

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Введение	15
Часть I	
ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА.....	35
Глава 1	
Решения по умолчанию.....	37
Глава 2	
Выбор при любых обстоятельствах.....	65
Часть II	
МОРАЛЬ И ПОЛИТИКА.....	81
Глава 3	
Информированность и плохие правила	83
Глава 4	
Приветствуя выбор.....	101
Глава 5	
Патернализм обязательного выбора.....	127
Часть III	
БУДУЩЕЕ.....	167
Глава 6	
Персонализация.....	169

ИЛЛЮЗИЯ ВЫБОРА

Глава 7	
Ваше по умолчанию?.....	187
Глава 8	
Принуждение.....	203
Благодарности	223
Примечания	227

ПРЕДИСЛОВИЕ

Возможность выбора часто представляется нам незаурядным преимуществом, своего рода благом, но она способна стать тяжким бременем, а то и проклятием. Время и внимание дороги, и мы не в состоянии сосредоточиться на всем сразу, даже если речь идет о первоочередных интересах и ценностях. Если бы потребовалось разом сделать выбор во всех важных для нас областях, мы бы с этим не справились. Иногда мы пользуемся свободой и повышаем свое благополучие, выбирая не выбирать. Это дает нам время сфокусироваться на настоящих проблемах.

Безусловно, люди чаще всего предпочитают иметь выбор. Общества, любящие свободу, с уважением относятся к этому желанию. Вы владеете теми кроссовками, телефонами, книгами, автомобилями, которые выбрали сами. И делаете вы это чаще всего активно, а не пассивно. Чтобы что-то получить, нужно выразить свое желание. Компании не решают, что вы хотите приобрести новую машину, купить дом на берегу моря или оформить подписку на журнал о молодежной музыке. Вы должны ясно выразить свою волю. Это важная часть свободы. Все это также верно для политической и социальной сфер. Никто не решит за вас, за кого вы хотите проголосовать, какую партию поддерживаете. В свободном обществе вы сами выбираете религию, политические взгляды, спутника жизни.

Для государств, уважающих свободу, верны два утверждения. Во-первых, вы имеете возможность выбирать. Во-вторых, вы должны это делать.

Все это до некоторой степени верно. Мы детально разберем, почему это так, но рассмотрим и обратную сторону медали. Один из способов, которым люди проявляют свободу воли, — выбор не выбирать. Иногда это делается открыто: люди делегируют определенные полномочия правительствам, работодателям, друзьям, советчикам или супругам. Например, когда вы пользуетесь навигатором, вы просите его проложить маршрут за вас. И устройство предлагает маршрут по умолчанию, от которого вы вольны отказаться, если пожелаете. Люди могут делегировать полномочия и неявно. В этом случае каждый осознает, что не готов делать выбор. Мы часто думаем и даже говорим (иногда с энтузиазмом, а иногда и с раздражением): «Тебе решать!» В некоторых ситуациях именно такой выбор для нас лучше всего.

Когда на сайте всплывает окошко с кнопкой «Больше не спрашивать», многие с радостью на нее нажимают. Если перед приемом врача вам предлагают заполнить анкету, где имеется несколько вариантов ответа на каждый вопрос (и все они требуют выбора), вы, возможно, будете раздосадованы и пожелаете, чтобы хотя бы в некоторых пунктах выбор был сделан за вас. (Всем было бы лучше, если бы организации существенно сократили подобные анкеты.) И если в незнакомом городе таксист упорно спрашивает вас, какой дорогой вы предпочитаете ехать, вы думаете, что лучше бы он молча отвез вас на место оптимальным, с его точки зрения, путем. (Когда вы приглашаете друга отобедать вместе, куда вежливее будет самому выбрать ресторан, чем предлагать это сделать ему.)

И еще кое-что. В жизни полным-полно вещей, которые принадлежат нам по умолчанию, и нет необходимости пользоваться правом выбора. *Решения по умолчанию* вездесущи. Это неотъемлемая (и чаще всего — прекрасная) часть человеческой жизни. Вы сами выбираете мобильный телефон, но не его параметры: многие из них установлены по умолчанию, и вы вольны изменить их, если захотите. Когда вы устраиваетесь на новое место,

работодатель предоставляет вам условия медицинской и пенсионной страховок, а также целый список прочих прав и обязанностей, которые выбираете не вы (хотя, возможно, вам будет дана возможность что-то изменить). Если вы студент, то большинство правил, которым вам приходится следовать, уже установлены учебным заведением. Бесчисленные решения принимаются по умолчанию — в том смысле, что имеют место некие общепринятые правила, которые изменяются теми, кому они не подходят.

Все это тесно связано с вопросом богатства и бедности. Если вы богаты и живете в благополучном государстве, вы по умолчанию свободны — в том смысле, что социальные условия превосходны и вам не нужно тратить свое время и силы на их улучшение. Если же вы бедны или живете в малообеспеченном государстве, ваша свобода сильно ограничена. Социальные условия оставляют желать лучшего, и вы вынуждены прилагать усилия, чтобы разрешить такие проблемы, о которых обеспеченным людям или тем, кто проживает в благополучных странах, беспокоиться не приходится. Вы по умолчанию несвободны. Вас, конечно, не заковали в цепи в буквальном смысле, но чувствуете вы себя именно так. Человек многим жертвует из-за бедности, и одна из таких жертв — знания. Огромное количество вопросов, на которые приходится искать ответ, многочисленные жизненные трудности — все это может ослабить, а то и вовсе уничтожить способность интересоваться тем, что по-настоящему важно, включая личностное и профессиональное развитие. Если вам не хватает времени, вам не хватает свободы.

