Дэн Ариели

Предсказуемая иррациональность

Скрытые силы, определяющие наши решения

Бестселлер
THE NEW YORK TIMES

альпина
ПАБЛИШЕР

Переработанное
и дополненное
издание



Вы смогли скачать эту книгу бесплатно и легально благодаря проекту ***«Дигитека»***. Дигитека — это цифровая коллекция лучших научно-популярных книг по самым важным темам — о том, как устроены мы сами и окружающий нас мир. Дигитека создается командой научно-просветительской программы «Всенаука». Чтобы сделать умные книги бесплатными, достойно вознаградив авторов и издателей, Всенаука организовала всенародный сбор средств.

Мы от всего сердца благодарим всех, кто помог освободить лучшие научно-популярные книги из оков рынка! Наша особая благодарность — тем, кто сделал самые значительные пожертвования (имена указаны в порядке поступления вкладов):

Дмитрий Зимин
Екатерина Васильева
Зинаида Стаина
Григорий Сапунов
Иван Пономарев
Анастасия Азбель
Николай Кочкин
Алексей Чмутов
Роман Кишаев
Сергей Вязьмин
Сергей Попов
Алина Федосова
Алексей Озоль
Роберт Имангулов
Алексей Волков
Александр Мусаев
Денис Бесков
Руслан Кундельский
Иван Брушлинский
Роман Гольд
Евгений Шевелев

Руслан Додыханов
Максим Кузьмич

Мы также от имени всех читателей благодарим за финансовую помощь Фонд поддержки культурных и образовательных проектов «Русский глобус».

Этот экземпляр книги предназначен только для личного использования. Его распространение, в том числе для извлечения коммерческой выгоды, не допускается.

Моим наставникам, коллегам и студентам — всем тем, кто делает исследования столь захватывающими

Dan Ariely

Predictably IRRATIONAL

The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home

Revised and expanded edition

HARPER PERENNIAL

NEW YORK • LONDON • TORONTO • SYDNEY • NEW DELHI • AUCKLAND

Дэн Ариели

Предсказуемая ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Скрытые силы, определяющие наши решения

Переработанное и дополненное издание

Перевод с английского

альпина
ПАБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 159.9
ББК 88
А81

Переводчик П. Миронов
Редактор И. Абрамова

Ариели Д.

А81 Предсказуемая иррациональность: Скрытые силы, определяющие наши решения / Дэн Ариели ; Перераб. и доп. изд. — Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 335 с.

ISBN 978-5-9614-2096-8

Знаете ли вы, почему таблетка за 300 рублей помогает лучше, чем за 10? Почему мы охотнее помогаем соседу бесплатно, чем за деньги? Зачем мы покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

В новом переработанном и дополненном издании бестселлера *The New York Times* профессор Дэн Ариели отвечает на эти и многие другие вопросы, связанные с нашим экономическим поведением. Он демонстрирует на примере научных экспериментов, что наши решения нередко предсказуемо иррациональны — мы действуем по одним и тем же неочевидным сценариям.

Автор разоблачает игры, в которые играет наш мозг, помогает понять и пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих нашу личную и деловую жизнь.

Понимание собственной неидеальности дает массу практических преимуществ – вы сможете убедиться в этом сами, прочитав эту увлекательную книгу!

УДК 159.9
ББК 88

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Dan Ariely, 2008
This edition published by arrangement with Levine Greenberg Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency
© Издание на русском языке, перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-2096-8 (рус.)
ISBN 978-0-06-135324-6 (англ.)

Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ

КАК НЕСЧАСТНЫЙ СЛУЧАЙ ПРИВЕЛ МЕНЯ К ИССЛЕДОВАНИЯМ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТИ, ОПИСАННЫМ В ЭТОЙ КНИГЕ

9

ГЛАВА 1

ПРАВДА ОБ ОТНОСИТЕЛЬНОСТИ

ПОЧЕМУ ОТНОСИТЕЛЬНО ВСЕ — ДАЖЕ ТО, ЧТО НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ТАКОВЫМ

19

ГЛАВА 2

НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ПОЧЕМУ РАСТЕТ ЦЕНА НА ЖЕМЧУГ — И НА ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ?

41

ГЛАВА 3

ЧЕГО СТОЯТ НУЛЕВЫЕ ИЗДЕРЖКИ

ПОЧЕМУ, НЕ ПЛАТЯ НИЧЕГО, МЫ ПЛАТИМ СЛИШКОМ МНОГО

67

ГЛАВА 4

ЦЕНА СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ

ПОЧЕМУ МЫ ТАК РАДЫ ЧТО-ТО ДЕЛАТЬ, НО НЕ КОГДА НАМ ЗА ЭТО ПЛАТЯТ

85

ГЛАВА 5

СИЛА БЕСПЛАТНОГО ПЕЧЕНЬЯ

КАК БЕСПЛАТНОЕ ДЕЛАЕТ НАС МЕНЕЕ ЭГОИСТИЧНЫМИ

111

ГЛАВА 6

ВЛИЯНИЕ ВОЗБУЖДЕНИЯ

ПОЧЕМУ «ГОРЯ́ЧЕЕ» ГОРАЗДО ГОРЯЧЕ́Е, ЧЕМ МЫ ДУМАЕМ

125

ГЛАВА 7

ПРОБЛЕМА ПРОКРАСТИНАЦИИ И САМОКОНТРОЛЯ

ПОЧЕМУ МЫ НЕ МОЖЕМ ЗАСТАВИТЬ СЕБЯ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ХОТИМ ДЕЛАТЬ

143

ГЛАВА 8

ВЫСОКАЯ ЦЕНА ВЛАДЕНИЯ

ПОЧЕМУ МЫ ПЕРЕОЦЕНИВАЕМ ТО, ЧТО ИМЕЕМ

171

ГЛАВА 9

КАК ДЕРЖАТЬ ДВЕРИ ОТКРЫТЫМИ

ПОЧЕМУ МНОЖЕСТВЕННОСТЬ ВАРИАНТОВ ОТВЛЕКАЕТ НАС ОТ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ

187

ГЛАВА 10

ЭФФЕКТ ОЖИДАНИЙ

ПОЧЕМУ НАШ МОЗГ ПОЛУЧАЕТ ТО, ЧЕГО ОЖИДАЕТ

201

ГЛАВА 11

СИЛА ЦЕНЫ

ПОЧЕМУ АСПИРИН СТОИМОСТЬЮ 50 ЦЕНТОВ
МОЖЕТ ДЕЛАТЬ ТО,
НА ЧТО НЕ СПОСОБЕН АСПИРИН ЗА 1 ЦЕНТ

223

ГЛАВА 12

ЦИКЛ НЕДОВЕРИЯ

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ВЕРИМ В ТО,
ЧТО НАМ ГОВОРЯТ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО МАРКЕТИНГУ

247

ГЛАВА 13

КОНТЕКСТ НАШЕГО ХАРАКТЕРА, ЧАСТЬ I

ПОЧЕМУ МЫ НЕ ВСЕГДА ВЕДЕМ СЕБЯ ЧЕСТНО
И ЧТО МОЖНО С ЭТИМ СДЕЛАТЬ

265

ГЛАВА 14

КОНТЕКСТ НАШЕГО ХАРАКТЕРА, ЧАСТЬ II

ПОЧЕМУ НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ
ДЕЛАЮТ НАС БОЛЕЕ ЧЕСТНЫМИ

287

ГЛАВА 15

ПИВО И «БЕСПЛАТНЫЙ СЫР»

ЧТО ТАКОЕ ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА,
ИЛИ ГДЕ НАЙТИ БЕСПЛАТНЫЙ СЫР?

301

БЛАГОДАРНОСТИ

315

СПИСОК СОАВТОРОВ
317

ПРИМЕЧАНИЯ
325

БИБЛИОГРАФИЯ
327

ВСТУПЛЕНИЕ

Как несчастный случай привел меня к исследованиям иррациональности, описанным в этой книге

Многие люди считают мой взгляд на мир необычным и часто говорят мне об этом. 20 лет, отданных мной карьере исследователя, доставили мне огромное удовольствие и принесли понимание того, что же на самом деле влияет на наши повседневные решения (и это часто прямо противоположно нашему привычному представлению на этот счет).

Знаете ли вы, почему мы так часто обещаем себе сесть на диету, но моментально забываем об этом, как только в поле нашего зрения появляется аппетитный десерт?

Знаете ли вы, почему мы иногда безудержно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина стоимостью один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив аналог в разы дороже?

Знаете ли вы, почему люди, которых попросили вспомнить 10 заповедей, склонны вести себя более честно (по крайней мере сразу после этого разговора), чем те, кого не просили? Или почему принимаемый в компаниях кодекс чести действительно снижает количество случаев нечестного поведения сотрудников?

Прочитав книгу, вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы, влияющие на вашу личную и деловую жизнь, и это изменит ваше отношение к окружающему миру. К примеру, знание ответа на вопрос об аспирине скажется не только на том, какие лекарства вы купите себе в следующий раз, но и поможет в решении более глобальных проблем, например в выборе медицинского страхования в адекватном соотношении цена–качество. Если мы поймем, какую роль могут сыграть 10 заповедей в борьбе с непорядочностью и нечестностью, то, возможно, сумеем предотвратить и следующее «дело Enron». Осознание причин бессмысленных перекусов при отсутствии голода поможет понять причины и других импульсивных решений в нашей жизни (например, ну почему же нам никак не удается отложить денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть стереотипы решений и поступков, определяющих вашу жизнь. Я посвящу вас во все тонкости своего научного исследования, предоставляя вам, мои читатели, результаты научных экспериментов, неожиданных открытий и интереснейших курьезов. Как только вы поймете, каким образом допускаете системные ошибки — повторяющиеся снова и снова, вы научитесь их избегать (по крайней мере я на это надеюсь).

Я расскажу вам о своем любопытном, практически применимом, забавном (а в некоторых случаях даже вкусном) исследовании множества областей жизни — питания, шопинга, любви, денег, прокрастинации, честности и даже пива. Но перед этим считаю важным объяснить вам причины моего неортодоксального взгляда на мир, благодаря которому и появилась эта книга. Они были достаточно трагичными — все началось с катастрофы, в которую я попал много лет назад.

За несколько секунд обычного пятничного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного 18-летнего израильтянина. В результате взрыва большого магниевого факела (из тех, что использовались для освещения поля боя в ночное время) 70% моего тела оказались покрыты ожогами III степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на людях, одетый в тесный синтетический костюм и с маской на лице. Я напоминал злую пародию на Чело-

века-паука. Не имея возможности участвовать в обычной жизни моих друзей и семьи, я чувствовал себя оторванным от общества. По этой причине я начал размышлять над тем, что когда-то было моей жизнью. В качестве наблюдателя из другой культуры (или даже с другой планеты) я стал анализировать причины того или иного поведения — как моего, так и окружавших меня людей. Я размышлял, почему я влюблялся в одну девушку, а не в другую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я был так зависим от мнения других людей. Но больше всего меня занимал вопрос о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я познакомился с разными видами боли. А между операциями проходило достаточно много времени для того, чтобы я мог предаваться размышлениям. Поначалу моя ежедневная пытка происходила в «ванне»: в ходе этой процедуры меня погружали в дезинфицирующий раствор, снимали бинты, а вместе с ними и омертвевшие частицы кожи. Когда тело покрыто кожей, действие этого раствора почти не ощущается, а бинты снимаются без особых усилий. Однако, если кожи на теле нет или почти нет — как в моем случае из-за множественных ожогов, — дезинфицирующие вещества нестерпимо жгут, бинты приклеиваются к мясу, и их снятие (читай — отрывание) приводит к ужасной, неописуемой и ни с чем не сравнимой боли.

Поначалу, находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами с целью понять их подход к проведению этой процедуры. Медсестры обычно привычными движениями захватывали бинт и срывали его так быстро, как только это было возможно, вызывая при этом сильный, но относительно короткий приступ боли; однако этот процесс продолжался примерно в течение часа — до тех пор, пока они не снимали последний бинт. После этого меня покрывали слоем мази и новыми бинтами. На следующий день все повторялось снова.

Я быстро понял: медсестрам казалось, что для пациента лучше, если бинт отрывается быстро — если бы они делали это постепенно, боль была бы столь же сильной, но продолжалась бы намного дольше. Медсестры также считали, что нет никакой разницы, каким из двух

методов проводить процедуру: начинать с наиболее болезненных участков тела, продвигаясь к менее болезненным, или делать все наоборот.

Как человек, на своей собственной шкуре испытавший, что такое снятие бинтов, я не мог с ними согласиться (тем более что их убеждение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх в ожидании лечения испытывают пациенты и как тяжело переносить вспышки острой боли в течение длительного времени, особенно когда неизвестно, в какой момент она начнется и когда закончится. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы легче, если бы они знали, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне ни малейшего шанса повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходить на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я поступил в Тель-Авивский университет. В начале первого семестра я выбрал один из предметов, который сформировал мое представление об исследованиях и, более того, определил мое будущее. Я говорю о занятиях по психологии мозга, которые вел преподаватель по имени Ханан Френк. Профессор Френк рассказывал нам массу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поражало его отношение к вопросам студентов и тем альтернативным теориям, которые они выдвигали. Каждый раз, когда я поднимал руку в аудитории или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции, профессор отвечал мне, что моя теория допустима (пусть и маловероятна), а затем предлагал провести эмпирический тест, который позволил бы наглядно продемонстрировать ее отличие от общепринятой теории.

