре в Чикаго. Организаторы фестиваля старались предотвратить у гостей проблемы со здоровьем вследствие обезвоживания. Это сообщение было подталкиванием. Никого не заставляли пить насильно. Но авторы призыва понимали логику людей. В частности, выбор конкретных слов «больше воды» был превосходным. Они воздействуют более эффективно, чем более мягкие альтернативы «пейте достаточно воды» или «пейте воду». Упоминание того, что «организм теряет жидкость», взывает к нашему неприятию потери в плане достаточного количества воды в теле. (Санстейн пожалел, что вовремя не увидел это сообщение. Его одолела жажда во время выступления группы Death Cab for Cutie, но пробиться сквозь толпу в поисках воды было невозможно.)

А теперь сравним ситуацию с воображаемой альтернативой. Предположим, что вместо отчетливого сообщения «пейте больше воды» в расписание концертов кратко и незаметно вклинивался бы 25-й кадр. Можно было бы использовать фразы «пейте больше воды», «пить не захотелось???», «не пейте за рулем», «наркотики убивают», «поддержи своего президента», «аборт — это убийство» или «купи десять экземпляров Nudge». Следует ли рассматривать сублимальную рекламу как проявление либертарианского патернализма? Пожалуй, она подталкивает к определенному выбору, но люди принимают решение самостоятельно.

Итак, принимаем ли мы 25-й кадр, если он ведет к желаемому результату? Какими должны быть допустимые пределы подобных манипуляций со стороны частных компаний и государства? Общее возражение против либертарианского патернализма и определенных видов подталкивания состоит в том, что они действуют незаметно. Таким образом, власти получают не только полномочия направлять людей в своих целях, но и превосходные инструменты для этого. Сравним сублимальную рекламу с чем-то столь же коварным. Если вы хотите, чтобы люди худели, одной из эффективных стратегий будет повесить зеркало в столовой. Возможно, они съедят меньше, если в отражении покажутся себе упитанными. Нормально ли это? И если идея с зеркалом кажется приемлемой, как насчет того, чтобы оно искажало внешность людей, делая их более полными? (Кажется, с каждым годом вокруг нас таких зеркал все больше и больше.) Подойдет ли нашей подруге Кэролин такая стратегия? И если да, как насчет искажающих зеркал в кафе быстрого питания?

В связи с этими проблемами снова обратимся к одному из наших основных постулатов — прозрачности. В этом контексте мы поддерживаем так называемый принцип публичности философа Джона Ролза. В простейшей форме эта концепция запрещает государству избирать политику, которую оно неспособно или не готово публично отстаивать перед своими гражданами. Нам этот принцип нравится по двум причинам. Первая — практическая. Если государство внедряет политику, которую не смогло бы отстоять публично, то ставит себя в довольно-таки неловкое положение. Тем хуже, если эта политика и ее цели будут раскрыты. Тем, кто санкционировал жестокие и унижительные наказания в тюрьме Абу-Грейб, этот принцип не помешал бы. Вторая и более важная причина касается уважения. Государство должно считаться с гражданами. Внедрение политики, которую оно не смогло бы отстоять публично, этому противоречит. Вместо уважения правительство использует народ для собственных манипуляций. В этом смысле принцип публичности можно объединить с запретом на неправду. Лжец относится к людям как к средству, а не как к цели.

Принципом публичности хорошо руководствоваться при ограничении и реализации подталкивания как частным компаниям, так и правительству. Рассмотрим «Копи больше завтра». Людей открыто информируют о характере предложения и прямо спрашивают, хотят ли они участвовать в программе. Аналогично при внедрении автоматической регистрации компании не делают из этого тайны. Они открыто объявляют, что выбрали такой способ для блага работников. Ведь большинство сотрудников

выигрывают от вступления в пенсионный план. Так ли открыто оговариваются преимущества в случае с принуждением работников приобретать акции компании?

Такой же вывод будет справедливым и по отношению к законодательству. Если правительство меняет стандартные правила, например для поощрения донорства органов или для снижения дискриминации по возрасту, ему незачем это скрывать. То же касается и просветительских кампаний, когда изучается поведение людей для выработки варианта полезного подталкивания. Если власти используют хорошо сформулированные объявления для уменьшения объема мусора, предотвращения выноса из заповедника частиц окаменелого леса или поощрения регистрации доноров органов, то они должны с радостью обнародовать как методы, так и мотивы своих программ. Рассмотрим американскую рекламу, которая шла по телевидению. На раскаленной сковороде жарится яичница, а голос за кадром говорит: «Это твой мозг под наркотой». По замыслу яркий образ должен был вызвать страх перед наркотиками. Рекламу можно счесть манипулятивной, но она не нарушает принципа публичности.

Скорее всего, можно представить себе и худшие случаи. Теоретически сублимальная реклама вроде бы не идет вразрез с принципом публичности. Люди воспринимают ее негативно, потому что на них оказывают влияние, не поставив в известность. Но что, если предупреждать заранее об использовании 25-го кадра? Что, если государство открыто объявит, что обращается к этому средству ради, скажем, борьбы с насильственными преступлениями, алкоголизмом и уклонением от уплаты налогов? Достаточно ли будет одного раскрытия информации? Мы склоняемся к отрицательному ответу. Манипуляции такого рода предосудительны именно из-за того, что они скрыты и как следствие их невозможно отследить.

Нейтралитет

Мы подчеркивали, что во многих ситуациях государство не может оставаться абсолютно индифферентным. Тем не менее иногда нейтральная позиция все же достижима и важна. Рассмотрим голосование. Кандидаты в бюллетенях должны быть расположены в каком-либо порядке. Хорошо известно, что выгоднее находиться в начале списка. Одно из исследований показало: у кандидата, чье имя стоит в списке первым, примерно на 3,5 процентных пункта больше голосов. Никого не обрадует ситуация, в которой государство, а точнее занимающие выборные должности определяют порядок перечисления имен кандидатов. При составлении избирательных

бюллетеней принцип нейтралитета имеет большой смысл. В этом контексте часто предполагается, что лучшим будет случайный порядок.

Почему же тогда государство заслуживает доверия, когда применяет подталкивание к участникам «Медикэр», чтобы они выбрали наилучший для себя вариант? Или платит за рекламу, предупреждающую: «Не шутите с Техасом!»? Почему случайный порядок хорош для бюллетеней, а для регистрации в планах страхования не годится?⁴ Частично в качестве ответа можно указать на то, что иногда у людей есть право, даже конституционное, на нейтралитет со стороны государства. Таково избирательное право. Правительству необходимо избегать намеренного подталкивания. Именно поэтому в архитектуре выбора не должно присутствовать одобрение определенных кандидатов. Почти то же самое можно сказать о свободе вероисповедания и свободе слова. Государство не может подталкивать людей к вступлению в планы: «Завтра молись Иисусу больше» или «Завтра проявляй меньше инакомыслия».