Эти утверждения — универсальные истины, верные везде и всегда. Они касаются человеческой природы. Но есть и более актуальный вопрос, и он — отличительная черта нашего времени. Сейчас мир столкнулся с исключительными технологическими переменами, из-за чего суть правил по умолчанию и отношения между выбором и его отсутствием также меняются. Сегодня проще, чем когда-либо в истории человечества, задать людям вопрос: чего именно вы хотите? Активный выбор

доступен во множестве областей: лечение, путешествия, вложение денег, компьютерные настройки. Там, где раньше люди полагались на других или же поступали согласно общепринятым правилам, теперь они могут делать самостоятельный выбор.

Есть еще кое-что (и весьма противоречивое кое-что), тоже свойственное именно современности. В наши дни легко перекрыть любые стандартные условия под конкретного человека. Вы можете быть молодым или старым, мужчиной или женщиной, высоким или не особенно, худым или толстым, богатым или бедным, образованным или не очень — для вас найдется подходящий стандарт. На практике можно пойти и дальше. Вас зовут Джон Смит или Мэри Уильямс — значит можно выбрать стандарт *именно для вас*: на основе того, что о вас известно, или даже на основе исчерпывающих сведений о всех выборах, которые вы когда-либо совершали. Вы раз за разом выбираете, а потом однажды обнаруживаете, что в вашей жизни существует целый ряд *персонализированных настроек по умолчанию*. Можно даже представить себе систему *прогнозируемого шопинга*: люди регистрируются (или их регистрируют) в специальных программах, а затем получают товары и услуги, которые подбираются на основе алгоритма, определяющего персональные потребности и предпочтения.

Может быть, сейчас это звучит как научная фантастика, но подобное уже не за горами. С помощью обработки огромного объема данных («больших данных»), поставщикам товаров и услуг все легче понимать, что предпочитаете вы или люди, похожие на вас. Кроме того, повышается уровень автоматизации. Каждый отдельный список данных, конечно, будет быстро устаревать. Но давайте рассмотрим несколько примеров. Допустим, вы нашли кроссовки, которые вам подходят. Компания JackRabbit sports будет присылать вам новую пару раз в четырех-шесть месяцев. Допустим, вы мужчина и предпочитаете определенные бренды носков, дезодорантов, белья и презервативов. Mapracks.com будет высылать вам набор самого необходимого

каждые три месяца. Сделайте первый заказ на еду для домашнего питомца в Petco Repeat Delivery, и в следующий раз вы получите свой товар тогда, когда он вам понадобится (вы просто отправляете подтверждение по электронной почте, ну или отказываетесь от доставки, если желаете).

В этих случаях, как и во многих других, вы делаете выбор единожды, а потом — выбираете больше не выбирать (вспомните магическое «Больше не спрашивать»). А где-то выбирать вам и вовсе не придется. За последнее время американские домовладельцы потеряли свыше \$5 миллиардов из-за неудачных попыток рефинансировать кредиты на свои дома. Очевидно, сама необходимость выбора из нескольких простых вариантов оказалась слишком устрашающей¹. Система автоматического рефинансирования, действующая в интересах обычных людей, сэкономила бы деньги домовладельцев. Такая система должна была бы применять очень индивидуальный подход, а предлагаемые сделки по рефинансированию — соответствовать ситуациям конкретных людей.

Чем же станет увеличение числа персонализированных правил, действующих по умолчанию, — благословением или проклятием? Если говорить коротко, то благословением. Что это, утопия или антиутопия? Коротко: утопия. Но лаконичные ответы никогда не дают полной картины. Эта книга представляет собой попытку полно и обоснованно ответить на данные вопросы. И я собираюсь в основном расхваливать правила по умолчанию и их пользу для свободы человека. Мы выясним, почему люди выбирают не выбирать, но много чего скажем и в защиту активного выбора. Мы изучим преимущества *упрощенного активного выбора* — тот случай, когда человека спрашивают, хочет ли он сделать выбор сам или положиться на выбор по умолчанию. Я не обойду вниманием и вопрос о том, когда именно и почему будет лучше активный выбор, а когда стоит от него отказаться.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВВЕДЕНИЕ

Выбор

Давайте порассуждаем на следующие темы:

1. Политики решают, нужно ли требовать, чтобы при получении водительских прав люди обязательно совершали активный выбор: согласны ли они быть донорами органов? Варианты такие: оставить существующую систему, при которой люди станут донорами органов только в том случае, если сделали соответствующий выбор (выразили согласие), либо изменить систему так, чтобы согласие было выбором по умолчанию¹.
2. Частная компания выбирает между тремя вариантами: автоматически включать сотрудников в программу страхования здоровья; спрашивать их согласия на это или сообщать: чтобы начать работу, необходимо решить, нуждаются ли они в страховании здоровья, и если да, то какую именно программу предпочитают.
3. Энергетическая компания решает, что предложить потребителям: «чистый» вариант — с более дорогим, но менее вредным для окружающей среды источником энергии; «грязный» вариант — с менее дорогим, но более вредным источником энергии или же выбор между двумя этими вариантами.