Проведение подобных тестов не всегда было возможным, однако сама идея о том, что наука представляет собой эмпирическое упражнение, в котором любой участник (даже такой студент-новичок, как я) может выдвинуть альтернативную теорию, а затем попытаться ее проверить, открыла для меня новый мир. В один из своих визитов в кабинет профессора Френка я рассказал ему о своей гипотезе,

позволявшей объяснить, как развивается определенная стадия эпилепсии, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вживлял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась серьезная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические манипуляции на крысах. К счастью, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести несколько выходных дней со мной в лаборатории и помочь с операциями. Если для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория не подтвердилась, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться, и, даже если сама теория оказалась ложной, теперь я был в этом абсолютно уверен. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает, в том числе — что определяет поведение людей. Понимание того, что наука открывает колоссальные возможности и дает мощные инструменты для изучения любого представляющего интерес объекта, подтолкнуло меня погрузиться в исследование человеческого поведения.

Имея в руках эти новые инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры смены бинтов, в ходе которой мучительные для пациентов мероприятия продолжаются достаточно долго. Можно ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет мне удалось провести ряд лабораторных экспериментов — на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для того, чтобы найти ответы на свои вопросы, я использовал различные источники боли: жару, холод, давление, громкие звуки и даже психологические переживания из-за потери денег на фондовом рынке.

К тому времени, когда мои эксперименты подошли к концу, я понял, что хотя медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (пожалуй, за исключением одной из них) и обладали значительным опытом в размачивании и снятии бинтов, но их теория

о том, как сделать процедуру менее болезненной для пациентов, была неверна. Как они могли так ошибаться, учитывая огромный опыт? Я знал всех медсестер лично и понимал, что их поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или халатностью. Скорее они являлись жертвами своего искаженного восприятия той боли, которую испытывали их пациенты, — и оно не корректировалось ни с годами, ни с опытом.

По этим причинам я испытал понятное волнение, когда однажды утром мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут облегчить процедуру замены бинтов для других пациентов. «Оказывается, — сказал я врачам и медсестрам, — люди легче переносят боль, если медицинские процедуры проводятся с меньшей интенсивностью, но в течение более длительного времени». Иными словами, если бы медсестры снимали бинты не так быстро, как обычно, я как пациент страдал бы меньше.

Они были искренне поражены моими заключениями. Меня же в свою очередь удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени Этти. Этти признала, что им недоставало понимания, и, по ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что следует принимать во внимание и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро, чтобы поскорее прекратить свои собственные страдания (а их лица часто выдавали, что они страдают). В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру следует проводить иначе, и, несомненно, некоторые медсестры последовали моим рекомендациям.

Насколько я знаю, результаты моих исследований так и не привели к широкомасштабному изменению существовавшей процедуры, однако этот эпизод произвел на меня сильное впечатление. Если уж медсестры со всем имевшимся у них опытом не понимали, что чувствуют пациенты, о которых они так искренне заботились, возможно, и другие люди точно так же не осознают последствий своего поведения и из-за этого постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно совершают одни и те же ошибки, не извлекая никаких уроков из собственного опыта.

* * *

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, которое называется *поведенческой экономикой*, или методами суждения и принятия решений. Поведенческая экономика — относительно новая научная дисциплина, которая использует подходы как экономики, так и психологии. В рамках моего исследования я изучил множество вопросов — от неумения отложить достаточную сумму пенсионных накоплений до неспособности ясно мыслить в моменты сексуального возбуждения.

Я пытался понять не только поведение, но и процессы принятия решений, стоящие за таким поведением — вашим, моим, любого другого человека. Перед тем как я продолжу, позвольте мне вкратце объяснить, что такое поведенческая экономика и чем она отличается от классической. Давайте начнем с цитаты из Шекспира:

> Что за мастерское создание — человек! Как благороден разумом! Как беспределен в своих способностях, обличьях и движениях! Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса вселенной! Венец всего живущего!
>
> «Гамлет», акт II, сцена 2

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, взгляд, который во многом разделяют экономисты, политики, непрофессионалы и каждый среднестатистический человек… Несомненно, в основном это видение правильно. Наши тела и разум способны на невероятные вещи. Мы можем, увидев летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы его поймать. Мы способны легко выучить новые языки, особенно в детстве. Мы можем научиться мастерски играть в шахматы. Мы можем безошибочно распознать тысячи лиц. Мы способны создавать музыкальные и литературные произведения, технические шедевры, гениальные картины — этот список бесконечен.

Шекспир не был одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом при-

мерно в тех словах, что приведены выше (хотя при этом считает, что другие люди — наши соседи, супруги и начальники — не всегда соответствуют этому стандарту). Подобные представления о людях как о существах, способных мыслить безупречно, нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики — рациональность — составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не говорю, что любой человек способен, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений. Скорее, имею в виду, что нам в целом свойственно иметь определенные представления о человеческой природе, на которых и строится экономическая теория. Говоря в этой книге о рациональной экономической модели, я подразумеваю основное предположение, которое допускают многие экономисты, да и люди в целом. Речь идет о простой и привлекательной идее: каждый из нас способен принимать правильные решения в свою пользу.

Хотя у нас действительно есть основания благоговеть перед возможностями человека, существует значительная разница между чувством глубокого восхищения и предположением, что наши способности к рациональному мышлению являются совершенными. Эта книга посвящена человеческой иррациональности — иными словами, дистанции, отделяющей нас от совершенства. Я верю в то, что признание факта нашей неидеальности является ключом к пониманию самих себя и оно способно дать нам множество практических преимуществ. Осмысление иррациональности важно для наших повседневных действий и решений, а также для понимания того, как мы выстраиваем окружающую нас среду и управляемся с предлагаемыми ей альтернативами.

Я пришел к заключению, что мы являемся не просто иррациональными существами, но предсказуемо иррациональными — иными словами, наша иррациональность проявляется одинаково раз за разом. Независимо от того, в какой роли мы выступаем — простых потребителей или бизнесменов, политиков, понимание нашей предсказуемой иррациональности становится стартовой площадкой

для улучшения процессов принятия решений и изменения жизни к лучшему.

Это привело меня к «разгадке» (говоря словами Шекспира) дилеммы между классической и поведенческой экономикой. В классической экономике предположение о том, что все мы являемся рациональными существами, означает, что в нашей повседневной жизни мы сравниваем между собой все появляющиеся альтернативы, а затем выбираем из них наилучшую для себя. Но что происходит, когда мы допускаем ошибку и делаем нечто иррациональное? Для таких случаев у традиционной экономики есть свой ответ: на нас снисходят «рыночные силы», вновь направляющие нас на правильную и рациональную стезю. Стоит отметить, что, руководствуясь подобными предположениями, многие поколения экономистов, начиная с Адама Смита, смогли формулировать далекоидущие заключения по множеству вопросов — от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите в этой книге, в действительности мы куда менее рациональны, чем предполагает классическая экономическая теория. Более того, наши иррациональные поступки не являются случайными или бессмысленными. Они систематичны и предсказуемы, коль скоро мы повторяем их вновь и вновь. Так, может быть, пора отставить в сторону стандарты экономической теории и отойти от наивной психологии (положения которой зачастую не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни — самое главное — результатами эмпирического исследования)? Именно это и пытается осуществить поведенческая экономика, и книга — просто маленькая часть данного предприятия.

* * *

В каждой из глав я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с замечательными коллегами (в конце книги приводятся их краткие биографии). Зачем нам понадобились эксперименты? Жизнь сложная штука: на нас одновременно воздействует множество сил, и мы не в состоянии определить, как каждая из них в отдельности влияет на наше поведение. Для ученых, занимающихся социальными науками, эксперименты выступают в роли микроскопов. Они позволяют разбить человеческое пове-

дение в определенной ситуации на последовательность элементов, выявить отдельные силы и детально изучить воздействие каждой из них. Эксперименты дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно заставляет нас вести себя тем или иным образом.

С экспериментами связана и еще одна важная вещь. Если выводы, полученные в ходе эксперимента, действуют только в рамках некоторой ограниченной среды, то их ценность сравнительно невелика. Мне же хотелось бы, чтобы вы отнеслись к экспериментам как к иллюстрации общего принципа, позволяющего детально понять, как именно мы думаем и принимаем решения — причем не только в условиях определенного эксперимента, но и в обычной жизни.

Поэтому в каждой главе я попытался экстраполировать свои выводы на самые разные ситуации и показать их возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства — хотя, конечно, перечислил далеко не все.

Чтобы получить максимальную пользу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, проведите некоторое время в размышлениях о том, насколько принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я советую вам брать паузу в конце каждой главы и думать над тем, могут ли описанные в ней принципы сделать вашу жизнь лучше или хуже, и, что еще более важно, представлять, как вы сами, учитывая новые знания о человеческой природе, могли бы теперь действовать в подобных ситуациях. И тогда чтение станет для вас самым настоящим приключением.

А теперь — в путь.

ГЛАВА 1

Правда об относительности

Почему относительно все — даже то, что не должно быть таковым

Как-то раз, блуждая по интернету (разумеется, по делам — я не тратил свое время попусту), я натолкнулся на рекламное объявление на сайте журнала *Economist*.

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION WORLD BUSINESS FINANCE & ECONOMICS SCIENCE & TECHNOLOGY PEOPLE BOOKS & ARTS MARKETS & DATA DIVERSIONS	**Добро пожаловать** **в центр подписки журнала Economist** Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления. ❑ **Подписка на онлайновую версию Economist.com** — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года. ❑ **Подписка на печатную версию журнала** — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала. ❑ **Подписка на печатную и онлайновую версию** — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года.

Я внимательно ознакомился с каждым из вариантов. Первое предложение — подписка на интернет-издание за 59 долларов — показалось мне вполне разумным. Второй вариант — подписка на печатное издание за 125 долларов — был несколько дорогостоящим, но тоже рациональным.

Но затем я увидел третий вариант: двойная подписка на печатное и электронное издание за 125 долларов. Я перечитал это предложение два раза, прежде чем вернулся к предыдущим вариантам. Я подумал, что вряд ли кто-то захочет покупать только печатное издание, когда за те же деньги он может получить еще и электронную версию журнала. Сначала я предположил, что в объявление вкралась опечатка, однако затем заподозрил, что умные люди из лондонского офиса *Economist* (вдобавок весьма озорные для британцев) попросту пытаются мной манипулировать. Я практически уверен в том, что они хотели заставить меня пропустить вариант подписки через интернет (было нетрудно предположить, что я выбрал бы именно его, раз уж читал это объявление в интернете) и обратить внимание на более дорогостоящий вариант: подписка на печатное и электронное издание.

Но каким же образом они пытались мной манипулировать? Подозреваю, что маркетинговые гении из *Economist* знали кое-что важное о человеческом поведении: люди редко делают свой выбор, руководствуясь абсолютными категориями. Внутри нас нет встроенного инструмента, измеряющего абсолютную ценность той или иной вещи. Мы концентрируемся на преимуществах одного варианта над другим и в соответствии с ними сравниваем ценность каждого из вариантов (к примеру, мы не знаем истинной ценности шестицилиндрового мотора, однако можем предположить, что он стоит дороже четырехцилиндрового).

В случае с *Economist* мне было бы сложно понять, насколько ценность варианта с электронной подпиской за 59 долларов выше ценности варианта с бумажной подпиской за 125. Но я абсолютно точно знал, что вариант двойной подписки за 125 долларов был гораздо лучше, чем вариант только бумажной подписки за те же 125 долларов. Фактически, анализируя только эти два варианта, вы можете прийти к заключению, что подписка на электронную версию становится для вас бесплатной. Мне даже показалось, что они кричат мне с берегов Темзы: «Отличная сделка! Давай, не мешкай!

Вперед!» Должен признаться, что, если бы вопрос подписки был для меня актуальным, я выбрал бы вариант с подпиской на оба типа издания. Позднее, когда я протестировал эффект этого объявления на достаточно большой группе, подавляющее большинство участников выбирало этот же вариант.

Так что же произошло? Давайте для начала сделаем важное заключение: большинство людей не знают, что им нужно на самом деле, пока не увидят вещи в определенном контексте. Мы не знаем, какой велосипед выбрать, — но лишь пока не увидим чемпиона Tour de France, крутящего педали определенной модели. Мы не знаем, какие наушники стоит приобрести, — пока не заметим, что некие наушники звучат лучше, чем предыдущие. Часто мы даже не знаем, каким путем пойти в жизни, — но только пока не увидим, что наш родственник или друг делает что-то, чем, по нашему мнению, стоит заняться и нам самим. Все относительно, и в этом вся соль. Подобно пилоту приземляющегося в темноте самолета, мы хотим видеть огни посадочной полосы, указывающие нам место, где шасси должны коснуться земли.

В случае с *Economist* выбор между вариантом электронной или печатной подписки мог бы занять некоторое время. Мышление — сложный и не всегда приятный процесс. Поэтому маркетологи из *Economist* предложили нам вариант, позволяющий не задумываться: вариант печатной и электронной подписки в одном пакете выглядит заведомо лучше, чем только печатная подписка.

Гении из *Economist* — не единственные люди, понимающие важность относительности. Давайте рассмотрим историю Сэма, продавца телевизоров. Когда он выставляет несколько моделей телевизоров на полку рядом друг с другом, то играет с нами в ту же игру.