Вне контекста конституционных прав также стоит вопрос о нейтралитете в более общем виде. Это касается и коммерческого, и государственного секторов. Мы осуждаем компании, которые подталкивают сотрудников к приобретению излишков акций. При этом аплодируем тем фирмам, которые используют подталкивание для преумножения пенсионных накоплений работников. Основной вывод такой: оценка подталкивания зависит от того, помогает оно людям или вредит. Скептики могут возразить, что в некоторых сферах лучше всего полностью отказаться от подталкивания. Но как компаниям это сделать? Невозможно избежать архитектуры выбора, и в этом смысле нельзя не влиять на людей. Согласны, что в некоторых случаях требуемый выбор будет лучшим вариантом. Но часто он неосуществим, а иногда приносит больше проблем, чем пользы.

Действительно, некоторых приемов подталкивания можно избежать. Просветительские и рекламные кампании необязательны, и отказ от них не исключен. Следует ли государству информировать людей о рисках, связанных с курением или алкоголем, незащищенным сексом, плохими жирами и туфлями на шпильках? Должны ли работодатели проводить просветительские кампании на аналогичные темы? Для ответа на эти вопросы нам необходимо кое-что уточнить об инициаторах и о получателях подталкивания. Одно дело, если внешний агент (инициатор подталкивания), скорее всего, способен помочь индивиду (получателю) сделать оптимальный выбор. Отчасти это зависит от сложности выбора. Как мы видели, людям особенно необходимо подталкивание при принятии сложных, комплексных и редких решений, а также при недостаточной обратной связи и ограниченных возможностях обучения.

Возможная польза подталкивания также зависит от способности инициатора верно определить, что подойдет лучше всего получателю. В целом это возможно, если внешний агент гораздо компетентнее потребителя и когда разница между вкусами и предпочтениями индивидов либо небольшая (почти все предпочитают шоколадное мороженое лакричному), либо легко определяется. Например, в случае с распространением страховки на рецептурные препараты государство предполагает, что вам больше понравится страховой план с низкими ценами на регулярно принимаемые лекарства. Поэтому подталкивание более обоснованно в ипотечном кредитовании, чем в выборе безалкогольных напитков. Ипотека — сложный вопрос, и инициаторы могли бы оказать существенную помощь. И наоборот, ни один эксперт не в состоянии предложить для выбора между «Кока-колой» и «Пепси-колой» больше информации, чем вы получите, просто сделав по глотку каждого напитка. Вкратце: в случае обремененного выбора, компетентности инициатора подталкивания и неважности индивидуальных предпочтений или легкости их оценки польза от подталкивания более чем возможна.

Разумеется, бывают некомпетентные и недобросовестные инициаторы подталкивания. Первые, вероятно, принесут больше вреда, чем пользы, в содействии выбору. В случаях, когда есть основания заподозрить инициатора в принадлежности ко второй категории, нужно с осторожностью относиться к попыткам подталкивания. Некоторые считают, что любое решение властей может оказаться некомпетентным и коррумпированным. Те, кто придерживается этой точки зрения, предпочитают, чтобы спонсированные государством программы по подталкиванию сводились к минимуму. То есть ограничивались случаями, в которых подобное влияние на решения людей неизбежно, например выбором стандартных опций. Но многие придерживаются менее пессимистичного мнения о государстве и считают, что политики и чиновники всего лишь гуманны. Они бывают глупыми или нечестными не чаще, чем руководители частных компаний, юристы или экономисты. Поэтому лучше лишний раз задаться вопросом: высок ли риск недобросовестности в той или иной ситуации? Это проясняет, почему разрешить политикам формировать избирательные бюллетени — очевидно неудачная идея. Напротив, позволить им нанять экспертов для выбора продуманной стандартной опции для участников «Медикэр», скорее всего, хорошая мысль. Особенно если обязать власти докладывать о финансовых вливаниях страховых компаний.

Зачем останавливаться на либертарианском патернализме?

Надеемся, что консерваторы, люди с умеренными взглядами, либералы, самоопределившиеся либертарианцы и многие другие поддержат наш вариант патернализма. Пока мы рассматривали критику некоторых консерваторов и самых увлеченных либертарианцев. Возражения могут поступить и с противоположного направления. Доказательства человеческих слабостей наверняка подстегнут завзятых патерналистов. Причем настолько, что они будут настаивать: во многих сферах подталкивание и либертарианский патернализм являются слишком незначительными и осторожными мерами. Почему бы не пойти дальше в желании защитить людей? Не станет ли наша жизнь лучше, если в некоторых обстоятельствах лишить нас свободы выбора? Нет ли тут законных возможностей для принуждения и запрета? Если гуманы действительно ошибаются, почему им это не запретить в целях защиты?

Правда в том, что нет раз и навсегда определенных границ. Либертарианский патернализм состоит из действий, правил и других приемов подталкивания, которых легко можно избежать отказом от участия. У нас нет четкого определения выражения «легко избежать». С нынешними технологиями наиболее близка к этому понятию возможность отказаться от участия одним кликом. Надеемся, что в будущем это будет одна мысль или одно моргание. Наша цель — позволить людям идти своим путем с минимальными возможными издержками. Безусловно, в некоторых из предлагаемых стратегий отказ от участия требует большего, чем один клик. Для выхода из пенсионного плана с автоматической регистрацией работнику обычно нужно заполнить и представить ряд бланков. Не слишком много усилий, но все же больше, чем один клик. Необоснованно и даже немного глупо предлагать жесткие правила для определения размера издержек, не позволяющих считать стратегию либертарианской. Этот вопрос не так уж важен. Позвольте просто сказать, что затраты должны быть небольшими. Актуальнее решить, когда нам стоит увеличивать издержки в интересах повышения благосостояния людей.

Хороший подход к этим проблемам был предложен рядом поведенческих экономистов и юристов — так называемый асимметричный патернализм⁵. Идея в том, что мы должны разрабатывать стратегии, которые помогают самым наивным членам общества с минимальными возможными издержками для наиболее искушенных. В нашей книге предлагается

либертарианская форма асимметричного патернализма, когда затраты, налагаемые на более опытных людей, стремятся к нулю. Простой пример — солярий. Благодаря ему можно приобрести загар без необходимости идти на пляж. Обычно пользователь ложится под лампу, закрывает глаза и остается в таком положении несколько минут. Дольше греться опасно из-за угрозы серьезных ожогов. (Конечно, сам факт использования лампы для загара создает риск рака кожи. В данном случае мы, по примеру покупателей этого товара, проигнорируем его.) Естественно, лампа излучает тепло. И архитектор выбора в поиске вероятных ошибок понимает, что это представляет большую опасность. Кто-нибудь, лежа под теплой лампой с закрытыми глазами, может задремать и проснуться с ожогами третьей степени.