4. Администраторы социальной сети решают, установить ли настройки конфиденциальности по умолчанию или предлагать самостоятельно выбрать их при регистрации в системе в качестве обязательного условия доступа к сайту.
5. Правительство обдумывает возможность сделать голосование более автоматизированным: граждане в любое удобное для себя время заходят на сайт и отмечают, что готовы голосовать за всех кандидатов некой партии. По желанию они вольны заявить, что хотели бы голосовать за этих политиков и на следующих выборах — до тех пор, пока открыто не заявят об обратном.
6. Книжный интернет-магазин собрал большое количество информации о вкусах своих клиентов. В некоторых случаях предполагается, что предпочтения покупателей известны магазину раньше их самих. То есть рассматривается система прогнозируемого шопинга. Такая система отправляла бы клиентам определенные книги, снимая деньги со счетов раньше, чем они успели бы озвучить свои желания. Книжный магазин также решает вопрос о том, предоставить ли людям активный выбор — участвовать в программе прогнозируемого шопинга или нет — или подписывать их на это автоматически. (В седьмой главе я расскажу, что думают об этом американцы, и вы будете весьма удивлены их ответами.)

Во всех этих случаях некая организация принимает решение, требовать ли от людей активного выбора или стоит придумать правило по умолчанию. (Ниже я подробно объясню, что в данном случае значит «требовать».) Для тех, кто не приемлет подобного рода вмешательства и всегда предпочитает свободу выбора, возможность активного выбора имеет очевидные преимущества. Представляется, что такая возможность в любом случае лучше, чем любые правила, действующие по умолчанию.

Назовем тех, кто выбирает между предоставлением другим людям активного выбора или правила по умолчанию, *архитекторами выбора*, в том смысле, что они-то и создают тот социальный контекст, в котором эти выборы совершаются². Идею «социального контекста» следует понимать широко. Здесь и температура, и цвет, и размер, и форма, и звучание. (Если у конфет зеленая обертка, приверженцы здорового образа жизни с большей вероятностью купят их, независимо от того, безвредны они на самом деле или нет.) Важно и как расположены предметы выбора, и порядок очередности, в котором привлекается внимание. (Первый пункт в списке, как правило, выбирают чаще, то же касается и последнего пункта. А вот то, что расположено в середине, реже привлекает внимание.) Такая схема, несомненно, содержит в себе что-то от стандартного правила — но есть и элементы активного выбора. Архитектура выбора определяет, когда мы выбираем, как мы выбираем и выбираем ли вообще. Понимаем мы это или нет, но архитектура выбора есть везде и всегда. Социальным контекстом невозможно пренебречь, и, следовательно, архитектура выбора неизбежна.

Бесполезно надеяться, что можно без нее обойтись. Это все равно что писатель надеялся бы обойтись без языка. Данная аналогия действительно уместна, потому что архитектура выбора, давая разнообразные возможности и преимущества, одновременно сдерживает и ограничивает. Вспомните мой первый эпиграф к этой книге, цитату из речи знаменитого романиста Дэвида Фостера Уоллеса на церемонии вручения дипломов в 2005 году³:

Плывут две молодые рыбы и встречают старую. Та кивает и говорит: «Доброе утро, девочки. Как вам вода?» Молодые рыбы плывут дальше. Через некоторое время одна из них поворачивается к другой и спрашивает: «Что такое “вода”, черт подери?»»

Архитектура выбора для человека — что вода для этих рыб. Даже если вы ее не замечаете, она все равно есть. Более того, наличие правила по умолчанию — даже если (и особенно если) оно принимается как должное — считается «подталкиванием», то есть вмешательством. Свобода выбора сохраняется, никто не навязывает ответственности, не устанавливает запреты, но тем не менее наличие такого правила влияет на выбор людей⁴. GPS-навигатор, предлагающий отказ от выбора, еще один пример подталкивания. Требование раскрытия информации — из той же серии. Правила по умолчанию бывают очень хорошими побуждениями к действию (а по моему мнению, и самыми интересными из них).

Устанавливая правила по умолчанию, организации и компании учитывают нежелание людей выбирать самим и в то же время ни к чему их не принуждают. Наоборот, они поддерживают свободу выбора. Независимо от того, должны ли люди явно согласиться или явно отказаться от чего-то, им никто не запрещает делать так, как они посчитают нужным⁵. А вот то, что правила по умолчанию имеют огромное влияние только благодаря привычке к ним, как раз самое важное и самое удивительное.

Если же цель организации или компании — влияние на конечный результат, то именно изменение правила по умолчанию способно стать наиболее эффективным средством. Возможно, даже более эффективным, чем важные экономические мотивы (как в случае с пенсионными накоплениями). Безусловно, такие мотивы тоже имеют свое влияние. Если цена на товар повышается, спрос обычно снижается. Но иногда эти мотивы игнорируются, особенно когда людям и без того есть на что обратить внимание⁶. Порой люди игнорируют и правила, действующие по умолчанию, но для архитекторов выбора это скорее возможность, а не проблема. Правила по умолчанию не меняются, если люди их игнорируют — и именно по этой причине. Вот в чем заключается самое поразительное различие между правилом по умолчанию и мотивом. Мотив возымает действие только

в том случае, если люди обратят на него внимание. А вот правило по умолчанию как раз потому и эффективно, что никто не обращает на него внимания.

Следовательно, в любых вопросах, будь то медицинская страховка, любовь, брак, финансы, защита прав потребителей, бедность, доступность донорских органов, потребление энергии, защита окружающей среды, ожирение, ипотека, сбережения и многое другое, выбор правил по умолчанию чрезвычайно важен. И те, кто заинтересован только в личной выгоде, и люди с активной общественной позицией применяют архитектуру выбора, включая действующие по умолчанию правила, чтобы достичь желаемого результата.

