

LIBRIS

We know
books

Nudge

Cum să luăm
decizii mai bune
în privința banilor,
a sănătății,
și a mediului
înconjurător

Traducere din engleză de
Smaranda Nistor



**RICHARD H.
THALER**

**CASS R.
SUNSTEIN**

Cuprins

Prefață la ediția finală	9
Introducere	17
PARTEA ÎNTÂI Oameni și Econ-oameni	
1. Predilecții și erori	43
2. Rezistența la tentație	73
3. Spiritul de turmă	91
PARTEA A DOUA Instrumentele arhitectului alegerii	
4. Când avem nevoie de un imbold?	123
5. Arhitectura alegerii	139
6. Dezvăluirea Inteligentă	175
7. #Nămol	193
PARTEA A TREIA Banii	
8. Economisim mai mult mâine	227
9. Imboldurile durează veșnic? Poate în Suedia	251
10. Ne împrumutăm mai mult azi – creditele ipotecare și cardurile de credit	273
11. Asigurările – să nu ne dăm peste cap pentru fleacuri	295
PARTEA A PATRA Societatea	
12. Donarea de organe și iluzia soluției implicite	315
13. Salvarea planetei	347

PARTEA A CINCEA | Departamentul Reclamații

14. Mult zgomot pentru înboldit	381
Epilog	409
Mulțumiri	415
Note	417
Bibliografie	449

1

 Predilecții
și erori

Uită-te puțin, dacă nu îți e cu supărare, la aceste două măsuțe din figura de mai jos:

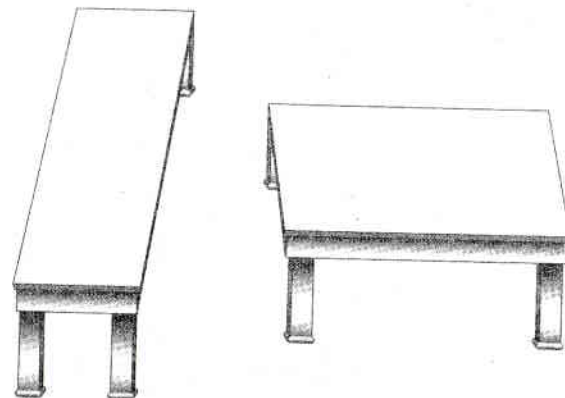


Figura 1.1. Două măsuțe (Adaptare după Shepard, [1990])

Să zicem să te gândești care dintre ele ar merge mai bine ca măsuță de cafea în camera ta de zi. Care ai zice că sunt dimensiunile celor două măsuțe? Fă o estimare a raportului dintre lungimea și lățimea fiecăreia. Așa, la ochi.

Dacă ești ca majoritatea oamenilor, crezi că măsuța din stânga e mult mai lungă și mai îngustă decât cea din dreapta. Estimările tipice ale raportului dintre lungime și lățime sunt de 3:1 pentru masa din stânga și 1,5:1 pentru cea din dreapta. Acum, ia o riglă și măsoară pe fiecare. Vei constata că tăbliile

celor două măsuțe sunt identice. Măsoară-le până te convingi, pentru că acesta este un caz în care faptul că vezi ceva nu înseamnă că trebuie să și crezi. (Când Thaler i-a arătat lui Sunstein acest exemplu, în localul unde-și iau ei doi prânzul de obicei, Sunstein a pus mâna pe bețișorul care-i ține loc de furculiță, ca să verifice.)

Ce concluzie ar trebui să tragem din acest exemplu? Dacă ți se pare că măsuța din stânga e mai lungă și mai îngustă decât cea din dreapta, înseamnă că ești demonstrabil o ființă umană. Nu e nimic în neregulă cu tine (mă rog, cel puțin nu atât cât să ne putem da noi seama cu acest test). Și totuși ai judecat strâmb în cadrul acestei sarcini, ceea ce era perfect previzibil. Nimeni nu crede că măsuța din dreapta ar fi mai îngustă! Și nu numai că te-ai înșelat, dar ai fost, probabil, sută la sută sigur că ai dreptate. Dacă vrei, poți folosi cu toată încrederea această ilustrație vizuală, când dai peste alți membri normali ai speciei umane și care sunt dispuși să se despartă de propriii bani făcând pariu cu tine, de exemplu într-un bar.