Теперь представьте: за скромную цену солярий оборудовали таймером с функцией отключения. Лампу для загара можно включить только на короткий период, по завершении которого она автоматически отключается. Это решение уже давно используется для света в ваннных отелях. Нужно ли государству потребовать, чтобы лампы солнечного света продавались с таким таймером? Сторонники асимметричного патернализма отвечают исходя из соотношения затрат и выгоды. Если издержки малы, а вероятность ожогов высока, то, конечно, стоит.

Асимметричные патерналисты также поддерживают в качестве меры регулирования так называемый период остывания. Логически он обоснован тем, что сгоряча потребители могут принимать необдуманные или недалековидные решения. В основе лежит проблема самоконтроля. Приведем пример. Обязательное время на обдумывание в отношении торговли вразнос было введено Федеральной торговой комиссией США в 1972 году⁶. В соответствии с этим правилом такой вид продаж должен в обязательном порядке сопровождаться письменным изложением права на аннулирование покупки в течение трех дней после ее совершения. Причиной послужили жалобы покупателей на разные приемы психологического давления и мелкий шрифт в договорах. При принятии закона опять же могло учитываться соотношение пользы для тех, кому оказывалась помощь, и издержек остальных. Для такой проверки понадобилось бы рассмотреть, насколько велики были бы неудобства для тех, кому пришлось бы ждать несколько дней до получения товара, и как часто покупатели меняли бы решение. Если бы издержки были малы (неужели кому-то могла с ходу понадобиться энциклопедия, даже до появления «Википедии»?), а люди часто раздумывали приобретать товар, то подобное регулирование имело бы смысл.

Подобная стратегия лучше всего подошла бы для важных решений, принимаемых импульсивно. В некоторых штатах введен обязательный период

ожидания перед разводом⁷. Попросить людей остановиться и задуматься перед принятием решения такого масштаба кажется разумным. Трудно вообразить, чтобы кому-нибудь было необходимо немедленно развестись. Действительно, супруги иногда не выносят друг друга, но неужели так ужасно немного подождать, прежде чем покончить с этим? Подобные ограничения можно было бы ввести и для заключения брака. Некоторые штаты уже продвинулись в этом направлении⁸. Инициаторы регулирования знают, что многие способны сгоряча наломать дров. Они не запрещают людям сделать выбор, а дают время его обдумать на трезвую голову. Отметим, что обязательный период «остывания» уместен и, вероятнее всего, будет применяться при наличии двух условий. А. Людям нечасто приходится принимать подобные решения. Следовательно, они обладают недостаточным опытом. Б. Эмоции зашкаливают. В таких обстоятельствах люди наиболее склонны к выбору, о котором могут пожалеть.

Законодательство в сфере охраны труда и здоровья выходит за пределы асимметричного патернализма. Соответствующие нормы содержат категорические запреты и, несомненно, вредят некоторым⁹. Такие законы не позволяют работникам, даже опытным и отдающим отчет в своих действиях, менять свое право на безопасные условия труда (в понимании государства) на более высокую зарплату. Во всем мире пенсионные программы не поощряют накопления, а требуют. Законы о запрете дискриминации по расовому, половому и религиозному признакам не допускают отклонений. Нельзя предложить работнику обменять свое право на свободу от сексуальных домогательств на более высокий заработок. Все эти запреты ни в коей мере не либертарианские. Тем не менее некоторые из них можно обосновать, ссылаясь на ошибки гуманов, рассмотренные выше. Нелибертарианские патерналисты, возможно, захотят на основе этих инициатив разработать собственные проекты, например в сферах здравоохранения и защиты прав потребителей.

Многие из перечисленных аргументов привлекательны, однако мы обычно противимся дальнейшему движению по пути патернализма. Какие для этого основания? Как уже упоминалось, издержки либертарианского патернализма необязательно равны нулю. Поэтому было бы лицемерием сказать, что мы всегда строго против регулирования, увеличивающего затраты от крошечных до маленьких. Не отвергаем и любой вид принуждения. Но решить, где остановиться и когда подталкивание становится пинком (или даже тюрьмой), непросто. Ввиду принуждения и невозможности отказаться от участия аргумент о скользком пути приобретает вес, особенно в случае властей авторитарных, часто принимающих жесткие

меры. Согласны, что категорические запреты в некоторых контекстах оправданны, но они вызывают опасения. В целом мы предпочитаем более либертарианское и менее навязчивое вмешательство.

К периоду «остывания» мы относимся менее прохладно. Даже тепло. В подходящих обстоятельствах польза от этого правила достаточна, чтобы сделать несколько осторожных шажков на этом, возможно, скользком пути.

Глава 16

Возможный третий путь

В этой книге мы сделали два основных заявления. Во-первых, кажущиеся незначительными элементы социальных ситуаций могут колоссально влиять на поведение людей. Подталкивание — повсюду, даже если мы его не замечаем. Архитектура выбора, хорошая и плохая, вездесуща и неизбежна и заметно воздействует на принятие решений. Во-вторых, либертарианский патернализм — не оксюморон. Архитекторы выбора в состоянии сохранить свободу решать, одновременно подталкивая людей в направлении, способствующем повышению качества их жизни.

Мы осветили множество тем, включая пенсионные накопления, социальное обеспечение, кредитные рынки, защиту окружающей среды, здравоохранение, брак и многие другие. Но диапазон возможностей для подталкивания гораздо шире, чем темы, которые удалось охватить. Горячо надеемся, что понимание архитектуры выбора и силы подталкивания склонит других к изобретению новых путей улучшения жизни в разных сферах. Много для этого можно сделать исключительно в частном порядке. Рабочим местам, советам директоров, университетам, религиозным организациям, клубам и даже семьям пошли бы на пользу небольшие приемы из арсенала либертарианского патернализма.

В отношении государства общий подход поможет избежать крайностей в нашем излишне поляризованном обществе. В XX веке велись нескончаемые напряженные дискуссии о возможности третьего пути. Надеемся, что либертарианский патернализм станет таким путем и положит конец самым неразрешимым спорам в современных демократиях.