Panasonic с диагональю 36 дюймов за 690 долларов.
Toshiba с диагональю 42 дюйма за 850 долларов.
Philips с диагональю 50 дюймов за 1480 долларов.

Какой из телевизоров вы выберете? Сэм знает, что потребителям сложно определить ценность различных вариантов. Понимает ли кто-нибудь на самом деле, насколько лучше купить Panasonic за 690 долларов, чем Philips за 1480? Однако Сэм также уверен, что при наличии трех вариантов большинство людей выберет средний (то есть посадят свой самолет между двумя рядами посадочных

огней). Несложно догадаться, какой именно телевизор Сэм поставит в середину. Разумеется, тот, который хочет продать!

Конечно, Сэм — не единственный и не уникальный умник. В газете *The New York Times* была напечатана статья про Грегга Раппа, ресторанного консультанта, которому платят за помощь в правильном выставлении цен в меню. К примеру, он располагает информацией, насколько хорошо продается в этом году ягнятина; с чем она лучше сочетается — с картофельным пюре или ризотто. Также он прекрасно знает, снижается ли общая сумма счета, если цена основного блюда повышается с 39 до 41 доллара.

Рапп абсолютно уверен: высокие цены на закуски в меню увеличивают размер среднего счета, даже если эти закуски никто не заказывает. Почему? Все дело в том, что, даже если посетители не будут покупать самое дорогое блюдо в меню, они обратят внимание на второе по цене. Таким образом, предлагая дорогостоящее блюдо, владелец ресторана может повлиять на выбор потребителем следующего по цене блюда (которое может приносить ему значительно бóльшую норму прибыли)[1].

* * *

Давайте изучим ловкость рук специалистов из *Economist* на замедленной скорости.

Как вы помните, варианты были следующими:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов.

Когда я дал эти варианты 100 студентам Школы менеджмента Слоуна, они проголосовали следующим образом:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов — 16 студентов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов — 0 студентов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов — 84 студента.

Этих студентов, учившихся на программе MBA, сложно назвать простаками. Каждый из них заметил преимущество двойной под-

писки перед подпиской на печатное издание. Однако на них оказал свое влияние сам факт наличия этого варианта (который я впредь, и не без оснований, буду называть приманкой). Иными словами, давайте предположим, что я уберу приманку и оставлю только два следующих варианта:



Ответят ли студенты на вопрос о предпочтительном варианте подписки так же, как и раньше (16 — за электронную подписку и 84 — за двойную)?

Разумеется, они должны проголосовать так же, разве нет? В конце концов, я всего лишь убрал вариант, за который никто не проголосовал, так что разницы быть не должно. Правильно?

Ничего подобного! При повторном голосовании 68 студентов выбрали электронную подписку за 59 долларов, что гораздо больше, чем 16 при первом голосовании. И лишь 32 студента выбрали двойную подписку за 125 долларов (по сравнению с 84 студентами по итогам первого голосования)*.

---

* Каждый раз, когда я упоминаю, что те или иные результаты экспериментов отличаются друг от друга, речь идет о статистически значимой разнице. Заинтересованные читатели смогут найти в конце этой книги список научных работ и дополнительных материалов для чтения по соответствующим темам. — *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

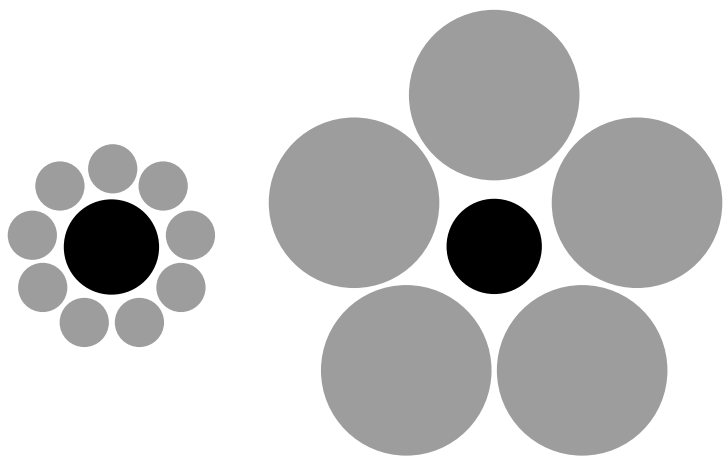
Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	**Добро пожаловать**
WORLD	**в центр подписки журнала Economist**
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.
FINANCE & ECONOMICS	❑ **Подписка на онлайновую версию Economist.com** — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года. **16**
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	❑ **Подписка на печатную версию журнала** — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журна **0**
DIVERSIONS	❑ **Подписка на печатную и онлайновую версию** — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года. **84**

Economist.com	ПОДПИСКА
OPINION	**Добро пожаловать**
WORLD	**в центр подписки журнала Economist**
BUSINESS	Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления.
FINANCE & ECONOMICS	❑ **Подписка на онлайновую версию Economist.com** — 59 долларов. Годовая подписка на электронную версию журнала. Онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года. **68**
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	
MARKETS & DATA	❑ **Подписка на печатную и онлайновую версию** — 125 долларов. Годовая подписка на печатную версию журнала, а также онлайновый доступ ко всем статьям журнала *Economist* с 1997 года. **32**
DIVERSIONS	

Что же заставило их изменить свое мнение? Уверяю вас, у этих действий не было рациональной причины. Именно наличие приманки заставило 84 человека выбрать двойную подписку. Когда приманка исчезла, их выбор изменился: 32 человека предпочли двойную подписку, а 68 — электронную.

Это не просто иррациональное поведение — оно предсказуемо иррационально. Почему? Рад, что вы спросили.

Позвольте предложить вам наглядную демонстрацию принципа относительности.



Как вы можете заметить, центральный круг изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего

диаметра — увеличивается. На самом деле в обоих случаях диаметр среднего круга остается неизменным, однако нам кажется, что он меняется — в зависимости от окружения, в котором находится.

Это не просто любопытный факт: он отражает принцип действия нашего мышления. Мы всегда смотрим на вещи с учетом их окружения и связи с другими вещами. И с этим ничего не поделаешь. Это справедливо не только для физических предметов — тостеров, велосипедов, кукол, закусок в ресторанах или даже супругов, — но и для нематериальных объектов, таких как варианты проведения отпуска или учебы и даже столь эфемерных вещей, как эмоции, отношения и точки зрения.

Мы склонны сравнивать одну работу с другой, один вариант проведения отпуска с другим, одно вино с другим, а нашего нынешнего партнера с предыдущим. Рассказ об относительности напоминает мне сцену из фильма «Крокодил Данди», в которой уличный хулиган наставляет на главного героя (в исполнении Пола Хогана) свой нож. «Ты считаешь это ножом?» — недоверчиво говорит Хоган и достает из сапога огромный тесак. «Вот *это*, — говорит он с лукавой улыбкой, — называется “нож”».

* * *

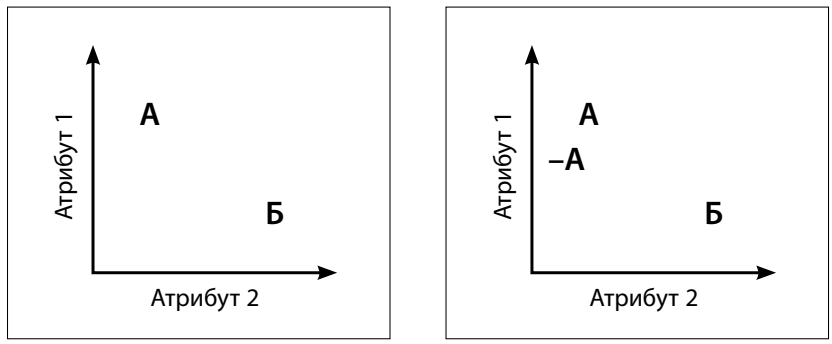
Относительность легко (точнее, относительно легко) понять, однако у нее есть один сложный аспект. Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставимых вещей.

Эта мысль может сбить вас с толку, поэтому позвольте привести пример. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по недвижимости показывает три дома, каждый из которых кажется вам интересным. Один из них построен в современном стиле, а два других — в колониальном. Все три дома имеют примерно одинаковую цену; они обладают равной для вас степенью привлекательности; единственная разница заключается в том, что в одном из домов в колониальном стиле (приманке) необходимо поменять крышу, поэтому владелец готов скинуть несколько тысяч долларов с цены, чтобы покрыть ваши дополнительные расходы.

Какой из вариантов вы выберете?

Велика вероятность, что вы не выберете дом в современном стиле и дом, нуждающийся в смене крыши. Скорее всего, вы предпочтете второй дом в колониальном стиле. Почему? Вот вам достаточно иррациональное объяснение. Люди склонны принимать решения на основании сравнения. Мы не так много знаем о доме в современном стиле (в нашем распоряжении нет второго сходного дома, с которым мы могли бы его сравнить), поэтому отставляем этот вариант в сторону. Однако мы точно знаем, что один из домов в колониальном стиле лучше, чем другой. То есть дом с хорошей крышей лучше, чем дом с крышей, которую нужно менять. Таким образом, мы решим, что лучше всего выбрать дом с хорошей крышей. Мы отметаем вариант современного дома и дома, требующего новой крыши.

Чтобы лучше понять, как работает принцип относительности, рассмотрим следующую иллюстрацию:



В левой части картинки мы видим два варианта, каждый из которых превосходит другой с позиции определенного атрибута. Вариант А лучше с точки зрения атрибута 1, например качества. Вариант Б — атрибута 2, например красоты. Очевидно, что эти два варианта в значительной степени различаются, и выбор одного из них представляется не таким простым делом. Давайте представим себе, что случится, если мы добавим еще один вариант под названием –А, или «минус А» (см. правую часть иллюстрации). Этот вариант очевидно хуже, чем вариант А, однако схож с ним. Это не только упрощает сравнение между ними, но и дает основания предполагать, что вариант А лучше не только варианта –А, но и варианта Б.

По сути, использование приманки –А позволяет превратить вариант А в сравнительно более хороший — причем он выглядит не только лучше варианта –А, но и лучше других вариантов. Соответственно, если мы включаем в список вариант –А, который никто не выбирает, это действие заставляет людей остановиться на варианте А.

Звучит знакомо, не правда ли? Помните предложение, которое делал журнал *Economist*? Сотрудники отдела маркетинга прекрасно понимали, что мы не знаем в точности, нужна ли нам подписка на электронную или бумажную версию журнала. Они вычислили, что при наличии трех вариантов мы будем склонны выбирать вариант с двойной подпиской.

Вот еще один пример действия эффекта приманки. Предположим, вы хотите провести свой медовый месяц в Европе. Вы уже приняли решение поехать в какой-нибудь романтический город, и список ваших вариантов сузился до двух наиболее предпочтительных — Рима и Парижа. Агент предлагает вам туры в каждый из городов. Каждый включает в себя авиабилеты, проживание в гостинице, экскурсии и бесплатный завтрак. Какой из вариантов вы предпочтете?

Для большинства людей решение о выборе между Римом и Парижем может оказаться сложным. В Риме есть Колизей; в Париже — Лувр. В обоих городах можно найти романтическую атмосферу, отличную еду и модные магазины. Выбор непрост. Однако давайте предположим, что вам предлагают еще один вариант: тур в Риме без завтрака — мы назовем его «минус Рим» (–Рим), — который является приманкой.

Если бы вы рассматривали эти три варианта (Париж, Рим, –Рим), вы бы сразу поняли, что Рим с бесплатным завтраком выглядит примерно таким же привлекательным вариантом, как Париж с бесплатным завтраком, а третий вариант (Рим без завтрака) им явно уступает. Сравнение с проигрышным вариантом (–Рим) увеличивает для нас привлекательность варианта Рима с бесплатным завтраком. По сути, –Рим делает Рим с бесплатным завтраком настолько хорошим вариантом, что вы начинаете предпочитать его и оставшемуся варианту (Париж с бесплатным завтраком) — несмотря на то, что еще недавно не могли сделать между ними выбор.

* * *

Увидев хоть раз эффект действия приманки, вы начинаете понимать, насколько важную (хотя и неявную) роль он играет в большинстве принимаемых нами решений. Этот эффект помогает нам принять решение о том, кого позвать на свидание, даже — на ком жениться или за кого выходить замуж. Позвольте мне описать эксперимент, в ходе которого мы изучали данный вопрос.

Как-то раз я принялся подлавливать студентов MIT, спешивших на занятия из одного корпуса университета в другой, и просить разрешения сфотографировать их для моего исследования. В ряде случаев я получил в ответ косые взгляды, несколько человек просто развернулись и ушли. Однако большинство студентов были счастливы принять участие в исследовании, и вскоре в моей цифровой камере оказалось множество изображений улыбающихся молодых людей. Я вернулся в офис и распечатал 60 фотографий: 30 женских и 30 мужских.

На следующей неделе я вновь обратился к 25 студентам (на этот раз уже к своим собственным) с необычным заданием. Я попросил их расположить эти фотографии попарно по степени физической привлекательности (мужчины сопоставлялись с другими мужчинами, а женщины — с другими женщинами). В итоге фотографии были сгруппированы так, что в начале списка оказались Брэды Питты и Джорджи Клуни из MIT, а в конце — Вуди Аллены и Дэнни Де Вито (приношу свои искренние извинения Вуди и Дэнни). Из получившихся 30 пар я отобрал шесть — три мужские и три женские, обладавших (по мнению моих студентов) примерно одинаковой степенью привлекательности. А теперь я, подобно доктору Франкенштейну, собирался сделать с этими изображениями кое-что особенное. С помощью программы Photoshop я немного изменил каждое из лиц, в результате чего они стали выглядеть чуть менее привлекательными. Я обнаружил, что даже небольшое сдвигание носа в сторону значительно изменяет степень симметричности лица. С помощью другого инструмента я увеличил на некоторых фотографиях один глаз, убрал часть волос и добавил на лица следы угревой сыпи.

