

РІЧАРД ТАЛЕР  
КАС САНСТЕЙН

# ПОШТОВХ

Як допомогти людям  
зробити правильний вибір

*Переклала з англійської  
Ольга Захарченко*

«НАШ ФОРМАТ» · Київ · 2017

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# Вступ

## Їдальня

**У**явіть, що ваша подруга, назвемо її Каролін, — директор мережі підприємств громадського харчування для шкіл у великому місті. Вона опікується сотнями шкіл, і сотні тисяч дітей щодня харчуються в підвідомчих їй їдальнях. Каролін здобула освіту у сфері харчування (ступінь магістра державного університету), а ще вона творча особистість, яка до всього має нетривіальний підхід.

Якось увечері за пляшкою доброго вина Каролін та її друг Адам, статистик-консультант з питань управління, котрий працює з мережами супермаркетів, «висиділи» цікаву ідею. Не змінюючи меню, вони вирішили провести кілька експериментів у школах Каролін, щоб дізнатися, чи впливає на вибір школярів те, як викладено й розставлено їжу. Каролін надала директорам десятків шкіл певні інструкції про загальнодоступне розташування їжі на полицях. В одних школах десерти було викладено на передньому плані, в інших — аж у кінці, а ще в деяких — зовсім окремо. Різні продукти харчування розміщували також особливим чином. В одних школах на рівні очей ставили картоплю фрі, в інших — морквяні палички.

Маючи досвід планування торговельних зал супермаркетів, Адам був готовим до надзвичайних результатів. Так воно й сталося. Просто переставляючи страви в їдальнях, Каролін могла збільшувати чи зменшувати споживання багатьох харчових продуктів аж на 25 відсотків. Вона отримала важливий урок: на школярів, як і на дорослих, значною мірою впливає найменша зміна контексту вибору. Такий вплив можна використовувати як на користь, так і на шкоду. Приміром, тепер Каролін знає, що може збільшити споживання корисних продуктів і зменшити — шкідливих.

Результати експериментів у сотнях шкіл, які зібрали та проаналізували волонтери — студенти-старшокурсники, стали для Каролін потужним засобом впливу на те, що їдять діти. Тепер Каролін хоче знати, як використати цю новітню зброю. Ось кілька варіантів, котрі вона отримала від своїх завжди щирих, хоча іноді бешкетних друзів та працівників:

1. Упорядкувати їжу найкращим чином для школярів, ураховуючи найменші дрібниці.
2. Безсистемно розставляти їжу.
3. Спробувати розставити їжу так, щоб діти вибирали ті самі страви, як тоді, коли вони діяли на власний розсуд.
4. Збільшити продажі продуктів тих постачальників, які дають найбільші хабарі.
5. Збільшити прибутки.

Варіант 1, безсумнівно, є привабливим, хоча видається трохи нав'язливим, навіть патерналістським. Але інші варіанти ще гірші! Варіант 2 може видатися справедливим і принциповим, якоюсь мірою навіть нейтральним. Та якщо в усіх школах їжу розставлятимуть безсистемно, то в якихось закладах діти отримають менш здорову їжу, ніж в інших. Хіба до цього прагнули експериментатори? Для чого Каролін такий нейтралітет, якщо вона легко може покращити життя школярів, приміром поліпшивши їхнє здоров'я?

Варіант 3 може видатися спробою чесно уникнути втручання: треба просто зімітувати вибір самих дітей. Можливо, це й справді нейтральний вибір, і Каролін треба просто керуватися бажаннями людей (хоча б тоді, коли мовиться про старших школярів). Але якщо добре поміркувати, виявиться, що застосувати цю опцію буде складно. Експеримент Адама доводить, що вибір дітей залежить від того, у якому порядку розставлені страви. Тоді постає питання, якими ж насправді є уподобання дітей? І як Каролін повинна з'ясувати, що саме школярі оберуть «на власний розсуд»? У ідальні страви завжди розставлено хоч у якомусь порядку.