Со времен «Нового курса» Франклина Делано Рузвельта Демократическая партия выступает за жесткие национальные требования и командно-административное урегулирование. С учетом серьезных проблем рынка демократы часто настаивают на строгих запретах, как правило,

исключающих или, по крайней мере, ограничивающих свободу выбора. Республиканцы возражают, что подобные санкции обычно необоснованны и непродуктивны. В свете очевидной неоднородности американского населения всех под одну гребенку стричь нельзя. По большей части сторонники Республиканской партии выступают за свободную конкуренцию и против государственного вмешательства. Как минимум в сфере экономики свобода выбора для них — определяющий принцип.

Великому множеству обычных людей дискуссии на эти темы кажутся все более утомительными, отвлеченными и бесполезными — словом, переливанием из пустого в порожнее. Многие здравомыслящие демократы осознают, что санкции могут быть неэффективными и даже способствовать обратному результату, а также что для всех одно решение не подходит. Американское общество слишком многообразно, индивиды чересчур изобретательны, скорость развития событий чрезмерна, а государство уж очень часто ошибается. Многие толковые республиканцы признают: даже в условиях свободного рынка вмешательство государства неизбежно. Свободные рынки зависят от правительства, которое обязано защищать частную собственность и гарантировать выполнение договоров. Частные компании должны быть вовлечены в разные сферы: от защиты окружающей среды до пенсионных планов и помощи нуждающимся. Собственно, некоторые из лучших приемов подталкивания используют рынки. Хорошая архитектура выбора подразумевает пристальное внимание к стимулам. Но есть огромная разница между бездумной оппозицией государственному вмешательству как таковому и разумным требованием к правительству использовать методы воздействия, которые предполагают свободу выбора.

При всех различиях либералы и консерваторы начинают осознавать эти фундаментальные принципы. Власти не в меньшей степени, чем частные компании, могут использовать подталкивание. Это позволит улучшать жизнь людей, одновременно оставляя окончательный выбор за индивидами, а не за государством. Многогранность современной жизни и головокружительная скорость технологических и глобальных изменений ставят под сомнение аргументы в пользу жестких санкций или категорического недопущения вмешательства государства. Эти перемены дают повод для усиления ориентации на свободу выбора и небольшого подталкивания.

Эпилог

Финансовый кризис 2008 года

Книга была завершена летом 2007 года и впервые опубликована в феврале 2008 года. Второе издание готовилось к выходу летом 2008 года. Тем не менее мы написали этот эпилог только в конце ноября 2008-го. Это было время разительных контрастов. Барака Обаму только что избрали президентом США. Почти весь мир праздновал победу этого невероятно талантливого человека. При этом он наряду с лидерами других стран столкнулся с крайне тяжелыми испытаниями, и не только в форме грандиозных ожиданий.

Мир стоял перед лицом самого серьезного кризиса со времен Великой депрессии. Очень немногие политики и экономисты заметили его приближение. Бывший председатель Федерального резерва США Алан Гринспен признал, что допустил ошибку, не сумев его предсказать. Он был как громом поражен. Разумно задаться вопросом: можно ли, изучив поведение людей, объяснить, что произошло? А с помощью подталкивания предотвратить неприятности в будущем?

Рассуждая упрощенно, истоки кризиса можно обнаружить в инвестировании в субстандартную ипотеку. Это предоставление займов людям, которые не удовлетворяли требованиям для кредитов с рыночной процентной ставкой. Значительный рост цен на жилье постепенно прекратился к 2004 году. К началу 2008 года многие заемщики имели просрочки по платежам и подверглись взысканиям. В результате инвестирование в субстандартную ипотеку обернулось катастрофой. Банкротство инвестиционных и ипотечных компаний привело к масштабному снижению ликвидности кредитных рынков сначала в США, а затем и во всем мире. Это в свою очередь спровоцировало значительное падение стоимости акций и ряд сопряженных экономических проблем. Последние включают множество случаев банкротства и острую необходимость государственных планов по выходу из кризиса.

Несмотря на шок среди представителей экономического сообщества, некоторые поведенческие экономисты во главе с Робертом Шиллером предсказывали эту проблему задолго до ее возникновения*. Уже на ранней стадии для внимательного наблюдателя было ясно: цены на недвижимость взвинчиваются, например, если исходить из соотношения стоимости покупки и аренды. Кроме того, рост цен на жилье между 1997 и 2006 годами совсем не соответствовал прошлым тенденциям. Было очевидно, что США находятся в центре экономического пузыря, который вот-вот лопнет. Три черты гуманов, рассмотренные в книге, позволяют понять происшедшее. Это ограниченная рациональность, проблемы с самоконтролем и общественное влияние.

Инвесторы-гуманы и экономический кризис

Ограниченная рациональность. Мы уже подчеркивали, что в нетривиальных условиях гуманы испытывают трудности с выбором. Это касается и того аспекта экономического кризиса, который не получил заслуженного внимания. Финансовый мир за последние двадцать лет значительно усложнился. Еще не так давно большинство ипотечных займов были на тридцать лет с фиксированной процентной ставкой. Выбор был простым: требовалось лишь найти самый низкий ежемесячный платеж.

Сейчас бесчисленное множество вариантов ипотеки. Даже эксперты испытывают сложности при сравнении плюсов и минусов разных займов. Низкие первоначальные выплаты могут привести к заблуждению относительно полной стоимости и рисков кредита.

Одна из ключевых причин катастрофы с субстандартными ипотеками состоит в том, что потребители не понимали условий займа. Даже у тех, кто пытался прочесть страницы с мелким шрифтом, дух захватывало, особенно после уверений ипотечного брокера в невероятной выгодности сделки.

Впрочем, сложности заемщиков были пустяковыми по сравнению с трудностями инвесторов, обеспечивающих денежные средства. Давным-давно ипотеками занимались банки, предоставлявшие займы. Теперь эти кредиты мудреным образом разделены на разные виды ипотечных ценных бумаг. Они включают новые, загадочные продукты, такие как кредитно-дефолтный своп и ликвидные путы.

Вы, возможно, не знаете, что такое ликвидные путы, и в этом нет ничего страшного. Но топ-менеджеры Citigroup тоже ничего в них не понимают.

* Издано на русском языке: Шиллер Р. Иррациональный оптимизм. — М.: Альпина паблишер, 2013.

В результате компания понесла огромные убытки, и ей была предоставлена государственная помощь в размере сотен миллиардов долларов налогоплательщиков.

Крах Citigroup начался в 2007 году. Он должен был послужить тревожным звонком для Уолл-стрит в частности и для международных организаций в целом. Увы, нет. Высшее руководство многих крупнейших мировых финансовых компаний недооценивало риски, которые брали на себя их сотрудники, выпуская новые сложные ипотечные ценные бумаги или торгуя ими. В результате эти корпорации оказались в затруднительном положении или даже сгинули.