Моя лаборатория не освещалась зловещими вспышками молний, и на болотах не выли гончие, но это все равно был хороший день для моего исследования.. В результате работы возникли универ-

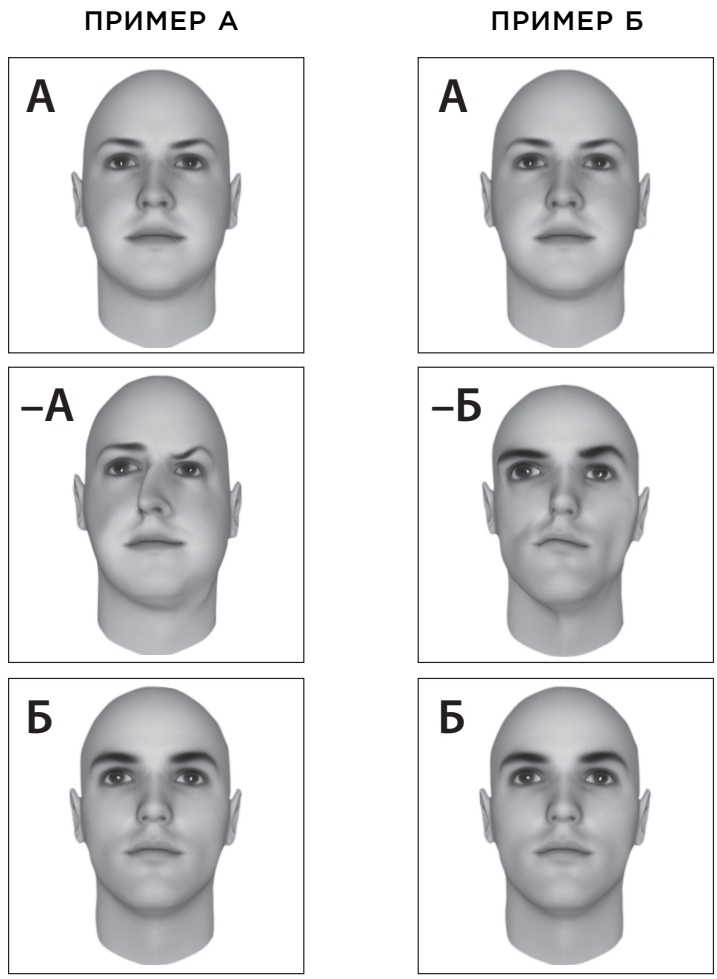
ситетские аналоги Джорджа Клуни и Брэда Питта в своем первозданном виде (А), а также Джордж Клуни с чуть более толстым носом и немного опущенными глазами (–А, приманка) и чуть менее симметричная версия Брэда Питта (–Б, еще одна приманка). Я проделал то же самое упражнение и для других, менее привлекательных пар. Университетский аналог Вуди Аллена предстал в двух видах — обычном (А) и с несимметрично расположенными глазами (–А), то же самое произошло и с местным аналогом Дэнни Де Вито. Помимо обычного (Б) в моей картотеке появился и другой, слегка изуродованный Дэнни Де Вито (–Б).

По сути, для каждой из 12 фотографий у меня имелась как обычная версия, так и искаженная («минус») приманка. Посмотрите на рисунок, на котором изображены два примера, аналогичные тем, что использовались в эксперименте.)

Теперь настало время основного этапа эксперимента. Я взял все наборы фотографий и отправился прямиком в студенческую ассоциацию. Там я обратился к студентам с просьбой поучаствовать в эксперименте. Если студенты соглашались, я вручал каждому из них лист бумаги с тремя изображениями (как показано на иллюстрации). На некоторых листах были напечатаны обычная фотография А, фотография-приманка –А и еще одна обычная фотография Б. На других листах — обычная фотография Б, ее приманка –Б и обычная фотография А.

К примеру, набор мог включать обычного Клуни (А), Клуни-приманку (–А) и обычного Питта (Б); или он мог состоять из обычного Питта (Б), Питта-приманки (–Б) и обычного Клуни (А). Студенты выбирали, с какими фотографиями (мужскими или женскими) они хотели бы поработать, а затем я просил их обвести в круг изображение человека, с которым они хотели бы пойти на свидание, если бы у них был выбор. Все это заняло довольно много времени, и в результате я раздал 600 листов.

Чем я руководствовался, делая это? Я просто хотел проверить, заставит ли присутствие на листе приманки (–А или –Б) выбрать неискаженное изображение того же человека. Иными словами, заставило ли бы менее привлекательное изображение Джорджа Клуни предпочесть нормальное изображение Клуни нормальному изображению Брэда Питта?



В данной книге я использовал лица, смоделированные на компьютере, а не реальные фотографии студентов MIT. Разумеется, на листах, раздававшихся в ходе эксперимента, не было никаких букв

Конечно же, в моем эксперименте я не использовал настоящие портреты Брэда Питта или Джорджа Клуни. На картинках А и Б были изображены обычные студенты. Но вы, наверное, помните, как сам факт предложения дома в колониальном стиле с крышей, требовавшей ремонта, привел вас к выбору другого дома в том же стиле, а не современного — и лишь потому, что наличие подобной приманки дало вам основание для проведения сравнения? А если

вспомнить рекламу в *Economist*, то не подтолкнуло ли людей присутствие варианта подписки на печатное издание за 125 долларов к тому, чтобы выбрать вариант двойной подписки за те же 125 долларов? Сработает ли тот же прием в нашем случае? Сможет ли присутствие менее совершенного лица (–А или –Б) подтолкнуть людей к выбору более совершенного (А или Б) лишь потому, что приманка дала им основу для сравнения?

Так и получилось. Каждый раз, когда я раздавал листы, на которых были изображены обычное лицо, его искаженная версия и другое обычное лицо, участники предпочитали идти на свидание с обладателем первого обычного лица — сходного с искаженным лицом, но превосходившим его. Это не было простой случайностью — подобный результат возникал в 75% случаев.

Чтобы лучше объяснить эффект приманки, расскажу о бытовых машинах по изготовлению хлеба. Когда компания Williams-Sonoma впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку (за 275 долларов), большинство потребителей не выказали к ней никакого интереса. Что такое домашняя хлебопечка? Хорошая она или плохая? Нужен ли был вообще кому-либо хлеб, приготовленный в домашних условиях? Почему бы не купить вместо хлебопечки красивую кофеварку, стоящую на соседней полке? Удрученный плохими продажами, производитель обратился за советом к компании, занимавшейся маркетинговыми исследованиями, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, бóльшую по размерам и стоившую в полтора раза дороже, чем первая модель.

Продажи (подобно хлебу в печи) начали расти как на дрожжах, хотя продавалась в основном именно первая выведенная на рынок модель. Почему? Просто потому, что у потребителей теперь появилось две модели хлебопечки, из которых они могли выбирать. Одна из них была ощутимо больше по размерам и дороже, поэтому люди принимали свои решения не в вакууме. Они могли сказать себе: «Что ж, я знаю о хлебопечках не так много, но могу с уверенностью сказать, что, если бы мне довелось ее приобрести, я купил бы меньшую по размерам и за меньшие деньги». В этот момент хлебопечки и начали разлетаться с полок магазинов[2].

Теперь давайте рассмотрим действие эффекта приманки в совершенно другой ситуации. Как быть, если вы холостяк и хотите про-

извести на вечеринке впечатление на максимальное количество потенциальных партнерш? В этом случае я посоветовал бы вам взять с собой друга, внешне похожего на вас (тот же цвет волос, телосложение и сходные черты лица), однако чуть менее привлекательного, чем вы (то есть «минус вы»).

Почему? Дело в том, что дамам будет сложно вас оценить, если у них нет основы для сравнения. Однако если они могут сопоставить вас с «минус вами», то ваш друг-приманка позволит вам выглядеть лучше — причем в сравнении не только с ним самим, но и с другими окружающими вас людьми. Это может звучать иррационально (и я не гарантирую, что именно так все и будет), но достаточно велики шансы, что вы привлечете к себе больше внимания. Конечно, внешностью все не ограничивается. Если результат вашего посещения зависит от успешного общения, захватите с собой друга, не обладающего вашим остроумием и быстротой реакции. В сравнении с ним вы будете выглядеть идеально.

Теперь, когда вы узнали секрет, будьте внимательны: в следующий раз, когда ваш друг или подруга одного с вами пола (похожий на вас, но чуть более симпатичный) предлагает вам пойти вместе на вечеринку, стоит подумать над тем, не приглашают ли вас и качестве приманки.

* * *

Относительность помогает нам принимать важные решения в жизни. Однако она в то же время способна сделать нас несчастными. Почему? Потому что сравнение нашей собственной жизни с другими часто вызывает ревность и зависть.

Не случайно в 10 заповедях сказано: «Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни поля его, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ничего, что у ближнего твоего». Возможно, этой заповеди сложнее всего следовать, особенно принимая во внимание то, что мы по своей природе склонны заниматься сравнениями.

Современная жизнь способствует развитию у нас этой слабости. Например, несколько лет назад я встретился с одним из руководителей крупной инвестиционной компании. В ходе нашего разговора

он упомянул, что один из его сотрудников недавно подошел к нему и пожаловался на низкую зарплату.

— Как долго вы уже работаете в компании? — спросил руководитель у этого молодого человека.

— Три года. Я пришел сюда сразу после окончания колледжа, — ответил его собеседник.

— А когда вы только начали здесь работать, сколько вы планировали получать через три года?

— Я рассчитывал зарабатывать примерно 100 тысяч долларов в год.

Руководитель посмотрел на него с нескрываемым любопытством.

— Теперь вы зарабатываете почти 300 тысяч — на что же вы жалуетесь? — поинтересовался он.

— Видите ли, — объяснил молодой человек, — за соседними столами в моей комнате сидят двое молодых парней. Они ничем не лучше меня, но зарабатывают по 310 тысяч.

Руководитель покачал головой.

Ирония этой ситуации заключается в том, что в 1993 году федеральные регулирующие органы впервые в истории потребовали от компаний детальной информации по размерам заработной платы и дополнительным льготам высших руководителей. Идея состояла в том, что, как только эти данные будут преданы гласности, правление компаний станет менее охотно платить руководителям зарплаты космических масштабов. Федеральные органы надеялись, что этот шаг сдержит рост компенсационных выплат руководителям компаний, который было невозможно остановить за счет регулирования, законодательных актов или давления со стороны акционеров. Несомненно, этот рост должен был быть остановлен: в 1976 году генеральный директор компании в среднем получал в 36 раз больше, чем рядовой сотрудник. К 1993 году он получал уже в 131 раз больше.

Однако догадайтесь, что случилось дальше. Как только информация об уровне зарплат стала открытой, средства массовой информации начали публиковать регулярные рейтинги генеральных директоров по размеру их заработной платы. Вместо того чтобы остановить рост зарплат, публичность привела к тому, что американские руководители занялись сравнением своих зарплат с зарплатами коллег. В итоге их зарплаты взлетели к новым вершинам. Этому способствовали кадровые консалтинговые агентства (которые Уоррен Баффетт

язвительно называет «Раз-два и в дамках» («Ratchet, Ratchet, and Bingo»), советовавшие своим клиентам — генеральным директорам компаний — требовать значительных повышений. Результат? Теперь средний руководитель компании получает в 369 раз больше, чем средний работник, — это втрое больше, чем разница, существовавшая до публичного оглашения размера зарплат.

Помня об этом, я задал несколько вопросов руководителю, с которым беседовал.

— Что могло бы случиться, — спросил я, — если бы информация о размерах зарплат ваших сотрудников стала известна всем в компании?

Руководитель беспокойно посмотрел на меня.

— У нас и так полно потенциальных проблем — инсайдерская торговля, финансовые скандалы и прочие неприятности, но, если бы каждый сотрудник узнал размер зарплаты других, это стало бы настоящей катастрофой. Все, кроме самых высокооплачиваемых сотрудников, почувствовали бы, что им недоплачивают, — и меня бы не удивило, если бы они решили поискать себе другую работу.

Не странно ли это? Существует множество свидетельств тому, что связь между уровнем зарплаты и удовольствием не так сильна, как можно было бы ожидать (на самом деле она незначительна). Многочисленные исследования показывают, что список стран с наиболее счастливым населением далеко не всегда совпадает со списком стран с самым высоким доходом на душу населения. Тем не менее мы продолжаем требовать повышения зарплаты. Чаще всего нами руководит обычная зависть. Как заметил Генри Луи Менкен, мыслитель, журналист, сатирик и социальный критик, живший в XX веке, удовлетворенность человека зависит от того (вы готовы?), зарабатывает ли он больше, чем его свояк (муж сестры его жены). Почему именно свояк? Дело в том (и, похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является существенным и легкодоступным*.

Экстравагантность ситуации с зарплатой генеральных директоров оказывает на общество разрушительное влияние. Вместо того

* Теперь, когда вы знаете этот факт, примите его во внимание при поиске родственной души (особенно если вы не в браке). Ищите человека, родной брат или сестра которого связаны семейными узами с человеком, имеющим проблемы с зарплатой и карьерой.