Hai acum să vedem figura 1.2. Cele două paralelograme sunt la fel sau sunt diferite? Din nou, dacă ești o persoană normală, cu acuitate vizuală rezonabilă, probabil că le vezi identice, așa cum și sunt, de fapt. Numai că aceste două imagini geometrice nu sunt altceva decât tăbliile măsuțelor din figura 1.1, despărțite de picioare și reorientate pe pagină. Atât prezența picioarelor sub masă, cât și orientarea pe pagină facilitează iluzia că tăbliile sunt diferite în figura 1.1, deci îndepărtarea acestor factori de distragere a atenției ne readuce sistemul vizual la gradul lui uzual de acuratețe uluitoare.*

* Unul dintre trucurile folosite în desenarea acestor măsuțe este acela că liniile verticale par întotdeauna mai lungi decât cele orizontale. Ca urmare, monumentul Gateway Arch din Saint Louis pare mai mult înalt decât lat, deși înălțimea lui este efectiv egală cu deschiderea pe orizontală (n.a.).

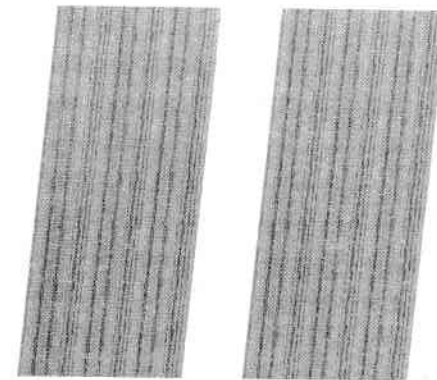


Figura 1.2. Tăbliile măsuțelor (Adaptare după Shepard [1990])

Aceste două figuri ilustrează elocvent ideea esențială pe care economiștii comportamentali au împrumutat-o de la psihologi. În mod normal, mintea umană funcționează remarcabil de bine. Suntem în stare să recunoaștem oameni pe care nu i-am mai văzut de ani de zile, să înțelegem subtilitățile limbii noastre materne și să alergăm în jos pe scări fără să cădem. Unii dintre noi pot să vorbească douăsprezece limbi străine, să perfecționeze cele mai mirolante calculatoare sau să creeze teoria relativității. Cu toate acestea, până și Albert Einstein, Bill Gates și Steve Jobs s-ar fi lăsat păcăliți, probabil, de aceste două măsuțe. Ceea ce nu înseamnă că e ceva în neregulă cu noi ca oameni, ci, pur și simplu, că modul în care înțelegem comportamentul uman poate fi îmbunătățit, dacă-i adăugăm o apreciere a erorilor pe care oamenii le fac sistematic – cum greșesc și când. Faptul că știa câte ceva despre sistemul vizual i-a permis lui Roger Shepard, psiholog și artist plastic, să deseneze măsuțele înșelătoare.¹

În spiritul acelor măsuțe, acest capitol va descrie câteva dintre cele mai importante moduri în care judecata umană și luarea deciziilor se îndepărtează de predicțiile modelelor bazate

pe optimizare. Înainte de a începe, totuși, vrem să accentuăm ceva: nu spunem aici că oamenii ar fi iraționali. Noi evităm să folosim acest termen neinspirat și nepolitic, și cu siguranță nu credem că oamenii ar fi proști. Mai degrabă, problema ar fi că suntem cu toții supuși greșelii și că viața e grea. Dacă de fiecare dată când ne ducem să cumpărăm de mâncare am încerca să rezolvăm problema alegerii celei mai bune combinații posibile de produse pe care să le punem în coș, n-am mai ieși în veci din magazin. În loc de asta, o luăm pe scurtături pragmatice ale procesului de alegere și încercăm să ajungem înapoi acasă înainte de a începe să mâncăm ce am pus în coș. Suntem oameni.

Metodele aproximative

În viața de zi cu zi, folosim reguli practice, expresii ale unor metode empirice aproximative, pentru că ne stau la îndemână și sunt utile. Varietatea lor este frumos ilustrată de cartea fascinantă din 1983 a lui Tom Parker, *Rules of Thumb (Metode aproximative)*. Parker a scris cartea cu ajutorul prietenilor pe care i-a rugat să-i trimită exemple, printre care: „Un ou de struț este suficient ca să sature douăzeci și patru de oameni”. „Zece persoane laolaltă fac să crească cu un grad pe oră temperatura unei camere de mărime potrivită.” Și una la care vom reveni: „Nu mai mult de un sfert dintre invitații la dineul organizat de o universitate pot proveni din departamentul de științe economice fără a dăuna conversației”.