Самоконтроль. Эконы не страдают недостатком самоконтроля. Поэтому слова «соблазн» в лексиконе экономистов нет. Как результат большинство законодателей во всем мире об этом не задумывались. Но, когда приносят десертное меню, мы, гуманы, обычно капитулируем. Приходим в себя, только набрав пару лишних килограммов. Настоящий кризис был подогрет непреодолимым искушением рефинансировать кредит, вместо того чтобы погасить.

Еще совсем недавно семьи вступали в одну из старомодных ипотек и выплачивали ее до самой пенсии. Даже если рефинансирование было оправданно, большинство даже не задумывались над этим. Оно представлялось чем-то неприятным, нежелательным.

И вот пришел ипотечный брокер, который все разложил по полочкам. К концу XX века сложилась комбинация из снижения процентов, повышения цен на жилье, завлекающей ставки в начальный период погашения кредита и агрессивных ипотечных брокеров. В результате рефинансирование и вторые ипотечные закладные стали соблазнительными, как райское яблоко. Но когда цены упали, а процентные ставки взлетели, веселье закончилось.

Социальное влияние. Почему так много людей верило, что цены на недвижимость всегда растут? По историческим меркам стоимость жилья невероятно увеличилась в период с 1997 по 2004 год. В это время большинство думали и говорили, что для цен на недвижимость естественно расти. Поведение людей было основано на этой уверенности. Но, как очевидно, убеждения не подтвердились. С 1960 года цены на жилье были относительно стабильными, вплоть до начала беспрецедентного бума в 1997 году.

Согласно Шиллеру, лучше всего объяснить пузырь недвижимости можно, проведя параллель с аналогичным явлением на фондовом рынке в конце 1990-х годов. В обоих случаях не последнюю роль сыграло социальное заражение. Вера спровоцировала далекие от реальности прогнозы с ощутимыми последствиями для спроса на жилье и выбора ипотеки.

В 2005 году Роберт Шиллер и Карл Кейз провели опрос среди покупателей недвижимости в Сан-Франциско. Среднее значение ожидаемого роста цен в следующее десятилетие в выборке было на 9% в год! Фактически треть опрошенных считали, что показатель будет еще выше. Их необоснованный оптимизм базировался на двух факторах: ярко выраженное повышение цен в недавнем прошлом и заметный и заразительный оптимизм окружающих.

Осведомленность людей зависит не только от сарафанного радио и реальных продаж, но и от СМИ. На рубеже XX и XXI веков активно сообщалось о росте цен на жилье (правда) и о том, что он будет неизменным (ложь). Если человек, кажущийся экспертом, подтверждает некие «прописные истины», то даже перед рискованными сделками, которые для многих обернулись катастрофой, трудно устоять.

Подталкивание

Глупо предполагать, что единственной реакцией на экономический кризис будет подталкивание. Финансовые компании наложили на мировую экономику огромные издержки. Очень много уязвимых работников и владельцев недвижимости подверглись риску. Поэтому правомерны призывы к более критическому подходу, а также к прямому регулированию. Но в будущем подобные подталкиванию приемы станут не менее важной частью комплекса политических мер. В частности, законодателям необходимо предпринять шаги, чтобы помочь людям справляться со сложным выбором, противостоять соблазнам и избегать заблуждений, навязываемых обществом.

Потенциальным ответом на сложность будет требование простоты. Например, ограничить ипотеку только стандартными тридцатью годами с фиксированной процентной ставкой. Но это большая ошибка. Исключать сложности — значит подавлять все новшества.

Гораздо лучше увеличить прозрачность и усовершенствовать раскрытие информации. Правительства могут снизить вероятность краха, принудив все стороны сделать более легким понимание истинных рисков сложных продуктов.

Вспомним запись, оценку и сравнение альтернативных цен. В случае с ипотекой сейчас информация раскрывается мелким шрифтом в договоре. Этот документ должен сопровождаться распознаваемыми компьютером файлами. Их будут обрабатывать и размещать на сайтах третьей стороны. Там же должны содержаться трактовка и разъяснение скрытых условий

соглашения. Обязательная прозрачность инвестиционной деятельности банков и хедж-фондов тоже будет полезной. Даже если президент компании вовремя не осознал рисков, у инвесторов будет больше возможностей.

Государство и рынки должны сотрудничать в борьбе с соблазнами. Надеемся, что банки снова пожелают, чтобы семьи делали накопления перед покупкой недвижимости. Добросовестные кредиторы могли бы также использовать подталкивание, чтобы помочь людям соскочить с карусели рефинансирования. Например, можно было бы заявить, что срок рефинансированного кредита меньше. Более смелое предложение: коммерческие и государственные организации могли бы попытаться возродить старую социальную норму, которая сама по себе является подталкиванием. Это правило: стараться погасить ипотеку как можно раньше, самое позднее — к выходу на пенсию.

Более полная информация также могла бы с успехом предотвратить потенциальный вред общественного влияния. Даже если все знакомые утверждают, что некий ресторан потрясающий, собственные знания помогут вам избежать ужасной еды. В 2003 году кругом говорили, что нужно вкладывать в недвижимость. Но вы могли бы отказаться от таких инвестиций, если бы сверились с некоторыми статистическими данными. Властям предстоит многое сделать для помощи потребителям в понимании рисков, связанных с разными видами инвестиций. Профессор права Элизабет Уоррен утверждала, что США необходимо создать Комиссию по безопасности финансовых продуктов. В ряду возможных целей этого государственного органа перечислялись создание широких статистических баз данных и регулярное обновление информации о рисках и тенденциях*. Сомневаемся, что в США или любом другом государстве нужно множить бюрократию. Но существующие структуры должны внести свою лепту и сделать раскрытие информации обязательным. За образец можно взять правила об обязательной маркировке продуктов питания в супермаркете. Многие не обращают на этикетки внимания, но некоторые читают их. Одного наличия маркировки достаточно для улучшения работы рынка.

В целях борьбы с ограниченной рациональностью выбора, проблемами самоконтроля и влиянием социума стоит рассмотреть создание простых стандартных норм. Они будут регулировать ипотеки и другое, если потребитель явно не выберет какой-либо альтернативный план. Предпочтительный подход будет негосударственным и добровольным, то есть частным

* См. подробнее: *Shiller R. The Subprime Solution.* — Princeton: Princeton University Press, 2008.

подталкиванием. По меньшей мере для большинства заемщиков стандартная норма могла бы принять такой вид: «Это предложение специально рекомендовано для таких людей, как вы». Тем, кто хотел бы отойти от варианта по умолчанию и взять на себя бóльшие риски, следует предоставлять полную информацию и советовать серьезно обдумать свой выбор. Подобное подталкиванию вмешательство правительства также заслуживает внимания. Оно может проявляться, например, в установке стандартных условий и способов выхода из программы. Такое вмешательство гораздо лучше, чем строгие распоряжения и запреты.