чтобы вызывать стыд, каждое новое повышение уровня дохода у одного директора заставляет других требовать еще больше. «В мире Всемирной паутины, — гласит заголовок газеты *The New York Times*, — богатые начинают завидовать сверхбогатым».

Я слышал в новостях, как один доктор рассказывал о том, что он окончил Гарвард, мечтая о том, что когда-нибудь получит Нобелевскую премию за исследования в области онкологии. В этом тогда состояла его цель. Однако несколько лет спустя он обнаружил, что некоторые его коллеги, работавшие на Уолл-стрит в качестве консультантов по вопросам инвестиций в сферу здравоохранения, получали гораздо больше, чем он сам от занятий непосредственно медициной. До того момента, как доктор услышал о яхтах и виллах друзей, он был вполне удовлетворен своим доходом. Теперь же он вдруг почувствовал себя очень бедным, поэтому совершил вираж в карьере — и оказался на Уолл-стрит[3]. Придя на встречу, посвященную 20-летию выпуска, он обнаружил, что зарабатывает примерно в 10 раз больше, чем его коллеги-медики. Легко представить себе этого человека, стоящего в центре зала с бокалом в руке. Кажется, что он олицетворяет большой круг влияния, вокруг которого собираются круги поменьше. Он не получил Нобелевскую премию, отказавшись от своей мечты в пользу зарплаты Уолл-стрит, позволившей ему избавиться от ощущения бедности. Стоит ли удивляться дефициту семейных врачей, чей доход в среднем составляет 160 000 долларов в год?*

* * *

Можно ли что-нибудь сделать с этой проблемой относительности?

Хорошая новость: иногда мы можем контролировать «круги» вокруг нас, двигаясь в сторону сравнительно меньших кругов, что повышает уровень нашего сравнительного счастья. Если мы приходим на встречу выпускников, в центре которой находится некий «большой круг» с бокалом в руке, рассказывающий истории о своей зарплате, вполне возможно сознательно отойти от него на несколько шагов в сторону и поговорить с кем-то еще. Если мы размышляем о покупке дома, то можем посещать только те дома, купить которые

* Разумеется, у докторов есть и другие проблемы, такие как заполнение документации для страховых компаний, бюрократия и постоянные угрозы судебных исков за врачебные ошибки.

нам по карману. Если мы собираемся приобрести новую машину, мы должны сконцентрироваться только на тех моделях, которые можем себе позволить.

Мы можем также изменить свою фокусировку с узкой на широкую. Позвольте мне объяснить этот тезис на примере исследования, проведенного двумя отличными специалистами — Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом. Предположим, что перед вами стоит две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых — деловой костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее приобрести, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распродаже в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы, и там она стоила 18 долларов. Что вы сделаете? Потратите ли лишние 15 минут своего времени, чтобы сэкономить 7 долларов? Большинство людей, столкнувшись с подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: нужно приобрести деловой костюм. Вы нашли прекрасный вариант серого тона за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно приобрести со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Совершите ли вы это 15-минутное путешествие? Большинство людей, скорее всего, от него откажутся.

Но что же происходит в данном случае? Стоят ли 15 минут вашего времени 7 долларов или нет? Разумеется, 7 долларов — это всегда 7 долларов. Единственный вопрос, который следует задать себе в таких случаях, — стоит ли 7 сэкономленных долларов 15-минутная прогулка по городу. Для вас должно быть совершенно неважно, сэкономите ли вы 7 долларов при покупке на 10 или 10 000 долларов.

В этом заключается проблема относительности: мы оцениваем наши решения относительным образом и сравниваем их с доступной нам альтернативой. Мы сравниваем преимущества дешевой ручки с дорогой, и контраст между ними приводит нас к очевидному заключению, что нам стоит потратить немного времени на то, чтобы сэкономить 7 долларов. В то же время сравнительные преимущества более дешевого костюма незначительны, и в этом случае мы предпочтем потратить лишние 7 долларов.

Вот почему человеку так легко добавить к счету за обед стоимостью 5000 долларов суп или десерт за 200 долларов. Но этот же самый человек будет собирать купоны для того, чтобы с их помощью получить бесплатную упаковку концентрированного супа ценой всего один доллар. Мы можем легко потратить дополнительные 3000 долларов на кожаные сиденья для новой машины, но вряд ли согласимся потратить ту же сумму на покупку кожаного дивана (даже если знаем, что проводим дома на диване гораздо больше времени, чем в машине). Если бы мы мыслили с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларами, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, было бы лучше израсходовать их на книги, одежду или отпуск? Широкое мышление — непростое дело, так как людям свойственно делать относительные суждения. Можно ли управлять этим процессом? Я знаю одного человека, который умеет это делать.

Его зовут Джеймс Хонг, он один из основателей сайта Hotornot.com — социальной сети, в которой люди могут оценивать фотографии друг друга и знакомиться. Джеймс, его деловой партнер Джим Янг, Леонард Ли, Джордж Ловенстайн и я работали над исследовательским проектом, в ходе которого выясняли, каким образом представление человека о собственной привлекательности влияет на его мнение о привлекательности других.

Вне всякого сомнения, Джеймсу удалось заработать много денег, и он видит еще больше денег вокруг себя. Один из его добрых друзей является основателем системы PayPal и владеет состоянием в несколько десятков миллионов долларов. Однако Хонг знает, как уменьшать, а не увеличивать круги для сравнения в своей жизни. К примеру, для начала он продал свой Porsche Boxster и купил вместо него Toyota Prius[4].

«Я не хотел бы прожить жизнь, которую диктует мне Boxster, — сказал он в интервью *The New York Times*, — потому что, когда ты ездишь на Boxster, ты начинаешь мечтать о 911, а знаете, о чем мечтают те, у которых уже есть 911? Они мечтают о Ferrari».

Всем нам стоит запомнить этот урок: чем больше у нас есть, тем больше мы хотим. И единственный способ лечения состоит в разрыве порочного круга относительности.

Размышления о свиданиях и относительности

В главе 1, посвященной относительности, я давал несколько советов о том, как производить впечатление при знакомстве. Если помните, я предлагал вам брать с собой друга, похожего на вас, но чуть менее симпатичного. Из-за относительной природы оценок вы будете выглядеть в глазах окружающих привлекательнее не только вашей приманки, но и других посетителей бара. Следуя той же логике, я также отметил, что обратная сторона медали состоит в том, что, если кто-то из друзей уговаривает вас пойти с ним на вечеринку, вы можете легко понять, что же он самом деле о вас думает. Но, судя по всему, я забыл включить в свой рассказ одно важное предостережение, любезно предоставленное дочерью моего коллеги по MIT.

Сьюзен, студентка Корнеллского университета, написала мне, что она в восторге от моего трюка с приманкой и он сработал для нее самым чудесным образом. Как только она нашла идеальную приманку, ее социальная жизнь значительно улучшилась. Однако через несколько недель мне пришло от нее еще одно письмо, в котором она рассказывала о том, что была на одной вечеринке, выпила немного лишнего и по какой-то странной причине решила поведать своей подруге, для чего постоянно приглашает ее с собой. Понятно, что этот рассказ привел подругу в бешенство, и история закончилась довольно плачевно.

Какова мораль этой истории? Никогда и ни в коем случае не признавайтесь своим друзьям, почему вы приглашаете их с собой. И даже если у друзей возникнут подозрения, ради бога, не подтверждайте их.

Размышления о путешествиях и относительности

После выхода в свет первого издания этой книги я отправился в рекламное турне, продолжавшееся шесть недель подряд. Я переезжал из одного аэропорта в другой, из города в город, с одной радиостанции на другую. Мое общение с аудиторией практически не допускало личных дискуссий. Каждый разговор был довольно коротким, деловым и касался исключительно моих исследований. У меня просто

не было времени выпить чашку кофе или кружку пива со многими интереснейшими людьми, которых мне довелось встретить.

Ближе к концу турне я оказался в Барселоне. И там я познакомился с Йоном, туристом-американцем, который, как и я, не знал ни слова по-испански. Мы тут же почувствовали взаимную симпатию. Думаю, что приятельские узы такого рода часто возникают между путешественниками из одной страны, когда они, встретившись вдалеке от дома, увлеченно делятся друг с другом наблюдениями о том, насколько сильно отличаются от их соотечественников местные жители. Дело закончилось великолепным ужином, за которым дружеская беседа незаметно перетекла в глубокий и очень личный разговор. Йон рассказывал мне сокровенные вещи, которыми вряд ли делился с кем-то прежде, и я делал то же самое. Между нами возникла небыкновенная близость, словно мы были братьями, которые наконец обрели друг друга после давней разлуки. Разговор затянулся глубоко за полночь, когда мы поняли, что каждому из нас нужно хоть немного поспать. На следующее утро нам предстояло расстаться, поэтому, прощаясь, мы обменялись адресами электронной почты. И это было большой ошибкой.

Примерно через полгода мы с Йоном вновь встретились в Нью-Йорке, чтобы вместе пообедать. Но на этот раз я никак не мог взять в толк, почему совсем недавно я ощущал с ним столь тесную связь. Уверен, что и Йон чувствовал нечто подобное. Да, за обедом у нас вновь завязалась интересная и приятная беседа, но ей недоставало глубины и яркости предыдущей встречи, и мне не давал покоя вопрос: почему?

Оглядывась назад, я понимаю, что пал жертвой эффекта относительности. При первой встрече с Йоном нас окружали лишь одни испанцы, и мы, как пришельцы из другой культуры, были друг для друга лучшим вариантом для общения. Но, как только мы вернулись домой к своим любимым американским семьям и друзьям, наша основа для сравнения вновь переключилась в нормальный режим. И в такой ситуации было бы странно, если бы мы с Йоном предпочли провести еще один вечер в компании друг друга, а не тех, кого мы искренне и сильно любим.

Что я мог бы посоветовать читателям? Помните, что относительность присутствует повсюду и мы воспринимаем этот мир через

ее призму (а иногда — через розовые очки). Когда вы встречаете кого-то в чужой стране или другом городе и вам кажется, что между вами возникает магическая связь, задумайтесь о том, что подобное чувство может быть вызвано окружающими вас обстоятельствами. Осознав это, вы сможете избежать будущего разочарования.

ГЛАВА 2

Недостатки модели спроса и предложения

Почему растет цена на жемчуг — и на все остальное?

В самом начале Второй мировой войны итальянский торговец алмазами Джеймс Ассаэль покинул Европу и переселился на Кубу. Там он нашел новый источник заработка: американская армия нуждалась в водонепроницаемых часах, а Ассаэль с помощью своих контактов в Швейцарии мог полностью удовлетворить существовавший спрос.

Когда же война закончилась, американское правительство перестало заказывать у него часы, и Ассаэль остался с тысячами нераспроданных швейцарских часов на складе. Разумеется, часы оказались нужны и японцам. Но у японцев не было денег. Зато у них был жемчуг — много тысяч жемчужин. Вскоре Ассаэль научил своего сына, как организовать бартерные сделки: обменивать швейцарские часы на японский жемчуг. Бизнес процветал, и вскоре сын, Сальвадор Ассаэль, получил прозвище Король жемчуга.

В 1973 году, пришвартовав свою яхту в порту Сен-Тропе, он случайно встретился с молодым и лихим французом по имени Жан-Клод Бруйе, который также прибыл в порт на своей яхте. Бруйе незадолго до этого продал свою компанию, занимавшуюся авиаперевозками, и купил на вырученные деньги атолл во Французской Полинезии — настоящий рай с прекрасной лагуной, в котором

и поселился вместе со своей молодой женой-таитянкой. Бруйе рассказал, что в бирюзовых водах лагуны в изобилии водились черногубые устрицы *Pinctada margaritifera*, служившие колыбелью поразительных черных жемчужин.

В то время таитянские черные жемчужины были неизвестны рынку, и на них практически не было спроса. Однако Бруйе убедил Ассаэля начать совместный бизнес. Объединив усилия, они могли бы заняться сбором черных жемчужин и их продажей по всему миру. Поначалу маркетинговые усилия Ассаэля были безуспешными. Жемчужины стального цвета размером с мушкетную пулю казались не нужными никому, и он вернулся в Полинезию, не продав ни одной. Ассаэль мог бы выбросить жемчужины в океан или продать их со значительной скидкой в магазин уцененных товаров. Он мог бы попытаться подсунуть их потребителям, сделав украшения, в которых кроме черных жемчужин присутствовали бы и традиционные белые. Но вместо этого Ассаэль подождал год, пока ему не удалось собрать более качественные образцы, а затем показал их своему старому другу Гарри Уинстону, легендарному торговцу драгоценностями. Уинстон согласился поставить черные жемчужины на витрину своего магазина на Пятой авеню и назначить за них небывало высокую цену. Тем временем Ассаэль организовал размещение рекламных объявлений (на целую полосу) в самых модных журналах. Объявления представляли собой картинку, на которой ожерелье из таитянского жемчуга сверкало между россыпями алмазов, рубинов и изумрудов.

Жемчужины, которые не так давно были всего лишь продуктом жизнедеятельности нескольких полинезийских черногубых устриц, вскоре красовались на шеях самых знаменитых див Манхэттена. Ассаэль взял что-то, представлявшее сомнительную ценность, и превратил в нечто прекрасное. Как сказал однажды Марк Твен о своем герое Томе Сойере: «Том смог открыть великий закон, управляющий поступками людей: для того чтобы человек страстно захотел обладать какой-либо вещью, эта вещь должна достаться ему как можно труднее».