Cu toate că metodele aproximative pot fi extrem de utile, folosirea lor poate să ducă și la erori subiective sistematice. Această opinie avizată, enunțată prima oară cu decenii în urmă de doi dintre eroii noștri, psihologii Daniel Kahneman și Amos Tversky, a schimbat felul în care psihologii (și, în cele din urmă,

economiștii, juriștii, decidenții politici și mulți alții) se raportează la procesul gândirii. Lucrarea inițială a celor doi identifica trei euristici sau reguli empirice – ancorarea, disponibilitatea și caracterul reprezentativ –, precum și predilecțiile subiective asociate cu fiecare. Programul lor de cercetare a ajuns să fie cunoscut sub denumirea de metodă pe baza „euristicii și predilecției”, de studiere a modului în care judecă oamenii. Această abordare a fost o inspirație pentru economia comportamentală în general, dar mai ales pentru această carte.

Ancorarea

Să zicem că ni se cere să apreciem ce populație are Milwaukee, un oraș aflat cam la două ore de mers cu mașina spre nord față de Chicago, unde locuiam noi, autorii, atunci când am scris prima ediție a acestei cărți. Niciunul dintre noi nu știe mare lucru despre Milwaukee, dar credem că este cel mai mare oraș din statul Wisconsin. Cum ar trebui să procedăm ca să ghicim? Păi, un lucru bun pe care l-am putea face ar fi să începem de la ceva ce știm sigur, și anume că populația orașului Chicago este de aproximativ trei milioane de oameni. Și mai știm că Milwaukee este un oraș destul de mare încât să aibă echipe profesionale de baseball și de baschet, dar evident nu atât de mare cât Chicago, deci, mă rog, ar putea fi eventual cât o treime din Chicago, și atunci ar avea cam un milion de oameni. Bun, acum să zicem că i se pune aceeași întrebare cuiva care locuiește în Green Bay, statul Wisconsin. Nici persoana respectivă nu știe răspunsul exact, dar știe că Green Bay, orașul unde stă, are vreo sută de mii de locuitori, și că Milwaukee e mai mare, deci aproximează că ar putea fi de trei ori mai mare – 300 000 de locuitori.

Acest proces se numește „ancorare și ajustare”. Pornești de la o ancoră, adică de la un număr pe care îl știi, și ajustezi mărimea respectivă în direcția care ți se pare potrivită. Până aici, toate bune și frumoase. Predilecția sau eroarea subiectivă sistematică își face apariția pentru că ajustările sunt, de regulă, insuficiente. Experimentele au arătat în mod repetat că, în situații similare cu cea din exemplul nostru, e probabil ca subiecții din Chicago să aproximeze un număr mai mare (pornind de la ancora lor mai mare), pe când cei ce locuiesc în Green Bay aproximează un număr mai mic (pornind de la ancora lor mai mică). Întâmplarea face că Milwaukee are vreo 590 000 de locuitori.

În procesul de luare a deciziei se furișează chiar și ancore în mod evident irelevante. Încearcă și tu testul următor: ia ultimele cifre ale numărului tău de telefon. Dacă ai posibilitatea, scrie numărul acela de trei cifre pe o bucată de hârtie. Bun, acum răspunde la întrebarea: când crezi că a năvălit peste Europa regele hunilor, Attila? Înainte sau după anul pe care l-ai scris? Care este părerea ta? Chiar dacă nu știi mare lucru despre istoria Europei, știi suficient de multe încât să fii conștient că, orișicând s-o fi întâmplat năvala lui Attila, data aceea n-are nicio legătură cu numărul tău de telefon. Și totuși, de fiecare dată când desfășurăm acest experiment cu studenții noștri, primim răspunsuri care depășesc cu peste 300 de ani data corectă, de la cei porniți cu o ancoră mare, față de cei porniți cu o ancoră mai mică. (Răspunsul corect fiind anul 452.)

Ancorele pot să influențeze până și felul în care crezi că îți merge în viață. În cadrul unui experiment, studenților de colegiu li s-au pus două întrebări: (a) Cât de fericit ești? (b) Cât de des ieși la o întâlnire amoroasă? Atunci când cele două întrebări au fost puse în ordinea de mai sus, a rezultat o corelație scăzută între ele: 0,11. Dar când ordinea lor a fost inversată, astfel încât

prima să fie cea despre întâlniri, corelația a sărit la 0,62. Din câte se pare, odată amorsați cu întrebarea despre întâlniri, studenții fac apel la ceea ce am putea numi „euristica amoroasă”, pentru a răspunde la întrebarea despre cât de fericiti sunt. „Aoleu, nici nu mai țin minte de când n-am mai ieșit cu o fată! Înseamnă că sunt nenorocit rău.” Rezultate similare se pot obține și când subiecții sunt cupluri de oameni căsătoriți, dacă întrebarea-ancoră face referire la raporturile sexuale.²