Жадность и коррупция способствовали возникновению кризиса, но ключевую роль сыграли банальные человеческие слабости. Невозможно убеждать от кризисов в будущем, если выступать против жадности, коррупции и правонарушений без оглядки на себя. Нельзя недооценивать разрушительный потенциал ограниченной рациональности, проблем самоконтроля и общественного влияния.

Примечания

Предисловие

1. См. <http://www.coathanger.com.au/archive/dibblys/loo.html>. Аналогичный пример обсуждался Vicente (2006).
2. Friedman и Friedman (2006).
3. Сходное определение дает Van De Veer (1986).

Глава 1. Отклонения и просчеты

Для всех, кому было бы интересно углубиться в изучение тем, обсуждаемых в этой главе, мы рекомендуем две подборки: Kahneman и Tverski (2000) и Gilovich, Griffin и Kahneman (2002).

1. Подробный разбор исследования, связанного с теорией дуального мышления в психологии, см. Chaiken и Trope (1999).
2. Lieberman и соавт. (2002); Ledoux (1998).
3. См. Westen (2007).
4. 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).
5. Strack, Martin и Schwarz (1988).
6. Slovic, Kunreuther и White (1974).
7. Информацию, в том числе инструкции о проведении собственного теста, можно найти на веб-сайте Hot Hand: <http://thehothand.blogspot.com>.

8. См. <http://www.cdc.gov/nceh/clusters>.
9. Paul Price, “Are You as Good a Teacher as You Think?”, 2006, доступна на сайте <http://www2.nea.org/he/heta06/images/2006pg7.pdf>.
10. Mahar (2003).
11. Cooper, Woo и Dunkelberg (1988).
12. Справочный материал по центральному исследованию в этом абзаце см. Sunstein (1998).
13. Kahneman, Knetsch и Thaler (1991).
14. Tverski и Kahneman (1981).

Глава 2. Соппротивление соблазну

Модель «планировщик/деятель» разработали Thaler и Shefrin (1981). Обзор недавних исследований о самоконтроле и интертемпоральном выборе — см. Frederick, Loewenstein и O'Donoghue (2002). Современная трактовка поведенческой экономики — Laibson (1997) и O'Donoghue и Rabin (1999).

1. См. Camerer (2007), McClure и соавт. (2004).
2. Краткое изложение — см. Wansink (2006).
3. См. Gruber (2002).
4. Thaler и Johnson (1990).

Глава 3. Стадное чувство

Частично информация этой главы основана на труде Санстейна (2003). На тему социальных норм и их влияния существует огромное количество литературы. Два особенно подробных обзора: Ross и Nisbett (1991) и Cialdini (2000).

1. См. Layton (1999) и Stephenson (2005).
2. См. Akerlof, Yellen и Katz (1996) (подростковая беременность); Christakis и Fowler (2007) (ожирение); Sacerdot (2001) (распределение соседей по комнате в университете); Sunstein и соавт. (2006) (правовая избирательная структура).
3. См. Berns и соавт. (2005). Конформные ответы в большей степени связаны с особенностями восприятия мозга, чем с изменениями

в префронтальной коре, которая обуславливает сознательное принятие решений. Как оказалось, люди не замечают, что видят вещи такими же, как их видят другие. Если все воспринимают нечто определенным образом, мы действительно можем начать видеть их так же.

4. Ross и Nisbett (1991), 29–30.
5. Jacobs и Campbell (1961).
6. Kuran (1998).
7. См. Crutchfield (1955).
8. Подробную сводку см. <http://www.dontmesswithtexas.org>.
9. Gilovich, Medvec и Savitsky (2009).
10. Краткий обзор можно найти на http://www.historylink.org/essays/output.cfm?file_id55136.
11. Wansink (2006).
12. Coleman (1996).
13. См. например Cialdini (1993).
14. См. Cialdini, Reno и Kallgren (2006).
15. См. в основном Perkins (2003), 7–8.
16. Wechsler и соавт. (2000).
17. См. Perkins (2003), 8–9.
18. См. Linkenbach (2003).
19. Linkenbach и Perkins (2003).
20. См. Schultz и соавт. (2007).
21. См. Scherman (1980).
22. См. Greenwald и соавт. (1987).
23. См. Morwitz и Johnson (1993).
24. См. Levav и Fitzsimons (2006).
25. См. Kay и соавт. (2004).
26. См. Holland, Hendricks и Aartz (2005).
27. См. Bargh (1997).

Глава 5. Архитектура выбора

1. Byrne и Bovair (1997).
2. Vicente (2006), 152.
3. См. Zeliadt и соавт. (2006), 1869.
4. Sunstein (2007) подробно рассмотрел эту тему.

Глава 6. Программа «Копи больше завтра»

Эта глава по большей части основана на исследованиях Shlomo Benartzi, и в частности Benartzi и Thaler (2007).

1. Beland (2005), 40–41.
2. Investment Company Institute (2006).
3. Благодарим David Blake и UK Department of Work and Pensions за предоставление данных.
4. Choi, Laibson, Madrian (2004). Dublo и соавт. (2005) обнаружили схожую неэксплуатируемую возможность арбитража в контексте налоговой документации, подпадающую под налоговые субсидии вкладчиков.
5. Madrian и Shea (2001); Choi и соавт. (2004), (2002).
6. Choi и соавт. (2006).
7. Carroll и соавт. (2005).
8. Carroll и соавт. (2005).
9. Iyengar, Huberman и Jiang (2004).
10. Benartzi и Thaler (1999).
11. Benartzi и Thaler (2007).
12. Choi и соавт. (2002).
13. Duflo и Saez (2002).
14. В Pension Protection Act говорится, что при плане 401(k) (взнос работника компенсируется работодателем, компенсация вносится в течение двух лет, автоматическая регистрация с процентной ставкой по крайней мере 3% от дохода и автоматическое повышение по крайней мере на 1% в год или более) работодатель удовлетворяет так называемому правилу недискриминации. (Если точнее, то работодатель

должен предоставлять компенсацию в размере 100% для первого 1% взносов, внесенных работником, а затем от 50% до 6% нормы сбережений, итого компенсация составляет 3,5%, если работник вносит 6%). Правило недискриминации ограничивает относительный размер выгоды, которая может быть выплачена работникам, имеющим самую высокую зарплату в компании. Поскольку план 401(k) предусматривает максимальный уровень процентной ставки для каждого работника, предполагалось, что такое сочетание особенностей плана привлечет к регистрации достаточное количество низкооплачиваемых работников, чтобы он прошел испытание. Хотя практичные люди могли бы придраться к определенным пунктам программы (которые представляют собой обычный вид политического компромисса), мы считаем, что это превосходный пример подталкивания. От работодателей не требуется изменение плана, но если они решатся на него, им не потребуется заполнять надоевшие бланки.