Варіант 4 міг би зацікавити якого-небудь корупціонера на місці Каролін, а маніпуляція з розташуванням страв поповнила б арсенал доступних методів зловживання владою. Але Каролін — порядна й чесна людина, і цей варіант вона навіть не розглядає.

Варіант 5, як і варіанти 2 і 3, також деякою мірою привабливий, особливо, якби Каролін вважала найкращою ідальною ту, що дає найбільший прибуток. Однак чи стала б Каролін насправді добиватися росту прибутку через погіршення стану здоров'я дітей, враховуючи те, що вона працює для шкільного округу?

Таких людей, як Каролін, ми далі називатимемо архітекторами вибору. Архітектор вибору відповідає за організацію контексту, в якому люди прийматимуть рішення. Хоча Каролін — це плід нашої уяви, багато реальних людей насправді є архітекторами вибору, навіть не усвідомлюючи цього. Якщо ви створюєте бюлетень, за допомогою якого виборці обирають кандидатів, ви — архітектор вибору. Якщо ви лікар і зі службових обов'язків розповідаєте пацієнту про альтернативні, доступні йому методи лікування, ви — архітектор вибору. Якщо ви розробляєте форму, яку заповнюватимуть нові працівники, щоб долучитися до корпоративного плану з охорони здоров'я, ви — архітектор вибору. Якщо ви батько або мати і розповідаєте своєму синові чи дочці про можливі варіанти здобуття освіти, ви — архітектор вибору. Якщо ви менеджер з продажу, ви — архітектор вибору (але в цьому разі ви таки про це знаєте).

Між архітектурою вибору і традиційними формами архітектури чимало спільного. Основна аналогія полягає в тому, що не існує такого поняття, як «нейтральний» дизайн. Розгляньмо роботу з проектування нового навчального корпусу. Архітекторів поставлено певні вимоги. Новий корпус повинен містити 120 кабінетів, 8 аудиторій, 12 студентських конференц-зал. Сама будівля має розташовуватися в певному місці. Сотні інших обмежень — правові, естетичні, практичні — також повинні бути враховані. У підсумку архітектор мусить продемонструвати справжню будівлю з дверима, сходами, вікнами і коридорами. Досвідчені архітектори знають, що нібито довільні рішення, приміром, де розташувати вбиральні, непомітно впливатимуть на стосунки між людьми, які користуватимуться цією будівлею. Кожен похід до вбиральні — це потенційна ймовірність зустріти однокурсника (на краще чи на гірше?). Гарна будівля не лише приваблива, вона ще й «працює».

Як ми побачимо далі, дрібні та явно незначні деталі можуть справляти величезний вплив на поведінку людей. Загальне правило твердить, що «все має значення». У багатьох випадках сила цих дрібних деталей виявляється в тому, що увага споживачів спрямовується в певному напрямку. Чудовим прикладом цього принципу є (хто б міг подумати?! ) чоловіча вбиральня в аеропорту Схіпхол в Амстердамі. Адміністрація цього аеропорту запропонувала намалювати в кожному пісуарі муху. Виявилось, що чоловіки, користуючись пісуаром, не приділяли належної уваги тому, куди ціляться, тож витрати на прибирання їхньої вбиральні зростали. За словами автора цієї ідеї, вона неабияк працювала. «Муха стала мішенню, — говорить Аад Кібом. — Чоловік бачить муху і цілиться в неї». Аад Кібом — економіст, його завдання — удосконалювати експлуатацію будівлі аеропорту Схіпхол. Його команда ретельно проаналізувала метод «мухи в пісуарі», і виявилося, що зображення маленької мухи скоротило витрати на прибирання чоловічої вбиральні на 80 відсотків<sup>1</sup>.