ЖИЗНЬ И ЗАКОН

Одна из самых важных задач законодательной системы — установить правила, действующие по умолчанию. В самом деле, многие важные политические программы работают с помощью таких правил, часто представляющих собой допущения. Договорное право почти полностью из них состоит⁷. Что же происходит, если стороны обходят молчанием, может ли сотрудник быть уволен только «по факту нарушения» условий договора или по любой причине, которая покажется работодателю достаточной? Действующее по умолчанию правило может как дать однозначный ответ, так и поставить в тупик⁸. Если законодательная система вводит подобное правило, то участники договора не откажутся от него, даже если им довольно легко это сделать. Они просто заявляют: «Да как угодно!» — и правило автоматически вступает в силу.

Конечно, многие законодательные нормы обязательны для исполнения, а не просто устанавливают некий стандарт. Никто не может отказаться от запрета на убийство или причинение физического вреда. Если уровень загрязнения воздуха

от электростанции выше допустимого, это карается законом. Работодатели не могут попросить сотрудников выбрать отказ от запрета на расовую дискриминацию и сексуальные домогательства. Но даже в самых деликатных и противоречивых случаях всегда есть правила, действующие по умолчанию, и они чрезвычайно важны.

Рассмотрим, к примеру, проблему возрастной дискриминации. Законы США позволяют людям отказаться от своего права на борьбу с дискриминацией в момент выхода на пенсию (при определенных условиях)⁹. Основная идея такова: пожилые наемные работники имеют право не сталкиваться с дискриминацией. Но они также должны иметь возможность получать вместо этого достойное пенсионное пособие, «продав» свое право бороться с дискриминацией в судебном порядке. Людям часто дается право отказаться от своего права на судебное разбирательство или на предъявление иска вообще. Досудебное соглашение между сторонами обвинения и защиты — тоже своего рода добровольный отказ от прав. В системе уголовного права у людей есть много прав по умолчанию, от которых при желании они могут отказаться. И разве это не дает им больше свободы? По крайней мере если это настоящий выбор, о котором человек проинформирован, а не какой-то фарс? По крайней мере в большинстве случаев?

А вот еще один пример из законодательства. Люди часто пользуются услугами различных агентов. Вы можете нанять специалиста, который будет следить за вашими финансами, или доверенное лицо, которое станет принимать за вас различные важные решения. Те, кто нанимает представителей (как формально, так и неформально), выступают в роли доверителей, а представители выполняют разнообразные поручения. Представители есть у президента США, в том числе кабинет министров. Глава крупной корпорации также окружен представителями, работающими на благо компании. Взаимоотношения между доверителями и представителями четко регулируются

законами. Для нас самое главное здесь следующее: во многих случаях доверители делают выбор не выбирать. В самом деле, в этом заключается смысл отношений между доверителем и представителем. Конечно, представитель несет ответственность перед доверителем, его свобода действий может быть строго ограничена, и в итоге ответственность несет только доверитель. Разумеется, представитель не может принять самостоятельно все решения и учесть все факторы. Но при всем при том люди, нанимая представителей, выбирают не выбирать (хотя бы в тех случаях, когда это возможно). Бывает, что выбора не избежать: например, от доверителя требуется обратить внимание на самое главное, или необходима уверенность, что решение принимает человек, который действительно знает, что делает.

О СВОБОДЕ

Каждый подход, о котором я здесь расскажу, стремится к одному и тому же: защитить свободу. Правила по умолчанию предполагают людям возможность как выбрать, так и не выбрать. Об этом можно говорить бесконечно. Маленький пример: работодатель предоставляет вам план пенсионных накоплений и говорит, что не стоит об этом беспокоиться, — тем не менее, если вам что-то не нравится в предложенной программе, вы вправе это изменить.

Действительно, многие предпочитают выбору по умолчанию активный выбор, и я немало расскажу об этом. Но тут возникает вполне естественный вопрос. В либеральной политике широко распространена такая точка зрения: правительство имеет законное право вмешиваться в частный выбор только для того, чтобы предотвратить причинение вреда другим людям. Джон Стюарт Милль в своем знаменитом эссе «О свободе» утверждает:

Принцип этот заключается в том, что люди, индивидуально или коллективно, могут справедливо вмешиваться в действия индивидуума только ради самосохранения, что каждый член цивилизованного общества только в таком случае может быть справедливо подвергнут какому-нибудь принуждению, если это нужно для того, чтобы предупредить с его стороны такие действия, которые вредны для других людей, — личное же благо самого индивидуума, физическое или нравственное, не составляет достаточного основания для какого бы то ни было вмешательства в его действия. Никто не имеет права принуждать индивидуума что-либо делать или что-либо не делать, на том основании, что от этого ему самому было бы лучше, или что от этого он сделался бы счастливее, или, наконец, на том основании, что, по мнению других людей, поступить известным образом было бы благороднее и даже похвальнее*.

Этот отрывок может быть по-разному истолкован. Доводы Милля должны учитывать тот факт, что государственные организации (не говоря уже о частных) устанавливают действующие по умолчанию правила, и это будет проявлением власти. Милль не упоминает правила по умолчанию, но я полагаю, что они вполне согласуются с его взглядами. Разумеется, такие правила не диктуют, как поступать. Но архитекторы выбора часто создают действующие по умолчанию правила на основании того, что это поможет людям принять именно те решения, которые сделают их счастливее или принесут еще какую-то пользу, — и поступить так будет благороднее или похвальнее. Будет ли такое объяснение аргументом против этих правил — и в защиту активного выбора? Это требует серьезных размышлений, а не просто лозунгов.