15. Министерство экономического развития Новой Зеландии (2008).

Глава 7. Наивное инвестирование

Эта глава по большей части основана на исследованиях Shlomo Benartzi, и в частности Benartzi и Thaler (2007).

1. См. Benartzi и Thaler (1999).
2. Цитировалось Zweig (1998).
3. См. Benartzi и Thaler (2001).
4. Read и Loewenstein (1995). См. также Simonson (1990), автора идеи.
5. См. Benartzi и Thaler (2001).
6. См. Benartzi и Thaler (2007).

Глава 8. Кредитные рынки

1. Благодарим за предложение Phil Maymin.
2. Karlan и Zinman (2007).
3. Simon и Haggerty (2007).
4. Morton, Zettelmeyer и Silva-Risso (2003).
5. Draut и Silva (2003).

Глава 9. Приватизация соцобеспечения: шведский вариант

Эта глава по большей части основана на Cronquist и Thaler (2007). Благодарим Henrik Cronquist за расчет обновленных результатов.

1. Обсуждение требуемого активного выбора — см. Carroll и соавт. (2005).
2. French и Poterba (1991).
3. См. Samuelson и Zeckhauser (1988), Ameriks и Zeldes (2001).
4. См. Kuran и Sunstein (1999).

Глава 10. Рецептурные препараты: путаница с частью D программы «Медикэр»

«Д — дезориентирующий» (D is for daunting) — заголовок специальной рубрики, посвященной выбору пенсионных планов в экстренном выпуске питтсбургской Post-Gazette 2005 года. Огромная благодарность Katie Merrill и Marion Wrobel за то, что помогли нам пробраться сквозь эту трясиину.

1. White House (2006).
2. Medicare Prescription Drug Plan (n. d.).
3. McFadden (2007).
4. Цитировалось у Pear (2006).
5. Cubanski и Neuman (2007).
6. Henry J. Kaiser Family Foundation (2007).
7. Winter и соавт. (2006).
8. Henry J. Kaiser Family Foundation (2006).
9. Nemore (2005).
10. West и соавт. (2007).
11. Kling и соавт. (2007) доложили о похожих низких значениях собственного опроса граждан с двойным правом. Они обнаружили, что 6–7% опрошенных участников «Медикейд» активно выбрали другой план в 2007 году из предыдущего года.
12. Hoadley и соавт. (2007).
13. Цитировалось у Lieberman (2005).

14. Команда Kling и соавт. (2007) провела мелкомасштабный аудит сервиса 1-800-medicare. Они обнаружили, что более дешевый план был определен в восьми из двенадцати сделанных ими звонков.
15. Vaughan и Gunawardena (2006).
16. В зависимости от штата проживания нужно быть готовым иметь дело с разными спонсорами планов: национальные и региональные страховые компании и менеджеры по работе с клиентами фармацевтических компаний, с соспонсорами, в числе которых аптечные сети, дистрибьюторы и Американская ассоциация пенсионеров. Ежемесячные страховые премии от менее 20 долларов до более ста. Отчисления — от нуля до 265 долларов (на 2007 год). Некоторые базовые планы покрывают 75% счетов за лекарства. При использовании какого-либо вида совместного страхования или приобретении трехмесячного запаса лекарств, как это делает большинство пенсионеров, распределение совместных издержек будет различаться. Доплата за дженерики варьируется от 0 до 10 долларов за рецепт, а за брендированные препараты — от 15 долларов до более чем 60. Необходимо будет следить за всеми этими цифрами, поскольку изменения ежемесячной стоимости могут повлиять на общий счет. Планы покрывают от 73% до 96% из двухсот наиболее популярных препаратов, поэтому в качестве домашней работы вам придется прочесывать справочную информацию к планам (список покрываемых лекарств). Процент покрытия на менее популярные препараты варьируется. Обычно компании не имеют права изымать препараты из справочника в середине года, но могут переключить на дженерики в случае их доступности и полностью исключить их из списка в конце года. Все фармацевтические сети разные. Существуют разные правила на заполнение рецепта в чрезвычайных ситуациях и использование альтернативной фармацевтической сети. Ограничения на покрытие, применяемые к предыдущим рецептурным препаратам, поэтапную терапию и количество раскрываются мелким шрифтом, требующим острого зрения. И наконец, каждый потребитель обязан прогнозировать, потратит ли он от 2510 до 5726 долларов — так называемая дырка от бублика, промежутки, во время которого государство не будет субсидировать издержки, — и понять, является ли его план одним из немногих, предоставляющих покрытие в этот промежуток. Вдобавок к бессмысленности перспектив страховки (было бы гораздо лучше предоставить каждому вычет, варьирующийся вместе

с доходом — возможно, ноль для малоимущих), наличие дырки от бублика сделало процесс принятия решения еще более сложным.

17. McFadden (2006).
18. Шесть других штатов используют «интеллектуальную» регистрацию для небольшой категории малоимущих, но не имеющих права на «Медикейд» людей.
19. Government Accountability Office (2007).
20. Medicare Rights Center (2006).
21. Kling и соавт. (2007).

Глава 11. Как повлиять на донорство органов

1. Для более подробного изучения темы мы рекомендуем превосходный доклад, сделанный Institute of Medicine, Childress и Liverman (2006).
2. Kurtz и Saks (1996), 802.
3. Childress и Liverman (2006), 241.
4. Childress и Liverman (2006), 253.
5. Childress и Liverman (2006), 217.

Глава 12. Спасение планеты

1. Альтернативный подход включает государственные субсидии вовлеченным в снижение рисков. По многим параметрам анализ субсидий должен быть похож на анализ штрафов.
2. См. Nordhaus и Boyer (2006).
3. См. Pew Center о глобальных изменения климата (без даты), 2, 7.
4. Id. 7.
5. См. Europa (2005).
6. См. Ellerman и Buchner (2007), 66, 72, п9.
7. См. Europa (2007).
8. См. Ellerman и соавт. (2000).
9. См. Stewart и Wiener (2003). Мы не принимаем определенную сторону в выборе между налогом на парниковые газы и системой абсолютно-го ограничения и торговли выбросами. Stewart и Wiener выступают за последнее, но рациональные люди с ними не согласны.