* * *

Каким образом это удалось Королю жемчуга? Как он смог заставить сливки общества столь страстно полюбить таитянский жемчуг

и платить за него крайне высокую цену? Чтобы ответить на этот вопрос, я должен рассказать вам кое-что о гусятах.

Несколько десятков лет назад зоолог по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшемуся им на глаза (обычно это их собственная мать). Лоренц понял это, когда в ходе одного из экспериментов сам оказался в роли такого объекта, и гуси с тех пор испытывали к нему привязанность с рождения и до момента взросления. С помощью своих экспериментов Лоренц показал, что гусята не только принимают решения, основываясь на состоянии окружающей среды, но и придерживаются однажды принятых решений. Лоренц назвал это природное явление *импринтингом*.

Но строится ли мышление человека по тем же принципам, что и мышление гуся? Подвергаются ли наши первые впечатления и решения такому же импринтингу? А если да, то какую роль играет подобный импринтинг в нашей жизни? Например, когда мы видим совершенно новый продукт, соглашаемся ли мы с первой ценой, которая появляется в поле нашего зрения? И, что еще более важно, оказывает ли эта цена (называемая на научном языке *якорной)* какой-либо долгосрочный эффект на нашу готовность платить за этот продукт?

По всей видимости, то, что работает у гусей, работает и у людей. И привязывание к якорю в том числе. Например, в самом начале своей деятельности Ассаэль «привязал» свои жемчужины к красивейшим драгоценным камням в мире — и за счет этого жемчужины стали обладать высочайшей ценностью. Аналогичным образом, когда мы покупаем некий новый продукт по определенной цене, эта цена становится для нас якорной. Но как же работает этот механизм? Почему мы с готовностью создаем для себя якоря?

Давайте рассмотрим один пример. Я спрошу у вас две последние цифры номера вашей карточки социального страхования (мои цифры — 79). Затем я спрошу у вас, готовы ли вы заплатить сумму в долларах, равную этому номеру (в моем случае 79 долларов) за бутылку вина Côtes du Rhône урожая 1998 года. Как вы считаете, повлияет ли то, какие именно последние цифры указаны в вашем номере социального страхования, на ваше желание купить эту бутылку вина? Звучит нелепо, правда? А теперь посмотрим, что произошло с группой студентов программы MBA в MIT несколько лет назад.

* * *

«Итак, перед нами прекрасная бутылка Côtes du Rhône Jaboulet Parallel, — сказал Дражен Прелич, преподаватель Школы менеджмента Слоуна, высоко подняв бутылку над головой. — Вино урожая 1998 года».

В это время перед ним сидели 55 студентов, изучавших под его руководством курс маркетинговых исследований. В тот день мы с Драженом и Джорджем Ловенстайном (преподавателем Университета Карнеги-Меллон) намеревались обратиться к этим будущим маркетологам с необычной просьбой. Мы хотели попросить их выписать на листе бумаги две последние цифры своих номеров социального страхования, а также сообщить нам, готовы ли они заплатить сумму, выраженную этими двумя цифрами, за те или иные продукты — например, за бутылку вина. А затем мы собирались предложить им принять участие в настоящем аукционе за те же самые предметы.

Что мы пытались доказать? Существование того, что мы назвали *произвольной согласованностью*. Основная идея произвольной согласованности такова: хотя первоначальная цена (такая как цена жемчужин Ассаэля) является «произвольной», как только эта цена «устанавливается» в нашем мышлении, она начинает означать гораздо большее и влиять на будущие цены (что делает их «согласованными»). Неужели двух цифр из номера социального страхования может быть достаточно для создания якоря? И если так, то насколько длительным может быть влияние такого якоря? Это мы и хотели понять.

«Для тех из вас, кто не очень хорошо разбирается в винах, — продолжил Дражен, — скажу, что эта бутылка получила 86 баллов по оценке *Wine Spectator*. В этом красном вине заметны ноты красных ягод, кофе мокко и черного шоколада; вино обладает средней плотностью, средней интенсивностью, хорошо сбалансировано и доставляет истинное удовольствие при употреблении».

Дражен поднял еще одну бутылку. Это было Hermitage Jaboulet La Chapelle 1996 года, получившее 92 балла от журнала *Wine Advocate*. «Это лучшее La Chapelle с 1990 года, — произнес Дражен речитативом, а студенты посмотрели на бутылку с удовольствием. — Было изготовлено всего 8100 ящиков…»

Далее Дражен по очереди продемонстрировал четыре других предмета: беспроводной трекбол (TrackMan Marble FX производства Logitech); беспроводную клавиатуру и мышь (iTouch производства Logitech); книгу по дизайну («Идеальная упаковка: Как графический дизайн может добавить ценности продукту» (The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design)); 300-граммовую коробку бельгийского шоколада Neuhaus.

Дражен раздал студентам листы, на которых были перечислены все лоты аукциона. «А теперь я хочу, чтобы вы написали на своих листах две последние цифры своего номера социального страхования, — проинструктировал он студентов. — Теперь поставьте их рядом с каждым лотом в форме цены, которую вы готовы заплатить за него. Иными словами, если ваши две последние цифры — это двойка и тройка, напишите цену 23 доллара».

«Если вы закончили с этим, — продолжил он, — я хочу, чтобы вы указали на своих листах — написав просто “да” или “нет”, — готовы ли вы заплатить эту сумму за каждый из лотов».

Когда студенты закончили и это упражнение, Дражен попросил их написать максимальную цену, которую они были бы готовы заплатить за каждый из продуктов (то есть свою максимальную ставку). Как только студенты написали свои ставки, они передали свои листки мне, а я ввел их ответы в компьютер, после чего объявил победителей. Победители один за другим подходили к нам, платили за свой лот и забирали его себе*.

Это упражнение понравилось студентам, однако, когда я спросил, повлиял ли их номер социального страхования на финальные ставки, они дружно отмели мое предположение. Не может быть!

Первым делом, вернувшись в офис, я проанализировал данные. Действительно ли цифры номера социального страхования могли выступать в качестве якорей? Удивительно, но да: студенты с самыми высокими номерами (от 80 до 99) делали самые высокие ставки,

---

* Цена, которую платил победитель аукциона, была основана не на его собственной ставке, а на ставке предыдущего участника. Такой вид аукциона называется аукционом по второй цене. Уильям Викри получил Нобелевскую премию по экономике за демонстрацию того, что такой тип аукциона стимулирует участников ставить именно ту максимальную сумму, которую они готовы заплатить за каждый лот (такая же логика лежит в основе системы аукционов на eBay).

а самые низкие ставки были у студентов с самыми низкими номерами (от 1 до 20). К примеру, 20% студентов с самыми высокими номерами были готовы заплатить в среднем 56 долларов за беспроводную клавиатуру; 20% с самыми низкими номерами в среднем писали ставку 16 долларов. В конце концов оказалось, что студенты, чьи номера социального страхования попадали в верхние 20%, делали ставки, превосходившие ставки студентов с номерами из нижних 20%, на 216–346% (см. таблицу ниже).

Средняя цена в долларах, заплаченная за различные товары для каждой из пяти групп, сформированных по последним двум цифрам номеров социального страхования, и данные о корреляции* между этими цифрами и ставками, сделанными в ходе аукциона

	Диапазон последних двух цифр в номерах социального страхования					
Товары	**00–19**	**20–39**	**40–59**	**60–79**	**80–99**	**Корреляция**
Беспроводная мышь	$8,64	$11,82	$13,45	$21,18	$26,18	0,42
Беспроводная клавиатура	$16,09	$26,82	$29,27	$34,55	$55,64	0,52
Книга по дизайну	$12,82	$16,18	$15,82	$19,27	$30,00	0,32
Шоколад Neuhaus	$9,55	$10,64	$12,45	$13,27	$20,64	0,42
Вино Côtes du Rhône 1998	$8,64	$14,45	$12,55	$15,45	$27,91	0,33
Вино Hermitage 1996	$11,73	$22,45	$18,09	$24,55	$37,55	0,33

* Корреляция — это статистический показатель, демонстрирующий глубину связи двух переменных, меняющих свои значения. Диапазон возможных корреляций находится между значениями –1 и +1. Корреляция на уровне 0 означает, что изменение значения одной переменной не влияет на изменение значения другой.

Если случилось так, что две последние цифры вашего номера социального страхования представляют собой большое число, вы можете подумать: «Я переплачиваю за то, что покупаю, причем всю свою жизнь!» Нет, к вам это не относится. Номера социального страхования стали в нашем эксперименте якорем лишь потому, что мы попросили студентов их назвать. Мы могли точно так же использовать для этой цели температуру на улице в тот день или розничную цену, рекомендованную производителем. На самом деле в качестве якоря может выступать совершенно любой вопрос. Кажется ли это

рациональным? Разумеется, нет. Но, как вы можете видеть, мы, по сути, те же гусята*.

У этих данных есть еще одна интересная сторона. Хотя готовность платить за предложенные товары была произвольной, в ней также прослеживалась закономерность. Когда мы изучали заявки на пары двух родственных предметов (например, две бутылки вина или два компьютерных девайса), их относительные цены выглядели совершенно логичными. Каждый участник желал заплатить за клавиатуру больше, чем за мышь. Каждый участник был также готов заплатить за бутылку Hermitage урожая 1996 года больше, чем за бутылку Côtes du Rhône 1998 года. Важно то, что как только участники соглашались заплатить определенную цену за некий продукт, то их готовность платить за другие предметы из той же категории продуктов определенным образом привязывалась к первой цене (якорю).

Именно это мы и называем произвольной согласованностью. Начальные цены являются чаще всего произвольными, и они могут сформироваться вследствие нашего ответа на любой случайный вопрос. Однако, как только эти цены установились в нашем сознании, они начинают определять не только сумму, которую мы готовы заплатить за конкретный предмет, но и сумму, которую мы готовы заплатить за сопутствующие ему продукты (что и делает эти продукты согласованными).

Теперь мне нужно сделать одно важное пояснение к истории, которую я только что рассказал. Каждый день мы подвергаемся ценовой бомбардировке. Мы постоянно видим цены, рекомендованные производителями, — на автомобили, газонокосилки и кофеварки. Агент по недвижимости делится с нами своими мыслями относительно цен в том или ином районе. Однако ценники сами по себе необязательно являются якорями. Они становятся ими только тогда, когда мы начинаем размышлять о покупке товара или услуги по данной конкретной цене. Вот тогда и возникает импринтинг. С этого момента мы готовы принять самые различные цены, но, как

* В ряде экспериментов с участием руководителей высшего и среднего звена (программы MIT Executive Education) мне удалось успешно использовать их номера социального страхования для влияния на цену, которую они были готовы платить за шоколадки, книги и другие продукты.

и в случае с пружинящим банджи-тросом, мы всегда возвращаемся к первоначально установленному якорю. Таким образом, первый якорь станет влиять не только на решения, связанные непосредственно с покупкой, но и на многие другие последующие решения.

Например, мы можем увидеть в продаже жидкокристаллический телевизор с диагональю 57 дюймов за 3000 долларов. Сам по себе ценник пока еще не является якорем. Однако если мы решаем купить телевизор по этой цене (или хотя бы серьезно рассматриваем такую возможность), то решение становится нашим якорем с точки зрения цены на жидкокристаллические телевизоры. Это своего рода колышек, который мы вбиваем в землю. С этого момента — в процессе обдумывания покупки или просто болтая о телевизорах на вечеринке — мы начинаем оценивать остальные телевизоры с учетом этой запомнившейся нам цены.

Якоря оказывают влияние на любые покупки. К примеру, Ури Симонсон (преподаватель в Университете Пенсильвании) и Джордж Ловенстайн обнаружили, что люди, переезжающие в другой город, обычно сохраняют привязку к цене, которую они платили за жилье на предыдущем месте жительства. В ходе исследования было выявлено, что люди, переезжающие из сравнительно недорогих мест (скажем, из города Лаббок, штат Техас) в город с умеренно высокими ценами (скажем, в Питтсбург), не склонны увеличивать сумму своих жилищных расходов*. Они тратят примерно такую же сумму, как и на прежнем месте, даже если ради этого им приходится жить в меньших по площади домах или в менее комфортных условиях. Аналогично люди, переезжающие из городов с более высокими ценами, готовы платить за жилье ту же сумму, которую они тратили раньше. Иными словами, люди, переехавшие из Лос-Анджелеса в Питтсбург, не сокращают своих расходов, поселившись в Пенсильвании: они платят ту же сумму, что и в Лос-Анджелесе.

По всей видимости, мы привыкаем к особенностям того или иного рынка жилья и не готовы быстро менять свои привычки. Единственный способ выхода из этой ситуации заключается в аренде дома в другом городе на период не менее года. Поступая таким

* Результат не был связан с уровнем благосостояния и налогов или другими финансовыми причинами.

образом, мы адаптируемся к новой среде — и через некоторое время становимся способными сделать покупку, соответствующую условиям нового рынка.

* * *

Итак, мы привязываем себя к первоначальной цене, которая становится нашим якорем. Но способны ли мы скакать от одной якорной цены к другой, постоянно изменяя нашу готовность заплатить ту или иную цену? Или первый полученный нами якорь действует на протяжении длительного времени и определяет многие из наших решений? Для ответа на этот вопрос мы решили провести еще один эксперимент, в ходе которого попытались переключить участников с одного якоря на другой.