* Милль Дж. С. О свободе // О свободе: антология мировой либеральной мысли (I половина XX века). — М.: Прогресс-Традиция, 2000.

Милль предложил несколько аргументов в защиту своего знаменитого принципа о предотвращении вреда другим, но самый важный из них (и наиболее подходящий в нашем случае) таков: никто, кроме самого человека, не может знать, что для него лучше. По мнению Милля, проблема стороннего наблюдателя, включая представителей власти, заключается в недостатке нужной информации. Милль настаивает, что «благостояние каждого индивидуума ближе всего касается его самого» и что «каждый, самый даже обыкновенный человек, как мужчина, так и женщина, имеет несравненно более сильные средства, чем кто-либо, к познанию того, что для него есть благо». Когда общество заинтересовано в том, чтобы его взгляды преобладали над взглядами индивидуума, оно действует на основе «общих предположений», которые «могут быть совершенно ошибочны, а если не ошибочны, то они легко могут быть применены совершенно некстати в таких случаях, к которым совершенно непригодны». Милль утверждает, что если цель — заботиться о том, чтобы люди жили хорошо, то лучшим решением для правительства будет позволить людям самим выбрать свой путь.

Нельзя отрицать, что позиция Милля весьма привлекательна чисто на интуитивном уровне. Но правильна ли она? Вопрос носит преимущественно эмпирический характер, и на него нельзя ответить с помощью интуиции и самоанализа. В последние десятилетия в социологии проводятся важные исследования, в которых психологи и поведенческие экономисты пытаются ответить на него. Эти исследования значительно повлияли на правительства многих стран. Они поднимают массу вопросов по поводу основ теории Милля, так как их результаты показывают: в вопросах собственного благосостояния люди совершают множество ошибок и ошибки эти порой приводят к катастрофическим последствиям¹⁰.

В современной социологии существует уже устоявшееся мнение, которое Даниэль Канеман авторитетно описал в своей

прекрасной работе «Думай медленно... Решай быстро»*. Суть его такова: сознание человека вмещает в себя не одну, а целых две когнитивные системы. В литературе по социологии эти две системы названы будничными терминами «Система 1» и «Система 2». Система 1 действует автоматически. Система 2 — более вдумчивое и созерцательное устройство нашего сознания.

Система 1 работает быстро. И большую часть времени — на автопилоте. Ей управляют привычки, а иногда эмоции или интуиция. Например, услышав громкий шум, Система 1 инстинктивно захочет убежать. Если кого-то обидели, Система 1 желает ответить тем же. Увидев вкусную конфетку, она непременно ее съест. Она может как прокрастинировать, так и быть чересчур импульсивной. Она также способна опережать события (прокрастинация), торопясь выполнить какие-нибудь задачи, что приводит к серьезному и совершенно ненужному расходу сил и средств¹¹. Она бывает слишком напугана или самодовольна. Она хочет того, чего хочет и когда хочет. Эта система — деятель, а не стратег. Систему 1 можно сравнить с Гомером Симпсоном, Джеймсом Дином (в «Бунтаре без причины») или Пеппи Длинныйчулок.

Система 2 больше похожа на компьютер мистера Спока в «Звездном пути». Она вдумчива. Она расчетлива. Если Система 2 услышит громкий шум, она начнет размышлять, есть ли причина для беспокойства. Она оценивает степень вероятности — внимательно, но иногда слишком медленно. Обидеть ее невозможно. Если она видит реальные причины для обиды, то тщательно обдумывает, что можно предпринять, не упуская из виду ни одной детали. Увидев конфетку, она размышляет, стоит ли ее съесть, учитывая все обстоятельства. Она убеждена, что самоконтроль очень важен. Это стратег, а не деятель.

Система 1 часто правит бал в жизни людей. Люди бывают недалёковидными и импульсивными, придают слишком много

* Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

значения вещам, совершенно не заслуживающим внимания (а еще они курят, едят сообщения за рулем, едят слишком много шоколада)¹². Важно то, что *заметно* (доступно для осознания)¹³. Если какой-то важный элемент ситуации, вида деятельности или товара вспоминается не сразу, люди могут его проигнорировать — порой для своего же блага (например, потому что это находится в другой комнате или полнит), а порой и не без вреда для себя (если это может сэкономить деньги или продлить жизнь).

Люди прокрастинируют и страдают от этого — вспомните пример с неудачным рефинансированием¹⁴. Будучи настроены бесосновательно оптимистично, люди порой делают неправильный и даже опасный выбор¹⁵. Люди совершают «эмоциональные ошибки прогнозирования»: они пытаются предугадать, что определенная деятельность или товары будут хорошо или плохо влиять на их благополучие, но прогнозы в итоге оказываются неверны, и перенести это бывает нелегко¹⁶.

В таких обстоятельствах разумные правила, которые действуют по умолчанию, действительно полезны. Понимая, что мы думаем лишь в краткосрочной перспективе, страдаем от собственного бездействия, скверно планируем, можем пасть жертвой неоправданного оптимизма, мы выбираем действующие по умолчанию правила — или отдаем должное тем, кто выбирает эти правила за нас. Люди принимают множество решений «второго порядка» — решения о самих решениях. Выбор не выбирать — это одно из таких важных решений¹⁷. Мы хотим укрепить позиции Системы 2. И один из способов этого — сделать выбор не выбирать.

