

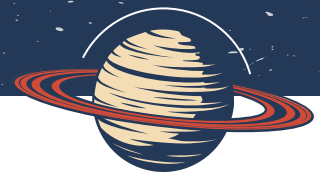
ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭВРИСТИКАМИ В ТЕОРИИ ПОДТАЛКИВАНИЯ (NUDGE THEORY)

Руководителю часто приходится иметь дело с нелогичными реакциями и субъективными отсылками сотрудников. Авторы теории перспектив Даниэль Канеман и Амос Тверски назвали такие искажения «эвристиками»¹. Перечень эвристик поможет вам как архитектору выбора понять, какие искажения бесполезны, а какие могут пригодиться, чтобы подтолкнуть людей в правильном направлении².

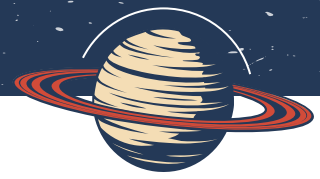
ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ЛОВУШКИ				
Привязка (якорение) и корректировка	Угадывание неизвестного через сравнение с известным	Нередко оценка сходства очень приближительна, а отсылка («якорь») выбрана неверно. Так происходит ложное «угадывание», на основе которого потом принимается ошибочное решение	Выявить референтные точки для сравнения	Продавцы сразу завышают цену, чтобы получить хотя бы половину заявленной суммы
Отклонения в доступности информации	Преувеличение важности / опасности исходя из прецедентов или шумихи	Хорошо знакомая информация («факты на слуху») пользуется большим доверием. Это мешает выработке взвешенных решений	Повышать осведомленность на основе статистики (правда фактов и цифр)	Афишируемая информация об инцидентах создает искаженное представление об их распространенности

¹ Эвристика в переводе с греческого языка – «самооткрытие» (heuriskein – «найти»).

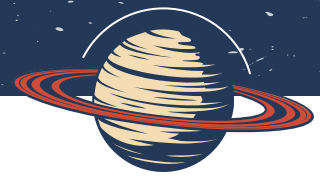
² Из книги: Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press.



ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
Репрезентативность (эвристика сходства)	Поиск в колебаниях случайного характера закономерностей, которых нет	Стереотипы дают неверную «пищу для размышлений». Человек проводит ложные логические параллели и выстраивает неверную причинно-следственную связь даже при ее отсутствии (например, вера в совпадения)	Разъяснять факты, разрушать стереотипы и развенчивать мифы	Подбрасывание монетки. Теория «горячих рук» (уверенность в том, что у более талантливого баскетболиста выше шансы попасть в кольцо). Кластер-эффект (вера в то, что место проживания влияет на вероятность заболеть раком)
Фрейминг	«Эффект рамки»: особое структурирование и подача информации для создания (не) привлекательного образа	Восприятием информации можно управлять, поместив желаемые смыслы (позитивные или негативные) в определенный контекст (обрамление)	Проводить рефрейминг (вычленять «сухие» факты); использовать точные формулировки	Классический пример: «стакан наполовину пуст или наполовину полон». Разница в сумме покупки при наличной или безналичной оплате: более высокая цена воспринимается как неоправданно завышенная. Лайфхак для безопасного вождения: полосы на дорожной разметке по мере приближения к опасному участку нарисованы «частоколом»: это визуальный сигнал водителю сбросить скорость



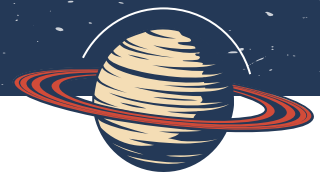
ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СЛАБОСТИ				
Оптимизм и самонадеянность	Отрицание, игнорирование, недооценка / переоценка или оправдание риска	Люди часто проявляют склонность недооценивать расходы, временные затраты, сложность поиска ответов. В то же время наблюдается тенденция переоценивать вознаграждение или кажущуюся простоту новых задач	Активно использовать обратную связь для того, чтобы убедиться в том, что сотрудник правильно понял задачу, трезво оценил свои возможности и ресурсы для ее выполнения	Запуск бизнес-стартапа вопреки угрозам провала. Преувеличение своих способностей. Игра в лотерею
Неприятие потерь и расходов	Преувеличение значимости того, чем обладаешь, и преумножение ценности новых приобретений, особенно связанных с риском («лучше синица в руках, чем журавль в небе»)	Следствием страха потерь / утрат могут стать инертность, неготовность к риску, сопротивление изменениям	Фокусироваться на преимуществах, разъяснять сверхкомпенсацию от обладания новым объектом и фактические риски при его отсутствии (желательно в цифрах). Акцентировать внимание на вреде инертности	При обмене равноценными предметами присутствует склонность завышать цену на свою вещь
Отклонение в статус-кво (эвристика «да и ладно»)	Сохранение текущего положения вещей «по умолчанию», даже если оно доставляет неудобства (незначительные)	Инертность, лень, боязнь перемен ведут к прокрастинации, откладыванию действий, которые могли бы переломить ситуацию	Использовать статус-кво во благо: предоставить сотрудникам набор лучших опций в качестве стандартных. Таким образом можно облегчать путь к верному выбору и затруднять принятие неверных решений	Автоматическое продление подписки. Следование негласным обычаям: например, неизменная рассадка участников на совещаниях



ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
Податливость искушениям, неспособность противостоять соблазнам	Динамическая рассогласованность: отказ от принятого решения или его откладывание из-за дистракторов (отвлекающих факторов) или лени	В человеческой природе заложено стремление к сиюминутным удовольствиям и немедленному вознаграждению, неприятие «отсроченных радостей» (например, хорошая фигура взамен на ограничения в питании). Трудности с самоконтролем возникают также из-за предварительной недооценки того, что решения принимать придется в возбужденном («горячем») состоянии	Использовать «горячее» состояние команды, чтобы преодолеть инертность ее членов и пойти на оправданный риск	Бесплодные попытки курильщиков завязать с вредной привычкой, не сдержанные обещания сесть на диету
Бездумный выбор из-за легкомыслия или невнимательности	Склонность принимать необдуманные решения «на автомате»	Дистракторы, иллюзии, трудности, спешка, усталость или стресс могут снижать концентрацию, что чревато упущениями или ошибками	Устанавливать приоритеты для сообщений, упрощать сложное, систематически собирать обратную связь	Невнимание к условиям, написанным в договоре мелким шрифтом. В маркетинге: крупные упаковки, увеличивающие потребление

СТРАТЕГИИ САМОКОНТРОЛЯ

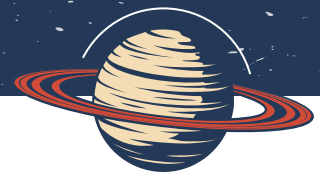
Внешние приемы самоконтроля. Система сдержек и противовесов	Привычки и традиции для преодоления слабости	Система внешних сдерживающих (ограничивающих) факторов становится новой эвристикой потенциальной уязвимости	Анализ стратегий самоконтроля, которыми пользуются сотрудники. Создание адекватных их привычкам и способам действий предложений	«Убегающий» будильник. Список покупок для посещения магазина. Пари-соревнование для достижения цели. Один и тот же пин-код на всех устройствах на случай забывчивости
---	--	---	---	--



ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
Внутренние приемы. Ментальный учет	Ведение учета для контроля своих расходов	Счета на различные нужды не считаются взаимозаменяемыми: например, из денег на ежемесячный взнос по ипотеке нельзя взять сумму на бытовые нужды	Направлять средства на отдельные ментальные (или реальные) счета, что сделает лишние траты менее соблазнительными	Распределение бюджета в домашнем хозяйстве (питание, оплата коммунальных услуг, непредвиденные расходы и т. д.). «Неприкосновенные» запасы. В компаниях: различные счета для разных статей расходов

СОЦИАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ

Стадное чувство (конформизм, повторение за другими, следование за толпой)	Попадание под влияние утверждений или поступков окружающих, склонность подстраиваться под мнение социума, коллективный консерватизм, «плюралистическое неведение» (парадокс Абилина)	Принятие неверных решений, поддержанных большинством. Боязнь высказать собственную точку зрения, отличную от мнения большинства, даже если оно явно заблуждается	Использовать социальное влияние как способ поддержать общественно полезное поведение. Предоставлять возможность высказываться каждому (на совещаниях, встречах и т. д.)	Массовая гибель сектантов в Джонстауне, слепое следование моде
Эффект прожектора (страх допустить ошибку прилюдно)	Ощущение себя в центре внимания, переоценка заметности и значимости собственных действий в глазах окружающих	Страх критики и изоляции может оказывать давление на поведение и принятие решений	Создать доброжелательную атмосферу в коллективе. Архитектору выбора: избегать внедрения бесполезных социальных норм	Демонстративное «натянутое» поведение с установкой: «Все на меня смотрят и оценивают»



ИСКАЖЕНИЕ	МЕХАНИЗМ	ОШИБКА	СПОСОБЫ РЕАГИРОВАНИЯ НА ОШИБКУ	ПРИМЕРЫ
Социальное заражение	Стремление «быть как все» или «не хуже людей»	Групповая норма определяет взгляды и поведение каждого	Повлиять на точность социальных представлений: информировать о том, что и как делают остальные, привлечь внимание к желательному и разделяемому типу поведения. Использование позитивных предписательных формулировок вместо запрещающих	Следование примеру друзей и соседей. Успех знаменитостей как жизненный ориентир. Копирование пищевого поведения в компаниях, где сотрудники обедают вместе. Эпидемия повреждений на лобовых стеклах в Сиэтле. «Спекулятивный пузырь», который привел к кризису 2008 года
Прайминг (фиксирование установки)	«Зондирование почвы» для принятия решения человеком через вопрос / сигнал, фокусирующий на проблеме	Когда человек отвечает на вопрос касательно чего-либо, повышается вероятность, что он поступит в соответствии с данным им ответом. Помещенные в зону видимости (на уровне глаз) предметы привлекают большее внимание	Использовать эффект простых измерений для того, чтобы подготовить человека к выбору. Заменить закрытый вопрос «Выполните ли вы или нет?» на открытый: «Когда вы выполните?»	Повышения явки на выборы у участников журналистского опроса на улице «За кого вы будете голосовать?»