Усвідомлення того, що все має значення, може як паралізувати, так і спонукати. Досвідчені архітектори розуміють, що, не маючи змоги створити ідеальний будинок, вони можуть втілити корисні проектні рішення. Відкритий сходовий майданчик, наприклад, збільшує взаємодію з робочим простором і спонукає більше ходити. І те, і друге, найімовірніше, є бажаним. І так само, як звичайний архітектор мусить зрештою звести певний будинок, архітектор вибору, в нашому разі — Каролін, також має певним чином розмістити страви для обіду, завдяки чому вона зможе впливати на те, що їстимуть люди. Вона підштовхуватиме.

### **Лібертаріанський патерналізм**

Якщо, зважаючи на все викладене, ви вважаєте, що Каролін має скористатися нагодою і підштовхнути дітей до споживання корисної для них їжі, тобто вибираєте варіант 1, тоді ласкаво просимо до нашого нового руху — лібертаріанського патерналізму. Ми розуміємо, що цей термін не викличе одностайних симпатій читачів. Обидва слова трохи відразливі, обтяжені стереотипами масової

культури та політики, що й робить їх для багатьох малоприємними. Навіть ще гірше: обидва вони наче суперечать одне одному. Тож навіщо поєднувати два знеславлені та суперечливі поняття? Ми вважаємо, що при правильному розумінні вони обидва відповідають здоровому глузду і разом становлять значно більший інтерес, ніж окремо. Проблема з цими термінами в тому, що їх узяли на озброєння догматики.

Лібертаріанська складова наших стратегій чітко вказує, що загалом люди мають бути вільні робити те, що їм до вподоби, і відмовлятися від небажаних заходів регулювання, якщо вони так хочуть. За словами Мілтона Фрідмана, лібертаріанські патерналисти наполягають на тому, що люди повинні мати свободу вибору<sup>2</sup>. Ми прагнемо розробити таку політику, котра підтримувала б, а то й збільшувала б свободу вибору. Використовуючи термін «лібертаріанський» для пом'якшення слова «патерналізм», ми розуміємо під цим збереження свободи. А коли ми говоримо «збереження свободи», то насправді маємо це на увазі. Лібертаріанські патерналисти бажають зробити так, щоб людям було легше йти своїм шляхом. Вони не обмежують тих, хто прагне користуватися власною свободою.

Патерналістська складова визнає законними намагання архітекторів вибору впливати на поведінку людей таким чином, щоб оздоровити їх, подовжити й поліпшити їхнє життя. Інакше кажучи, ми виступаємо за обережні зусилля з боку приватних інститутів та уряду спрямовувати вибір людей у напрямках, здатних покращити їхнє життя. У нашому розумінні політика є патерналістською, якщо вона намагається впливати на вибір таким чином, що це дасть користь тим, хто вибирає, і саме таку, якої вони прагнуть<sup>3</sup>. Спираючись на деякі усталені результати соціологічних досліджень, ми показуємо, що в багатьох випадках люди ухвалюють дуже погані рішення, яких вони не прийняли б, якби були уважнішими і мали повну інформацію, необмежені когнітивні здібності та повний самоконтроль.

Лібертаріанський патерналізм є відносно слабким, м'яким і ненав'язливим типом патерналізму, бо вибір не блокується, не приховується і надто не обтяжується. Якщо люди бажають курити цигарки, об'їдатися цукерками, обирати непридатний план охорони

здоров'я або не здатні відкладати гроші на пенсію, лібертаріанські патерналісти не примушуватимуть їх чинити навпаки, навіть не заважатимуть їм. Але все ж рекомендований нами підхід є таки патерналістським, бо приватні чи державні архітектори вибору не просто відстежують або втілюють гаданий вибір людини. Вони радше обережно намагаються спрямувати людей у напрямках, котрі здатні поліпшити їхнє життя. Вони підштовхують.

Поштовх, або надж, — далі ми послуговуватимемося цими словами, — це будь-який аспект архітектури вибору, який змінює поведінку людей у передбачуваний спосіб, не забороняючи жодних варіантів і жодним чином не змінюючи їхніх економічних стимулів. Поштовхом вважається таке втручання, якого можна легко і дешево уникнути. Наджі — не накази. Поставити фрукти на рівні очей — це поштовх, а забороняти нездорову їжу — не поштовх.