Небольшой пример: многие подключают систему автоматических платежей для пополнения своих кредитных карт, чтобы избавить себя от необходимости каждый месяц думать, сколько и когда платить. Они устанавливают для себя правило полной выплаты ежемесячно по умолчанию. То же самое делают с некоторыми другими платежами: членство в клубе,

благотворительность, зарплата сотрудникам. Исполнение правил, действующих по умолчанию, часто доводят до автоматизма, чтобы исключить влияние когнитивных искажений и учесть тот факт, что у всех людей весьма ограниченная «пропускная способность»¹⁸. (Это не только пример, но и совет: ваша жизнь станет гораздо лучше, если вы начнете оплачивать счета и другие бытовые расходы автоматически и в результате перестанете о них беспокоиться. Всего один выбор — и необходимость совершать его в будущем отпадает навсегда.)

Но если нам действительно свойственно ошибаться, можно с таким же успехом утверждать, что и действующих по умолчанию правил недостаточно — что предписания и запреты необходимы, чтобы защитить нас от собственных ошибок. В некоторых случаях так оно и есть. Во многих демократических обществах люди не могут купить определенные лекарства без рецепта — наглядный пример патернализма. Законы об охране труда и технике безопасности предотвращают рискованные действия, которые люди способны предпринять. Что бы там ни писал Милль, государства, уважающие свободу личности в целом, все равно не обходятся без патерналистских вмешательств, и вероятность субъективных ошибок прекрасно объясняет, почему эти вмешательства оправданы.

В то же время отменить свободу выбора нелегко. У действующих по умолчанию правил есть одно важное достоинство: они служат своего рода предохранителем, оберегающим от ошибок и низменных побуждений со стороны самих архитекторов выбора. Я подробно расскажу об этой проблеме в восьмой главе.

ЧЕТЫРЕ ЦЕЛИ

У этой книги четыре цели. Первая и самая основная — продемонстрировать, что разумные правила по умолчанию, освобождающие нас от обязанности выбирать, делают жизнь лучше и свободнее.

Таких правил не избежать, без них не обойтись. Если бы мы их отменили, то быстро почувствовали бы себя перегруженными и подавленными¹⁹. Если это кажется вам неочевидным, так лишь потому, что действующие по умолчанию правила обычно незаметны. Даже когда они имеют огромное влияние, даже когда они делают нашу повседневную жизнь проще, даже тогда мы их совершенно не замечаем. Возможно, все дело именно в этом.

Моя вторая задача — понять, когда действующие по умолчанию правила важны, а когда нет и почему именно. Огромное значение имеет инертность: люди могут соблюдать правила по умолчанию, даже если они им не нравятся. Кто-то занят и не хочет тратить время на изменение правила, даже если это несложно. Действующие по умолчанию правила всегда передают информацию, и можно прийти к выводу, что знающие люди (или эксперты) не зря сделали правило именно таким. Если архитекторы выбора предпочли одно правило другому, люди могут посчитать, что этот выбор, вероятно, и есть самый лучший. (Некоторые университеты, включая мой, сами выбирают для своих преподавателей пенсионную программу по умолчанию, от которой профессора могут отказаться, если пожелают. Как и многие другие, я полагаю, что мой университет знает, что делает.) В некоторых случаях предпочтения людей никак не превосходят правило по умолчанию и вообще не имеют к нему ни малейшего отношения. Мы не знаем точно, чего хотим, и действующее по умолчанию правило участвует в формировании наших предпочтений, ценностей и желаний²⁰. В таких случаях подобные правила просто всемогущи.

Именно по этой причине действующие по умолчанию правила служат весьма привлекательной альтернативой побудительным мотивам как средству изменения конечного результата — это дешевле и более эффективно²¹. Так как правила по умолчанию определяют конкретный исход (часто вероятный) любого бездействия, они могут быть гораздо действеннее серьезных материальных стимулов. С точки зрения стандартного

экономического мышления это удивительно. По сути, правила, которые люди с легкостью могут отклонить, не должны быть эффективнее материальных стимулов. Однако стандартный экономический подход не всегда верен. Архитекторы выбора умеют применять действующие по умолчанию правила так, чтобы получить результаты, которые в ином случае могли быть достигнуты только с помощью существенных расходов. На самом деле это делают уже и государственные, и частные организации.

Третья цель — определить, каково место *активного выбора*, и в процессе исследования разобраться, когда и почему люди хотят выбирать или предпочитают этого не делать. Конечно, многие с подозрением относятся к действующим по умолчанию правилам, видя в них уловки правительства и манипуляции общественным сознанием. Они хотят, чтобы люди выбирали сами. В каких-то случаях они совершенно правы. Мы попытаемся пролить свет на то, почему все это так — и тем самым оправдать общепринятое мнение, что люди должны предпочитать самостоятельный выбор.

Моя четвертая и последняя цель — изучить области применения и границы персонализированных правил по умолчанию. Такие правила пытаются разграничить членов определенного общества, обеспечивая (в крайнем случае) каждого индивидуума собственным правилом, которое идеально ему подходит. Следуя персонализированному правилу, вы получаете наилучший для вас результат.

Персонализированные правила по умолчанию особенно заманчивы тем, что проблемы, вызванные шаблонностью, можно просто-напросто ликвидировать. При этом активный выбор, грозящий потенциальными ошибками и дополнительными расходами, никому не навязывается. Чем более персонализированными становятся правила по умолчанию, тем менее привлекательными кажутся сравнительные преимущества активного выбора. Причина проста: индивидуальный подход решает проблему многообразия, не требуя от человека никаких действий. Во многих сферах применение персонализированных правил

по умолчанию обещает положительно отразиться на социальных льготах.