În terminologia cărții de față, ancorele au același rol ca imboldurile. Un exemplu găsim în comportamentul legat de bacșișul pentru taximetriști. Inițial, taximetriștii au fost reticenți să adopte tehnologia care permitea folosirea cardurilor de credit în mașinile lor, pentru că firmele emitente ale cardurilor își adjudecă aproximativ 3 la sută din fiecare plată. Dar cei care și-au instalat totuși cititoare pentru cardurile de credit au fost plăcut surprinși să constate că le-au crescut bacșișurile! Lucru datorat, în parte, unui fenomen de ancorare. Când clienții alegeau cardul de credit ca să plătească, în mult cazuri se confruntau cu opțiuni ale mărimii bacșișului care arătau cam așa:

15%

20%

25%

Sau alegeți suma.

De remarcat că ecranul îi îmboldește pe oameni spre bacșișuri mai mari, oferind sume pre-calculate care încep de la aceste procentaje. (Iar când sunt în dubiu, oamenii aleg deseori opțiunea de la mijloc – în cazul de față, 20 la sută, care este mai mare decât varianta de 15 la sută pe care o alegeau înainte mulți clienți, fără această intervenție.) De asemenea, opțiunea de a alege singur suma bacșișului este un pic cam iluzorie. Ecranul

cu procentajele apare numai după ce cursa s-a încheiat; clientul se pregătește să iasă din mașină, alți clienți s-ar putea să aștepte să urce în taxi, iar introducerea unei sume dorite îi impune clientului să facă niște calcule și vreo două gesturi în plus. În schimb, e ușor să apeși pe unul dintre butoanele oferite!

Cu toate acestea, nu-i simplu să ghicești care ar fi opțiunile implicite ideale din punctul de vedere al șoferului. Acest lucru este demonstrat într-un studiu atent desfășurat de economistul comportamental Kareem Haggag, care a avut posibilitatea să compare bacșișurile propuse de două firme de taximetrie: una dintre ele oferea sugestii de 15, 20 și 25 la sută, pe când cealaltă avea opțiuni implicite de 20, 25 și 30 la sută. Una peste alta, ecranul cu bacșișurile implicite relativ mai mari ducea la o creștere semnificativă a câștigurilor șoferilor, pentru că făcea să crească valoarea medie a bacșișurilor. Dar, și aici devine interesant, opțiunile implicite mai mari provocau și o creștere a numărului de clienți care nu lăsau deloc bacșiș. Unii erau în mod evident deranjați de agresivitatea opțiunilor implicite și refuzau să mai dea ceva în plus.³ Acest lucru este legat de fenomenul comportamental al *reactanței*: când oamenii au impresia că li se dau ordine, s-ar putea să se enerveze și să facă exact pe dos decât li se ordonă (sau chiar numai li se sugerează).

Totuși, datele din cercetare arată că, în limitele rezonabilului, cu cât ceri mai mult, cu atât este probabil să obții mai mult. Concluzia lui Haggag a fost că, datorită opțiunilor implicite mai mari prezentate pe ecranul pentru bacșiș, taximetriștii s-au ales în final cu o creștere decentă a câștigurilor lor anuale. Avocații care dau în judecată firmele producătoare de țigări obțin în multe cazuri despăgubiri astronomice, parțial pentru că i-au influențat cu succes pe jurați să se ancoreze în zona unor cifre cu multe zerouri (cum ar fi câștigurile anuale ale unei companii

producătoare de tutun). Negociatorii dibaci obțin deseori condiții uluitoare pentru clienții lor, venind cu o ofertă inițială care îi face pe cei din tabăra adversă să se simtă în al nouălea cer dacă plătesc doar jumătate din suma colosală cerută la început. Dar nu scăpați din vedere noțiunea reactanței. Cine se lăcomește prea mult, riscă să rămână cu buzele umflate.

Disponibilitatea

Un mic test-fulger: în Statele Unite, din decesele provocate cu arme de foc, sunt mai multe omoruri sau mai multe sinucideri?

Ca să răspundă la întrebările de acest fel, majoritatea oamenilor folosesc ceea ce se numește *euristica disponibilității*: evaluează probabilitatea de materializare a riscurilor, întrebându-se cât de repede le vin în minte exemple relevante. Pentru că omorurile au parte de mai multă mediatizare, în general, sunt disponibile mai multe relatări decât sinuciderile, deci oamenii au tendința să creadă, în mod eronat, că armele de foc provoacă mai multe decese prin omor, decât prin sinucidere. (Sinuciderile prin împușcare sunt aproape de două ori mai numeroase decât omorurile.) Aici putem găsi o lecție importantă: oamenii cumpără deseori o armă de foc cu gândul că vor să-și protejeze familia, dar este mult mai probabil ca ei să crească probabilitatea ca un membru al familiei lor să reușească să se sinucidă.