Чимало заходів, які ми пропонуємо, можуть втілитися і приватні установи (з або без поштовху з боку уряду). Приміром, роботодавці є важливими архітекторами вибору в багатьох ситуаціях, які ми обговорюємо в цій книжці. Ми впевнені, що у сферах, які стосуються програм охорони здоров'я, а також пенсійних планів, роботодавці можуть надати своїм підлеглим низку корисних наджив. Це допоможе і приватним компаніям, які прагнуть заробляти гроші та давати користь. Наприклад, вони можуть отримувати прибуток від поштовхів, пов'язаних із охороною довкілля, допомагаючи зменшити забруднення повітря (та викиди парникових газів). Але далі ми покажемо, що аспекти, які виправдовують лібертаріанський патерналізм з боку приватних установ, так само стосуються й уряду.

### **Гумани та еконі: чому поштовхи допомагають**

Ті, хто відкидає патерналізм, часто стверджують, що люди чудово справляються із завданням вибору, а навіть якщо і не чудово, то все одно краще, ніж якби це робив хтось інший (особливо чиновник). Незалежно від того, вивчали вони коли-небудь економіку чи ні, безліч людей, принаймні побічно, сповідують ідею гомо економі-

куса, або людини економічної, — кожен обдумує та обирає тільки найкращий варіант і таким чином повністю відповідає моделі ідеальної людини, описаної економістами в книжках.

Якщо зазирнути до підручників з економіки, то можна дізнатися, що гомо економікус здатен думати, як Альберт Ейнштейн, зберігати в пам'яті стільки інформації, як «Блакитний велетень» («Ай-бі-ем» (IBM)), і розвивати силу волі, як Махатма Ганді. Без жартів. Але люди, насправді, зовсім не такі. У дійсності вони не можуть поділити довгі числа без калькулятора, часом забувають дні народження родичів, страждають від похмілля після святкування Нового року. Вони не гомо економікуси, а гомо сапіенси. Щоб менше використовувати латини, будемо називати ці уявні й реальні види так: екони та гумани.

Розгляньмо проблему ожиріння. Кількість хворих на нього в США сягає 20 відсотків, а понад 60 відсотків американців страждають від надмірної ваги. У світі налічується близько 1 мільярда дорослих з надмірною вагою, 300 мільйонів з яких хворі на ожиріння. Кількість хворих на ожиріння становить від 5 відсотків у Японії, Китаї, деяких країнах Африки до понад 75 відсотків у міських районах Самоа. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, після 1980 року рівень захворюваності на ожиріння зріс утричі в деяких районах Північної Америки, Великобританії, Східної Європи, Середньої Азії, островів Тихого океану, Австралії та Китаю. Існують приголомшливі докази того, що ожиріння збільшує ризик серцевих захворювань і діабету, часто призводить до передчасної смерті. Якось не віриться, що кожен обирає правильний або найкращий режим харчування, що можна було б зробити за допомогою всього кількох наджів.

Звичайно, розсудливі люди турбуються не лише про здоров'я, а й про смак їжі, бо їжа й так є джерелом насолоди. Ми не стверджуємо, що всі, хто має надмірну вагу, аж ніяк не здатні діяти раціонально. Але ми спростовуємо твердження, що всі, або майже всі, американці обирають оптимальний режим харчування. Те, що правильно для режиму харчування, правильно й для всього іншого, пов'язаного з ризикованими діями. Наприклад, для куріння й уживання алкоголю, які призводять до понад п'ятисот тисяч



передчасних смертей щорічно. Що ж до режиму харчування, куріння й уживання алкоголю, то вибір сучасних людей важко назвати найкращим способом поліпшити свій добробут. Тим паче, багато курців, алкоголіків і любителів поїсти ладні заплатити третім особам, аби вони допомогли їм зробити правильний вибір.