В то же время персонализированные правила по умолчанию создают и проблемы. Например, они никак не способствуют развитию человека. Принятие решений можно сравнить с тренировкой — мускулам нужно давать работу, чтобы сделать их крепче. Персонализированные правила по умолчанию скорее сужают, чем расширяют горизонт человека: он получает такой же результат, как и при аналогичных выборах в прошлом. Кроме того, для архитекторов выбора весьма дорого и обременительно придумывать строго персонализированные правила по умолчанию. Такие правила могут использовать в своих целях те, кто заинтересован в собственной выгоде гораздо больше, чем в интересах людей, которым предстоит совершить выбор.

Персонализированные правила по умолчанию также могут поставить под угрозу неприкосновенность частной жизни. Вы действительно хотите, чтобы архитекторы выбора знали о вас достаточно для того, чтобы создать правила, идеально вам подходящие? Хочется ответить «нет», и, возможно, так будет правильно, но остерегайтесь поспешных суждений! Вопрос конфиденциальности очень важен, но он разрешим — например, с помощью персонализированных правил по умолчанию с уважением к неприкосновенности частной жизни (подробнее об этом ниже). Мы также увидим, что, даже если эти правила персонализированы, они все равно не дают того, что дает активный выбор: чувства личной ответственности и собственной причастности к получаемому результату.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ: ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОБЗОР

Выбор между общими правилами по умолчанию, активным выбором и персонализированными правилами по умолчанию не может быть абстрактным. Чтобы понять, что лучше, как

архитекторы выбора, так и те, кто выбор совершает, должны принимать во внимание два фактора: цену решения и цену ошибки (что понимается как количество и значимость ошибок). Понимание цены, которую мы платим, не даст нам всех необходимых сведений, но поможет правильно проанализировать целый ряд проблем.

Очевидно, что благодаря правилу по умолчанию решение обойдется человеку не так дорого. Когда оно вступает в силу, людям больше не нужно волноваться о том, что делать: они вольны поступать согласно правилу по умолчанию. Но ошибка может обойтись гораздо дороже из-за этого же самого правила (по крайней мере когда оно не подходит к конкретной ситуации). Правило способно поставить человека в такое положение, которое только осложнит его жизнь. В изучении вопросов, лежащих в основе этих проблем, очевидны пять утверждений.

Во-первых, чаще всего следует предпочесть общие правила по умолчанию активному выбору, когда (1) речь идет о слишком сложной, специализированной и незнакомой области, (2) люди предпочли бы не выбирать самостоятельно, (3) вопрос получения новых знаний не важен, (4) в важных в данном случае аспектах запросы населения принципиально не отличаются. В таких обстоятельствах общие правила по умолчанию — просто благословение. Это классические ситуации, в которых они уместны. Трудности возникают, когда выполнены не все из этих четырех условий, а только некоторые. В таких случаях анализ затраченных на решение сил и цены совершенных ошибок подскажет, в каком направлении следует работать, но не даст готовых ответов на вопросы. И даже если выполнены все четыре условия, мы должны быть готовы доверить архитекторам выбора придумать разумные правила по умолчанию. Если эти правила окажутся глупыми или вредными, следует настаивать на активном выборе.

Во-вторых, следует предпочесть активный выбор общим правилам по умолчанию, когда (1) на архитекторов выбора

оказывают давление или им не хватает необходимой информации, (2) область, в которой совершается выбор, не специализирована и знакома каждому, (3) люди предпочли бы делать самостоятельный выбор (выбор будет выгодным преимуществом, а не расходом средств), (4) получение новых знаний имеет важное значение и (5) запросы населения слишком многообразны. Соблюдение всех пяти условий вовсе не обязательно, чтобы предпочесть активный выбор. Непривычная ситуация — аргумент против активного выбора, потому что из-за фактора неизвестности дороже обходятся как решения, так и ошибки. Но даже если контекст, в котором совершается выбор, совершенно незнаком человеку, найдется гораздо больше аргументов в защиту активного выбора, если важно приобрести новые знания либо на архитекторов выбора оказывают давление. Если соблюдено любое из пяти условий, число аргументов в защиту активного выбора увеличивается, но другие условия говорят в пользу общих правил по умолчанию. Можно представить, например, ситуацию, когда ценным будет получение знаний, но люди действительно не хотят выбирать сами, да и архитекторы выбора заслуживают доверия. Чтобы понимать, как поступать в таких случаях, архитекторы выбора должны как можно больше знать об особенностях данной ситуации.

В-третьих, персонализированные правила по умолчанию чаще всего стоит предпочесть общим, когда запросы людей в соответствующих аспектах отличаются многообразием. Если один и тот же вариант всех не устраивает, нужно предложить несколько вариантов. Ни один хороший туристический сайт не будет выдавать одни и те же стандартные предложения всем без разбора. Программа страхования здоровья, подходящая многим, все равно подойдет не каждому, поэтому для большей эффективности ее стоит персонализировать. Если пенсионная программа, оптимальная для людей, которым сейчас нет сорока, не подходит тем, кому за шестьдесят, архитекторы выбора должны

попытаться внести в нее варианты выбора, отвечающие индивидуальным запросам.