Для него мы привлекли студентов, а также нескольких инвестиционных банкиров, которые пришли в университет, чтобы найти среди студентов новых сотрудников для своих компаний. В самом начале эксперимента мы дали участникам прослушать три различных звука продолжительностью 30 секунд и после каждого спрашивали, готовы ли они прослушать его еще раз, чтобы получить за это определенную сумму (служившую ценовым якорем). Один из звуков был высокочастотный (3000 Гц) и походил на визгливый крик. Вторым был звук полной спектральной мощности (известный также под названием «белый шум»), подобный шуму, который издает не настроенный на программу телевизор. Третьим было колебание между высокочастотным и низкочастотным звуками. (Я не уверен, понимали ли банкиры, что именно им предстояло испытать, но не исключено, что наши достаточно раздражающие звуки раздражали их меньше, чем разговоры о работе инвестиционных банков.)

Мы использовали неприятные звуки, потому что для них нет сформировавшегося рынка (следовательно, участники не могли опираться на какую-либо рыночную цену для понимания сравнительной ценности того или иного звука). Кроме того, мы решили использовать их еще и потому, что такие звуки никто не любит (если бы мы предпочли классическую музыку, то кому-то она понравилась бы больше, а кому-то — меньше). Что касается самих звуков, то я отобрал их после прослушивания почти сотни других, потому что именно они, как мне показалось, звучали одинаково раздражающе.

Мы посадили наших участников перед экранами компьютеров в лаборатории и надели им наушники.

Когда все успокоились, первая группа увидела, что на мониторах появилась надпись: «Через несколько секунд мы проиграем в ваших наушниках неприятный звук. Нам интересно, насколько раздражающим вы его находите. Сразу же после того, как вы прослушаете звук, мы зададим вам вопрос — хотели бы вы (гипотетически) повторить этот опыт и получить за него 10 центов?» Вторая группа получила то же самое сообщение, однако вместо 10 им предлагалось 90 центов.

Приведет ли различная якорная цена к различному поведению? Чтобы выяснить это, мы включили первый звук — назойливый 30-секундный однотонный фрагмент с частотой 3000 Гц. Лица некоторых из наших участников скривились в гримасе. Кто-то закатил глаза.

Когда визг смолк, каждому участнику был задан якорный вопрос, выстроенный вокруг гипотетического выбора: хотел бы они еще раз услышать этот же звук и получить за это деньги (10 центов для первой группы и 90 центов для второй)? После того как участники ответили на якорный вопрос, мы предложили им указать на экране компьютера наименьшую цену, за которую они были бы готовы прослушать этот звук снова. Кстати, это решение являлось подлинным, оно в самом деле определяло, кому из них придется прослушать звук еще раз — и получить вознаграждение*.

Вскоре после того, как участники ввели в компьютер свои цены, они узнали результаты. Участники, цена которых была достаточно низкой, «выиграли» звук, точнее — неприятную возможность прослушать его еще раз, заработав немного денег. Участники, чьи цены были слишком высокими, не слушали звук снова и не получили оплату за эту часть эксперимента.

В чем заключался смысл этого этапа? Мы хотели выяснить, будет ли первая предложенная нами цена (10 центов и 90 центов) служить якорем. Так и произошло. Члены группы «10 центов» были готовы

---

* Чтобы убедиться в том, что полученные нами ставки действительно отражали самую низкую сумму, за которую участники были бы готовы слушать раздражающие звуки, мы использовали так называемую процедуру Беккера–Де Гроота–Маршака. Она напоминает аукцион, при котором каждый из участников делает ставку против цены, случайным образом сгенерированной компьютером.

получить значительно меньше денег в качестве компенсации за прослушивание неприятного звука еще раз (в среднем 33 цента), чем участники из группы «90 центов». Представители второй группы потребовали за то же самое компенсацию почти вдвое большую (в среднем 73 цента). Видите, к каким разным последствиям привела изначально названная цена?

* * *

Но это было только началом нашего исследования. Мы также хотели узнать, насколько сильным будет влияние якоря на будущие решения. Что произойдет, если мы дадим участникам возможность отбросить этот якорь и получить другой? Что они сделают в этом случае? Если воспользоваться аналогией с гусятами, то смогли бы они, поплыв по пруду за своим первоначальным импринтом, затем, на середине пути, отказаться от него и выбрать другую матушку-гусыню? Вы наверняка полагаете, что гусята предпочли бы держаться своей первой «мамы». Но что происходит в этой ситуации с людьми? Следующие два этапа эксперимента были направлены на то, чтобы помочь нам ответить на эти вопросы.

На втором этапе эксперимента мы отобрали нескольких членов из обеих групп и дали им прослушать «белый шум». После этого мы задали им вопрос: «Готовы ли вы гипотетически прослушать этот звук еще раз и получить 50 центов?» Участники нажали кнопки, обозначавшие согласие или отказ.

А затем мы спросили: «А за *какую* сумму вы были бы готовы прослушать звук еще раз?» Наши участники выбрали свою минимальную ставку; компьютер произвел необходимые расчеты. В зависимости от сделанной ставки некоторые участники прослушали звук еще раз и получили за это деньги, остальные — нет. Когда мы сравнили суммы, то увидели, что участники из группы «10 центов» предложили значительно более низкие ставки, чем участники из группы «90 центов». Это означало, что, хотя обе группы получили одно и то же предложение с гонораром 50 центов, предлагавшимся в качестве нового якоря, первый якорь (то есть 10 и 90 центов соответственно) оказался более сильным.

Почему? Возможно, участники из группы «10 центов» рассуждали так: «Что ж, я слушал тот мерзкий звук за небольшие деньги.

Второй звук не так уж отличается от первого. Стало быть, если я назвал низкую цену за первый звук, думаю, что за те же деньги мог бы вынести и этот». Участники группы «90 центов» применяли похожую логику, но так как их начальная точка была другой, другой оказалась и конечная точка их рассуждений. Эти люди сказали себе: «Что ж, я слушал подобный звук за большие деньги. Этот звук не так сильно отличается от того. Поэтому, раз уж я назвал высокую цену в предыдущем случае, то думаю, что мог бы выдержать похожий звук еще раз за те же деньги». Иными словами, первый якорь сохранился — и это позволило нам сделать вывод о том, что он способен оказывать влияние не только на нынешние, но и на будущие цены.

Затем наступила очередь еще одного этапа в нашем эксперименте. Теперь мы заставили наших участников слушать третий звук, частота которого колебалась вверх-вниз на протяжении 30 секунд. Мы спросили участников из группы «10 центов» «Согласны ли вы прослушать этот звук еще раз и получить за это 90 центов?», а участников из группы «90 центов» спросили: «Готовы ли вы прослушать этот звук еще раз и получить 10 центов?» Изменив якоря на противоположные, мы хотели посмотреть, какой из якорей — нынешний или прошлый — окажет более значительное влияние.

Наши участники опять должны были выбрать один из ответов: «да» или «нет». Затем следовал вопрос об их собственных ставках: «За какую сумму вы были бы готовы еще раз прослушать этот звук?» К этому моменту в их распоряжении имелось три якоря: первый, полученный в начале эксперимента (10 или 90 центов), второй (50 центов) и самый новый (90 или 10 центов). Какой из них окажет самое большое влияние на цену, которую они запросят за то, чтобы еще раз прослушать этот звук?

И опять все выглядело так, словно в головах у участников пронеслись те же самые мысли: «Если я слушал первый звук за X центов, а потом второй за те же X центов, то и третий звук я могу прослушать за те же деньги!» Так они и поступили. Те, кто изначально столкнулся с якорем в 10 центов, согласились с низкой ценой — несмотря на то, что в качестве нового им была предложена сумма 90 центов. В то же время те, кто изначально столкнулся с якорем 90 центов, продолжали требовать высокую цену — независимо от того, с какими якорями они столкнулись на втором и третьем этапах.

Что показал эксперимент? Наши первые решения оказывают влияние на множество последующих. Первые впечатления крайне важны — мы можем помнить о том, что первый купленный нами DVD-проигрыватель стоил значительно дороже, чем нынешние модели (и поэтому нам кажется, что нынешние цены сравнительно выгоднее). И наоборот, мы не забываем, что бензин когда-то стоил доллар за галлон — и это превращает для нас каждую поездку на заправку в мучительное переживание. В каждом из этих примеров мы все еще пребываем под влиянием случайных (а иногда и неслучайных) якорей, с которыми когда-то встретились на своем жизненном пути — они остаются с нами надолго после принятия изначального решения.

* * *

Теперь, когда мы узнали, что ведем себя подобно гусятам, важно понять, каким образом наше первоначальное решение превращается в многолетнюю привычку. Чтобы выяснить, как работает этот процесс, давайте рассмотрим следующий пример. Вы проходите мимо ресторана и видите очередь из двух человек, ожидающих, когда освободятся столики. «Должно быть, это хороший ресторан, — говорите вы себе. — Чтобы попасть туда, люди стоят в очереди». И встаете за ними. Мимо проходит еще один человек. Он видит очередь, в которой уже стоят трое, думает: «Должно быть, это прекрасный ресторан» — и встает за вами. И новые люди все подходят и подходят… Мы называем подобный тип поведения стадным. Он возникает, когда мы находим что-то хорошим (или плохим), основываясь на поведении других людей и выстраивая в соответствии с ним собственные действия.

Но есть и другой тип стадного поведения, который мы называем self-herding, или «самопроизвольный стадный инстинкт». Он возникает, когда мы верим, что некий объект является хорошим (или плохим), основываясь на нашем собственном поведении в прошлом. Иными словами, как только вы оказываетесь первым человеком, стоящим в очереди в ресторан, то встаете в ту же очередь за самим собой в будущем. Звучит бессмысленно? Позвольте мне объяснить.

Вспомните ваше первое посещение кофейни Starbucks. Возможно, это было несколько лет назад. (Я предполагаю, что такой опыт был

почти у каждого читателя, поскольку Starbucks можно найти практически в любом уголке мира.) В начале тяжелого рабочего дня вы никак не можете проснуться и отчаянно нуждаетесь в энергетической подпитке. Вы замечаете вывеску Starbucks и решаете войти внутрь. Цены на кофе вас шокируют — вот уже несколько лет как вы спокойно и счастливо пьете недорогой кофе в Dunkin' Donuts. Однако раз уж вы вошли, вам становится любопытно, что же за кофе вам могут предложить по такой высокой цене и каким он может обладать вкусом, и вы решаете побаловать себя. Вы покупаете небольшую чашечку кофе, наслаждаетесь его вкусом и произведенным эффектом, после чего выходите на улицу.

На следующей неделе вы вновь проходите мимо Starbucks. Зайдете ли вы вовнутрь? Идеальный процесс принятия решения должен учитывать несколько факторов: качество кофе (Starbucks против Dunkin' Donuts), цены в обоих заведениях и, разумеется, затраты, связанные с тем, что до Dunkin' Donuts нужно пройти еще несколько кварталов. Большое количество факторов предполагает сложные размышления, поэтому вы решаете применить простой подход: «Я уже заходил в Starbucks, мне понравились и кофе, и атмосфера заведения, поэтому зайти сюда еще раз будет хорошим решением». Вы заходите и покупаете себе еще одну чашечку кофе.

Поступив таким образом, вы становитесь вторым человеком в своей собственной очереди. Еще через несколько дней вы вновь проходите мимо Starbucks. Вы уже живо помните свои прежние решения и решаете действовать аналогичным образом — вуаля! Вы оказываетесь третьим человеком в своей собственной очереди и встаете за самим собой. Неделя летит за неделей, вы заходите в кафе снова и снова и с каждым разом все сильнее чувствуете, что действуете в соответствии со своими предпочтениями. Покупка кофе в Starbucks превратилась для вас в привычку.

* * *

Однако история на этом не заканчивается. Теперь, когда вы уже привыкли тратить на кофе больше денег, то есть вышли на другой уровень потребления, вам становится проще увеличивать свои расходы. Возможно, вы решите покупать не маленькую чашку кофе за 2,20 доллара, а среднюю за 3,50 или большую за 4,15. Вы можете

до конца не понимать, как происходит такого рода переключение, однако покупка большего объема кофе по сравнительно меньшей цене кажется вам логичным решением. Постепенно вы начинаете пользоваться и другими предложениями из меню Starbucks, например Caffe Americano, Caffe Misto, Macchiato или Frappuccino.

Если бы вы остановились на минуту и хорошенько подумали, то вряд ли смогли бы найти ответ на вопрос, почему вы тратите кучу денег в Starbucks вместо того, чтобы купить более дешевый кофе в Dunkin' Donuts или выпить бесплатный кофе в своем офисе. Но вы больше не думаете об альтернативных вариантах. Вы уже принимали это решение множество раз в прошлом, поэтому считаете, что тратите деньги по своему собственному желанию. Вы попали под воздействие стадного инстинкта, создав очередь из собственного многократного посещения Starbucks и превратившись в часть «толпы, состоящей из одного человека».

* * *

Однако в этой истории есть своя странность. Если создание якоря основано на нашем первоначальном решении, то как же Starbucks удалось оказаться на нашем пути в самом начале процесса? Иными словами, если мы были уже привязаны определенным ценовым якорем Dunkin' Donuts, как получилось, что мы перекинули свой якорь на Starbucks? И вот здесь начинается самое интересное.

Говард Шульц, основатель Starbucks, обладал столь же сильной интуицией, что и Сальвадор Ассаэль. Он тщательно работал над тем, чтобы выделить Starbucks из ряда других кофеен — не за счет цен, а за счет атмосферы. Поэтому он с самого начала строил Starbucks так, чтобы придать ему вид классического континентального кафе.