Accesibilitatea și proeminența sunt importante și sunt strâns legate de disponibilitate. Dacă ai trecut tu însuși prin experiența unui cutremur, ești mai înclinat să crezi în riscul unei inundații sau al unui seism, decât dacă doar ai citit despre ele într-o revistă. Așadar, de foarte multe ori, cauzelor de deces ușor de imaginat în culori vii (cum ar fi taifunurile) li se atribuie o

probabilitate de apariție mult exagerată, pe când celor mai puțin spectaculare (cum ar fi, de exemplu, crizele de astm) li se atribuie o probabilitate estimată mai scăzută, cu toate că se întâmplă mult, mult mai frecvent decât primele (în acest caz, de 20 de ori mai frecvent). La fel, și evenimentele recente au un impact mai puternic asupra comportamentului și fricilor noastre, decât cele mai îndepărtate în trecut.

Euristica disponibilității ne ajută să ne explicăm multe comportamente legate de risc, inclusiv deciziile de luare a unor măsuri de precauție, atât în spațiul public, cât și în cel privat. Eventualitatea ca un individ să-și cumpere o poliță de asigurare împotriva dezastrelor naturale este puternic influențată de experiența recentă.⁴ La puțin timp după o inundație, achizițiile de polițe noi de asigurare contra inundațiilor cresc masiv –, dar, din acest punct, încep apoi să scadă constant, odată cu estomparea amintirilor intense. Iar oamenii care cunosc pe cineva care a trecut prin experiența unei inundații sunt mai susceptibili să se asigure ei înșiși contra acestui risc, indiferent dacă locuiesc sau nu într-o zonă inundabilă.⁵

Evaluările afectate de subiectivitate privind riscurile pot influența în mod pervers modul în care ne pregătim și reacționăm, când vine vorba de situații de criză, decizii de afaceri și alegeri politice. Atunci când acțiunile firmelor de înaltă tehnologie au avut o evoluție recentă foarte bună, se prea poate ca oamenii să le cumpere masiv, chiar dacă, din acel punct, ele au devenit o investiție proastă. Oamenii pot să supraestimeze unele riscuri, cum ar fi un accident la o centrală nucleară, din cauza incidentelor larg mediatizate, cum au fost cele de la Cernobil și Fukushima. Pe altele le-ar putea subestima, cum ar fi un accident vascular cerebral, fiindcă nu se bucură de multă atenție în presă. Percepțiile greșite de acest fel pot afecta politicile publice, fiindcă guvernanții sunt înclinați să aloce resursele

bugetare într-o mod care să se plieze pe spaimile populației, mai degrabă decât ca răspuns la cele mai probabile pericole.

Când oamenii se află sub imperiul subiectivității disponibilității, deciziile, fie ele din spațiul public sau din cel privat, pot fi îmbunătățite dacă estimările pot fi îmboldite înapoi în direcția probabilității reale. Un mod bun de a-i determina pe oameni să-și ia mai multe precauții pentru un risc potențial este să le reamintești de un incident similar în care lucrurile au mers prost; un mod bun de a le spori oamenilor încrederea este să le reamintești de o situație similară în care totul s-a terminat cu bine.

Reprezentativitatea

Cea de-a treia euristică inițială poartă un nume cam greu de pronunțat: reprezentativitatea. Te poți gândi la reprezentativitate ca la euristica similitudinii. Ideea ar fi că, atunci când li se cere să aprecieze cât de probabil este ca elementul A să aparțină categoriei B, oamenii caută să răspundă întrebându-se cât de similar este elementul A cu imaginea pe care o au ei sau stereotipul lor despre B (adică în ce grad A este „reprezentativ” pentru B). La fel ca amândouă celelalte euristici pomenite, aceasta este folosită pentru că dă rezultate în multe situații. Stereotipurile au câteodată dreptate!

Din nou, subiectivitatea eronată se poate furișa în judecata noastră atunci când similitudinea și frecvența sunt divergente. Cea mai faimoasă demonstrație a polarizărilor subiective de acest tip este cea a unui experiment cu o persoană ipotetică pe nume Linda. În cadrul experimentului, subiecților li s-a spus așa: „Linda este o femeie de 31 de ani, necăsătorită, care spune exact ce gândește și e foarte inteligentă. Licența și-a obținut-o