В-четвертых, персонализированные правила по умолчанию имеют огромное преимущество перед активным выбором, потому что, повышая вероятность правильности выбора, они не отнимают у людей времени и сил. Хочется думать, что, выбирая такие правила, убиваешь двух зайцев, потому что они обладают всеми преимуществами активного выбора, но не несут в себе риски, с ним связанные. Такая позиция слишком смела — отчасти потому, что познание и свобода воли очень важны. Но и оптимизм здесь вполне обоснован. Персонализированные правила по умолчанию требуют серьезного рассмотрения, даже когда архитекторы выбора и хорошо информированы, и надежны.

В-пятых, законодательная система, безусловно, должна содержать предписания и запреты, когда речь идет о причинении вреда другим. Но если цель — защитить людей от собственных ошибок, то необходима презумпция, действующая против предписаний. И обойти ее можно только в том случае, если существует неоспоримое доказательство: предписание хорошо влияет на благополучие людей. Ясно, что общие правила по умолчанию не решат проблему насильственных преступлений. Да и чтобы справиться с проблемой загрязнения окружающей среды, нужны более серьезные меры. Но пока никто не причиняет вред другим, нужно начинать с тех подходов, которые сохраняют свободу выбора. (Я понимаю, что это заявление порождает массу вопросов, и мы поговорим об этом чуть позже.)

Одно из моих основных утверждений таково: в будущем персонализированные правила по умолчанию будут все более доступными, что неудивительно. В повседневной жизни друзья и члены семьи каждый день используют (и часто бессознательно) функциональный эквивалент персонализированных правил по умолчанию. Наши близкие вполне обоснованно предполагают, что в будущем мы захотим того же, чего

когда-то хотели. Или же допускают, что мы будем рады такому же разнообразию, как и в прошлом, — или сюрпризам того же толка.

Например, супруги или близкие друзья иногда по умолчанию выбирают рестораны, места отдыха, что-то романтическое и даже темы для разговоров. Если людям нравится постоянство, друзья и супруги выберут что-то стандартное. Если им нравятся сюрпризы, они выберут сюрпризы. По мере того как накапливается информация о реальных предпочтениях людей, многие государственные и частные учреждения постепенно начинают предлагать персонализированные правила по умолчанию. К сожалению или к счастью (в основном к счастью), эра персонализированных правил по умолчанию уже наступила.

ПЛАН

Эта книга состоит из трех частей. В первой говорится о поведении человека. Первая глава объясняет, почему важны правила по умолчанию. Я уделяю особое внимание инертности, внушению и боязни потерь. Во второй главе рассказывается о правилах, которые не приживаются в обществе. Когда люди хотят выбирать и имеют четкие предпочтения, которые не совпадают с правилом по умолчанию, они, разумеется, не станут ему следовать. Эта глава также рассказывает о том, что, если правило по умолчанию противоречит интересам компании, руководство может склонить покупателей к отказу от него.

Вторая часть книги посвящена вопросам морали и политики. В третьей главе, в которой говорится о том, как выбрать правило по умолчанию, утверждается, что главное — определить тот подход, который предпочтут информированные личности. Основная идея такова: если бы мы знали, что предпочитают люди, то и подход, наиболее полезный для общественного благополучия (в правильном понимании этого выражения),

был бы известен. В этой главе также рассматривается проблема неудачных правил по умолчанию, которые распространены повсеместно.

Четвертая глава рассказывает об активном выборе и об обстоятельствах, в которых он наиболее предпочтителен. Недаром активный выбор особенно приветствуется либеральными политиками. В пятой главе показана другая сторона медали: почему и когда люди выбирают не выбирать. Здесь рассказывается, что призывать к активному выбору в таком случае — форма патернализма.

Третья часть книги обращается к будущему. В шестой главе рассматриваются персонализированные правила по умолчанию и объясняется, почему они приобретают все большую популярность. В седьмой главе мы поговорим о прогнозируемом шоппинге: продавцы могут знать, чего вы хотите, раньше вас самих. В седьмой главе представлены результаты исследования реакции людей на идею прогнозируемого шоппинга — оказалось, что большинство не приемлет эту идею, но нашлись и те, кому она пришлась по душе. В восьмой главе мы обсудим принуждение и презумпцию в пользу свободы выбора. В заключительном разделе вы найдете краткий обзор всего представленного материала.

ЧАСТЬ I
ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Глава 1

РЕШЕНИЯ ПО УМОЛЧАНИЮ

Когда люди выбирают не выбирать, они часто полагаются на правила по умолчанию. Мы поговорим о важности этих правил, их распространенности и потенциале. Мы увидим, что правила по умолчанию очень весомы. Здесь встает главный вопрос: почему правила по умолчанию так «прилипчивы» (в том смысле, что люди неохотно меняют их, даже когда сделать это очень легко)? Чтобы разобраться с этим, полезно будет рассмотреть еще несколько показательных примеров. Сначала я расскажу об общих правилах по умолчанию, а в третьей части перейду к более персонализированным вариантам.

УМОЛЧАНИЕ В ДЕЙСТВИИ: КРАТКИЙ ОБЗОР

Бумага. Люди используют очень много бумаги, а для ее производства нужны деревья. Допустим, какая-нибудь государственная или частная организация хочет сэкономить деньги и позаботиться об окружающей среде, снизив расход бумаги. Можно проинформировать сотрудников о потенциальной пользе снижения расхода бумаги (голые факты). Можно попробовать призвать к тому, что необходимо беречь экономические и экологические ценности — не исключено, что это заставит людей