10. 42 U.S.C. параграф 9601 и далее.
11. См. Hamilton (2005).
12. См. Fung и O'Rourke (2000).
13. См. Hamilton (2005).
14. См. Larrick и Soll (2008).
15. Цитировалось в Agence France-Presse (2008).
16. См. Tierney (2008).
17. См. Howarth, Haddad, Paton (2000).
18. См. EDN Europe (2007).

Глава 13. Приватизация брака

Эта глава по большей части основана на Sunstein (2005). Полезное обсуждение, откуда мы почерпнули очень многое, — Fineman (2004).

1. См. Coleman (без даты).
2. Здесь мы исходили из труда Chambers (1996).
3. 29 U.S.C. 2601–54.
4. См. Polikoff (1993).
5. См. Nock (2003).
6. См. Fineman (2004), 123: «Мы должны переложить социальные и экономические субсидии и привилегии, которые сейчас дает брак, на новый вид семейных уз — опекун/иждивенец».
7. Тщательное и подробное рассмотрение см. Fineman (2004).
8. Mahar (2003).
9. Smock, Manning, Gupta (1999).
10. См. Babcock и Lowenstein (1997).
11. См. Baker и Emery (1993).

Глава 14. Двенадцать приемов подталкивания

1. См. Organization for Economic Co-Operation and Development (2008), Norwegian Tax Administration (2005); European eGovernment (2006).
2. Похожий план см. http://www.poverty-action.org/ourwork/projects_view.php?recordID533.

3. Исследование еще продолжается, но см. <http://www.povertyactionlab.com/projects/project.php?pid565>.
4. Brown, Saunders, Dick (1999).

Глава 15. Возражения

1. Серьезное испытание, на которое мы здесь ссылаемся, — Glaeser (2006).
2. Economist (2006).
3. Некоторые экономисты в действительности это утверждали. См. Becker (1983).
4. Благодарим Jesse Shapiro за вынесение этого глубокого вопроса.
5. Camerer и соавт. (2003).
6. 16 CFR параграф 429.1(a) (2003).
7. См., например, Cal Fam Code параграф 2339(a) (требование шестимесячного периода ожидания перед фактом развода становится окончательным), Conn Gen Stat Ann параграф 46b-67(a) (требование девяностодневного периода ожидания перед продолжением рассмотрения судом прошения о разводе). Общее обсуждение см. Scott (1990).
8. См. Camerer и соавт. (2003), ссылаются на законы штата: «Принудить будущих молодоженов выждать некоторое время после подачи заявления до связывания себя узами брака».
9. Интересную защиту подобных законов можно найти у Frank (1985).

Дополнительные материалы

Agence France-Presse. “Japan to Label Goods’ Carbon Footprints: Official”. August 19, 2008.

EDN Europe, “Europe Switches to ‘Smart’ Energy Meters”, 28 августа 2007 года. www.edn-europe.com.

Ellerman, A. Denny and Barbara K. Buchner. “The European Union Emissions Trading Scheme: Origins, Allocation and Early Results”. Review of Environmental Economics and Policy 1, 66, (2007): 72 n.9.

Europa. “Questions & Answers on Emissions Trading and National Allocation Plans”. Europa, официальный веб-сайт Евросоюза. 2005.

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/05/84&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>.

- Europa. «Emissions Trading: Strong Compliance in 2006, Emissions Decoupled From Economic Growth». Europa, официальный веб-сайт Евросоюза, 2005: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/776&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.
- European eGovernment News Roundup. “FI: Awarding eGovernment innovation”. Декабрь 2006 года.
- Harrington, Brooke. Pop Finance. Princeton: Princeton University Press, 2008.
- Larrick, Richard and Jack Soll, “The MPG Illusion”, Science 320, no 5883 (2008): 1593–1594.
- Министерство экономического развития Новой Зеландии, “Inland Revenue, KiwiSaver Evaluation: Six Month Report 1, 1 июля 2007 — 31 декабря 2007». Министерство экономического развития Новой Зеландии, Housing New Zealand, февраль 2008.
- Norwegian Tax Administration. Ежегодный отчет Norwegian Tax Administration. Презентация PowerPoint, слайд 3. 2005.
- Organization for Economic Co-Operation and Development, “Programs to Reduce the Administrative Burden of Tax Regulations in Selected Countries”. Centre for Tax Policy and Administration. Январь 22, 2008.
- Pew Center о глобальных изменениях климата. “The European Union Emissions Trading Scheme (EU-ETS). Insights and Opportunities”. Аплингтон, штат Вирджиния. <http://www.pewclimate.org/docUploads/EU-ETS%20White%20Paper.pdf> Schiller, Robert. “The Subprime Solution”. Princeton: Princeton University Press, 2008.
- Tierney, John. “Are We Ready to Track Carbon Footprints?”, New York Times, 25 марта 2008. Section D. Late ed.
- Wellpoint. “WellPoint to Administer Part D Enrollment Program for Low Income Medicare Beneficiaries”, 20 ноября 2007.
- Willis Lauren “Decisionmaking and the Limits of Disclosure: The Problem of Predatory Lending: Price”. Maryland Law Review 65 (2006): 707–840.

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Ричард **Талер**, Касс **Санстейн**

Nudge

Архитектура выбора

Как принимать правильные решения о здоровье,
благополучии и счастье

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Довнар*

Литературный редактор *Альвина Савкина*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Верстка *Елена Бреге*

Верстка обложки *Наталья Майкова*

Корректоры *Елена Бреге, Олег Пономарев*

**Международный бестселлер в лучших традициях
«Фрикономики» и исследований Малькольма Гладуэлла о том,
как мы принимаем решения и как помогать людям делать
лучший выбор.**

Людам свойственно ошибаться. В погоне за идеальным решением мы просчитываемся в сроках сдачи проектов, в выборе страховых планов, неудачно инвестируем, игнорируем природу и естественные ресурсы, питаемся некачественной едой... И многим пошло бы на пользу легкое подталкивание в нужном направлении (а именно — улучшающем качество жизни).

Незначительное изменение в выкладке побуждает к покупке полезных продуктов, необходимость выразить отказ и заполнить документы увеличивает количество доноров органов до 99%, а нарисованные на писсуарах в амстердамском аэропорту Схипхол мухи («мишени») способствуют чистоте помещений. Все это архитектура выбора!

В силах каждого из нас, кто прямо или косвенно влияет на решения, подсказать людям оптимальный вариант при полном сохранении свободы выбора.

ISBN 978-5-00100-785-2



9 785001 007852 >

**издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

Максимально полезные книги
на сайте **mann-ivanov-ferber.ru**



facebook.com/mifbooks



vk.com/mifbooks



instagram.com/mifbooks

veeAM