Але нашим головним джерелом інформації у цьому разі є нова наука вибору, яка базується на ретельних дослідженнях соціологів за останні півстоліття. Ці дослідження порушили серйозні питання про раціональність багатьох суджень і втілених рішень. Щоб стати еконами, люди не повинні робити ідеальних прогнозів (це потребує всезнання), але ці прогнози мають бути об'єктивними. Це означає, що прогнози бувають хибними, але вони не можуть бути систематично хибними у передбачуваному напрямку. На відміну від еконів, гумани передбачувано помиляються. Візьмімо, прикладом, «ілюзорність планування» — тенденцію ставити оптимістично-нереалістичні дедлайни. Це не здивує того, хто коли-небудь наймав підрядника й переконався, що все-таки потрібно більше часу, ніж заплановано, навіть якщо вам відомо про «ілюзорність планування».

Сотні досліджень свідчать, що прогнози людей хибні й упереджені. Те, як люди приймають рішення, також не вражає. Розгляньмо як ще один приклад так звану «помилку статус-кво» — уявну назву для інерції. Унаслідок цілої низки причин, які ми розглядатимемо, люди до останнього чіпляються за статус-кво або опцію за промовчанням.

Наприклад, купивши новий мобільний телефон, ви мусите налаштувати цілу низку опцій. Що «крутіший» гаджет, то більша кількість опцій постає на ваш вибір — від мелодії на вхідний дзвінок до кількості гудків, після яких абонент буде перенаправлений на голосову пошту. Для кожної з цих опцій виробник установив по одному варіанту за промовчанням. Дослідження показують: хоч яким би був варіант за промовчанням, більшість людей його не змінюють, навіть якщо йдеться про щось більш значуще, ніж вибір рингтону.

Із цього дослідження можна отримати два важливих уроки. Перший — ніколи не варто недооцінювати силу інерції. Другий — цю

силу можна використати. Якщо приватні компанії або службові особи вважають, що якась стратегія дає кращий результат, вони можуть сильно вплинути на цей результат, зробивши таку стратегію опцією за промовчанням. Далі ми покажемо, що опції за промовчанням, а також інші подібні, нібито тривіальні стратегії зміни меню, можуть сильно впливати на результати: від збільшення заощаджень до поліпшення охорони здоров'я і забезпечення органів для трансплантологічних операцій, що рятують життя.

Ефект від вдало обраної опції за промовчанням — це лише один приклад м'якої дії поштовхів. Відповідно до нашого визначення, поштовх — це будь-який чинник, що значно змінює поведінку гуманів, навіть якщо його проігнорують екони. Екони реагують передусім на стимули. Якщо держава оподатковуватиме цукерки, вони купуватимуть їх менше, але на них не впливають такі «іррелевантні» чинники, як розташування опцій. Гумани також реагують на стимули, але при цьому вони схильні підпадати під вплив поштовхів. Правильно використовуючи стимули й поштовхи, можна більш досконало покращити життя людей та допомагати вирішувати багато першочергових питань суспільства. Ми готові робити це, проте й далі наполягаємо на свободі вибору для кожного.

### **Одне хибне припущення та два помилкових уявлення**

Багато тих, хто схвалює свободу вибору, відхиляють будь-який вид патерналізму. Вони прагнуть, щоб держава дала громадянам змогу самостійно робити вибір. Стандартна рекомендація, яка випливає з такого способу мислення, — надати людям якомога більше варіантів вибору, і нехай вони оберуть найкращий для них (з мінімальним втручанням або підштовхуванням з боку держави). Привабливість такого способу мислення в тому, що він пропонує просте вирішення багатьох складних проблем: максимізація вибору (кількість і різноманіття) — та й годі! Така політика застосовується в багатьох сферах — від освітянських програм до програм медикоментозного страхування. У деяких колах максимізація вибору перетворилася на стратегічну «мантру». Іноді єдиною альтернативою