Первые открытые им заведения благоухали ароматом жареных кофейных зерен (а сами зерна были гораздо лучшего качества, чем у Dunkin' Donuts). В кофейнях продавались модные кофеварки для френч-пресса. На витринах стояли соблазнительные десерты — круассаны с миндалем, бискотти, малиновые пирожные с заварным кремом и многое другое. Если в Dunkin' Donuts продавались маленькие, средние и большие порции кофе, то Starbucks предлагал short, tall, grande и venti, и не менее благородно звучали сами названия напитков: Caffe Americano, Gaffe Misto, Macchiato и Frappuccino.

Иными словами, компания Starbucks делала все возможное для того, чтобы создать у посетителей необычные ощущения — отличающиеся настолько, чтобы те отказались от ценового якоря Dunkin' Donuts и приняли вместо него новый якорь, предлагавшийся Starbucks. В значительной степени именно за счет этого Starbucks удалось достичь успеха.

* * *

Джордж, Дражен, да и я сам — мы были настолько поражены результатами эксперимента с произвольной согласованностью, что решили развивать нашу идею дальше. В этот раз мы выбрали для исследования другую область.

Помните ли вы знаменитый эпизод из книги «Приключения Тома Сойера», когда Том превратил работу по покраске забора тети Полли в упражнение по манипулированию другими людьми? Я уверен, что вы помните, с каким нарочитым удовольствием Том белил забор, притворяясь, что наслаждается работой. «Вы называете это работой? — говорил Том своим друзьям. — Да разве каждый день нашему брату достается белить забор?» Клюнув на эту уловку, друзья Тома открывали для себя радости покраски забора. И вскоре не только начинали приплачивать ему за то, чтобы он позволил им красить, но и испытывали истинное удовольствие от этого процесса — самый беспроигрышный результат для обеих сторон из всех возможных.

С нашей точки зрения, Том превратил негативный опыт в позитивный. Он трансформировал ситуацию, требовавшую компенсации, в такую, при которой его друзья должны были сами платить, чтобы получить удовольствие. Могли бы мы сделать то же самое? Мы решили попробовать.

Как-то раз, к удивлению студентов, я начал свою лекцию по психологии управления с чтения стихов. Я выбрал несколько строк из стихотворения «Кто бы ты ни был, держащий меня в руках» Уолта Уитмена (цикл «Листья травы»)[5]:

Кто бы ты ни был, держащий меня в руках.
Честно предупреждаю, что ты ничего от меня не добьешься.
Если в расчет не возьмешь одно обстоятельство:
Я не такой, как ты предполагаешь, я совершенно другой.
Кто тот, кто станет моим последователем?

Кто обречет себя домогаться моей любви?
Дорога опасна, цель неясна, быть может, губительна,
Тебе придется оставить все и всех и меня одного
считать своей мерой вещей,
И даже тогда твой искус будет долог и изнурителен,
Тебе придется забыть былую идею своей жизни
и ее соответствие жизням ближних,
А потому отпусти меня и не тревожь себя мной,
сними свою руку с моих плеч.
Положи меня и отправляйся своим путем.

Закрыв книгу, я сказал студентам, что в пятницу вечером собираюсь прочитать три отрывка из поэмы Уолта Уитмена «Листья травы» — короткий, средний и длинный. Я также сказал им, что из-за нехватки места мне придется провести аукцион, чтобы определить, кто из студентов сможет посетить это мероприятие. Я раздал листы бумаги, на которых студенты могли записать свои ставки, но перед тем, как они приступили к работе, я задал им вопрос.

Я попросил половину студентов написать на листе бумаги, готовы ли они (чисто гипотетически) заплатить мне 10 долларов за десятиминутную декламацию. Остальных я попросил ответить, согласны ли они (гипотетически) прослушать мое 10-минутное выступление, если я заплачу каждому из них по 10 долларов.

Разумеется, эти предложения служили якорями. Затем я попросил студентов указать цену, которую они готовы заплатить за место в аудитории. Как вы считаете, повлияли ли данные мной якоря на величину ставок?

Перед тем как я расскажу о результате, прошу вас принять во внимание две вещи. Во-первых, я не слишком хорошо декламирую стихи. Поэтому просить кого-то заплатить за мое чтение было очевидной наглостью. Во-вторых, несмотря на то, что я спросил у половины студентов, готовы ли они заплатить мне за право присутствовать на мероприятии, они вовсе не были обязаны соглашаться. Они могли полностью изменить правила игры и потребовать, чтобы, напротив, я сам заплатил им за то, чтобы они пришли на мое выступление.

А теперь (барабанная дробь!) я оглашу результаты. Те, кто отвечал на гипотетический вопрос относительно оплаты в мою пользу, оказались действительно готовы заплатить мне за привилегию. В среднем они предложили мне примерно 1 доллар за короткое стихотворение,

2 доллара — за среднее и чуть больше 3 долларов за декламацию длинного отрывка. (Не исключено, что при таких ставках я вполне мог бы зарабатывать на жизнь чем-то еще кроме преподавания.)

Но что же произошло с теми студентами, якорем для которых служила идея о том, что заплатить должен им я (а не они мне)? Как и следовало ожидать, они потребовали оплаты: в среднем они хотели получить 1,30 доллара за выслушивание короткого стихотворения, 2,70 доллара — за среднее и 4,80 — доллара за слушание длинного отрывка.

Итак я, подобно Тому Сойеру, смог взять неоднозначный опыт (если бы вы слышали мою декламацию, то поняли бы, насколько этот опыт действительно неоднозначен) и произвольно превратить его в приятный или болезненный. Никто из студентов не знал, стоит ли качество моей декламации того, чтобы платить мне за нее, или следует требовать от меня финансовой компенсации за необходимость ее выслушивать. Иными словами, они заранее не знали, станет ли этот опыт для них приятным или болезненным. Но, как только сформировалось их первое впечатление (то есть как только они поняли, что должны будут платить мне или, наоборот, получать от меня деньги), жребий был брошен, и якорь встал на свое место. Стоило студентам определиться со своим изначальным мнением, и все дальнейшие решения начали казаться им логичными и последовательными. Студенты не знали, понравятся ли им стихи в моем исполнении, однако именно их первое решение на этот счет послужило основой для всех дальнейших выводов и их реакций как слушателей каждого из стихотворных фрагментов.

Разумеется, Марк Твен пришел к тому же заключению: «Если бы Том был великим и мудрым мыслителем, вроде автора этой книги, он сделал бы вывод, что Работа — это то, что человек обязан делать, а Игра — то, чего он делать не обязан». Далее Твен замечает: «Есть в Англии такие богачи, которым нравится в летнюю пору править почтовой каретой, запряженной четверкой лошадей, потому что это стоит им бешеных денег; а если б они получали за это жалованье, игра превратилась бы в работу и потеряла для них всякий интерес»*.

---

* Мы еще вернемся к этому точному наблюдению в разделе о социальных и рыночных нормах (глава 4).

* * *

К чему нас могут привести подобные мысли? Для кого-то они свидетельствуют о выборе, который мы делаем в простых и сложных вопросах, и роли, которую в этом выборе играет тот или иной якорь. Мы решаем, стоит ли покупать бигмак, курить, перебегать дорогу на красный свет, проводить отпуск в Патагонии, слушать Чайковского, работать до потери пульса над докторской диссертацией, жениться, заводить детей, жить в пригороде, голосовать за республиканцев и т. д. Согласно экономической теории, мы основываем свои решения на наших фундаментальных ценностях — на том, что нам нравится или не нравится.

Но в чем же заключаются основные уроки, которые мы можем извлечь из этих экспериментов для собственной жизни? Возможно ли, что жизнь, которую мы так тщательно продумываем, является лишь продуктом произвольной согласованности? Возможно ли, что в тот или иной момент в прошлом мы приняли какие-то произвольные решения (подобно решению гусят, посчитавших Лоренца своим родителем) и с тех пор всю свою жизнь строили, основываясь на них, предполагая, что наши первоначальные решения были мудрыми? И не таким ли образом мы принимаем решения о своей карьере, о спутниках жизни, о нашей одежде или прическе? Были ли достаточно мудрыми наши первичные решения? Или они были основаны на искаженных импринтах?

Декарт как-то сказал: «C*ogito ergo sum*» — «Я мыслю, следовательно, существую». Но вообразите себе, что мы представляли бы собой не что иное, как сумму наших первых наивных и случайных примеров поведения. Что произошло бы с нами в этом случае?

На подобные вопросы не всегда можно дать простой ответ, однако с точки зрения нашей личной жизни мы можем значительно улучшить наше иррациональное поведение. Для начала нужно четко определить свои уязвимые места. Например, вы хотите купить мобильный телефон последней модели (с трехмегапиксельной камерой и восьмикратным увеличением) или заказать свою ежедневную чашку капучино с рогаликом за 4 доллара. Вы можете изучить эту привычку. Каким образом она у вас появилась? А приносит ли она вам столько удовольствия, сколько вы рассчитывали изначально? Могли бы вы, пусть ненадолго, отказаться от нее и потратить деньги на что-то другое? По сути, вы

должны задавать себе подобные вопросы в любой ситуации, связанной с вашим повторяющимся поведением. Например, могли бы вы в случае с мобильным телефоном отказаться от покупки самой последней модели, снизить уровень своих требований и использовать сэкономленные деньги на что-нибудь еще? Если же говорить о кофе — не спрашивайте себя, какой именно сорт вы хотели бы выбрать сегодня. Задайте себе вопрос, нужно ли вам вообще покупать сегодня вашу привычную чашку дорогого кофе*.

Мы также должны уделять особое внимание решениям, которые могут лечь в основу целого потока последующих решений (таких как выбор одежды, продуктов питания и т. д.). Делая подобные выводы, мы можем считать каждый из них единичным и не ведущим к значительным последствиям. Однако на самом деле первые решения имеют огромную силу и обладают длительным эффектом воздействия, поэтому будут определять наши последующие решения на многие годы вперед. Зная об этом факте, мы должны понимать важность первого решения и уделять ему достаточное внимание.

Сократ сказал, что жизнь без осмысления не стоит того, чтобы жить. Возможно, пришло время разобраться с импринтами и якорями в нашей жизни. Даже если когда-то они были разумными, то остаются ли они таковыми сейчас? Возвращаясь к когда-то сделанному нами выбору и пересмотрев его, мы можем открыть для себя новые решения — и связанные с ними возможности. И это представляется вполне разумным.

* * *

Весь наш разговор о якорях и гусятах имеет огромное значение для понимания потребительских предпочтений. Традиционная экономика предполагает, что цены на рынке определяются балансом между двумя силами: производством продукта по определенной цене (предложением) и желанием обладающих покупательной способностью людей купить продукт по данной цене (спросом). Цена, при которой эти две силы способны найти точку соприкосновения, и является рыночной.

---

* Я не утверждаю, что тратить деньги на чашку отличного кофе каждый день или даже несколько раз в день — это всегда плохое решение, я лишь говорю, что нам следует подвергать сомнению свои решения.

Сама по себе такая модель представляется вполне элегантной, однако она основана на предположении о наличии лишь двух сил, взаимодействие между которыми приводит к формированию рыночной цены. Результаты экспериментов, о которых мы рассказали в этой главе (да и сама идея произвольной согласованности), ставят подобные предположения под сомнение. Во-первых, с точки зрения классической экономики одной из двух составляющих рыночной цены является готовность потребителей заплатить цену (то есть спрос). Но, как показывают наши эксперименты, желанием потребителей выложить ту или иную сумму достаточно легко манипулировать, а это означает, что потребители не могут полностью контролировать ни собственные предпочтения, ни готовность заплатить ту или иную цену за продукт или полученный опыт.

Во-вторых, классическая экономика предполагает наличие независимости между спросом и предложением, а манипуляции с якорями, которые мы применяли в наших экспериментах, показывают, что на самом деле эти две переменные являются взаимозависимыми. В реальном мире якоря формируются за счет рекомендуемых производителями или указываемых в рекламных объявлениях цен или промоакций и других инструментов, использующихся со стороны предложения. Судя по всему, не может быть и речи о том, что желание потребителей влияет на рыночные цены. Скорее здесь имеет место обратная тенденция — сами рыночные цены оказывают влияние на готовность клиентов платить. Это означает, что спрос фактически не является полностью независимым от предложения.

* * *

Но и на этом история не заканчивается. С точки зрения произвольной согласованности отношения между спросом и предложением на рынке (например, покупка большего объема йогурта при скидке на покупку нескольких упаковок) основаны не на предпочтениях, а на памяти. Позвольте проиллюстрировать эту идею. Вспомните, сколько вы обычно употребляете вина и молока, скажем, в месяц. А теперь представьте себе, что с завтрашнего дня в стране вводится два новых налога. Один позволит снизить цену на вино на 50%, а другой вдвое поднимет цену на молоко. Что, по-вашему, произойдет после этого? Изменение цен, вне всякого сомнения, окажет влияние

на потребление, и многие люди будут получать меньше кальция, но при этом находиться в чуть более приподнятом расположении духа. Однако предположим, что введение новых налогов будет сопровождаться полной амнезией относительно ранее существовавших цен на вино и молоко. Цены изменятся, но вы не будете помнить, сколько платили за эти два продукта в прошлом.

Я подозреваю, что изменение цен может оказать значительное воздействие на объем спроса только в тех случаях, когда люди помнят прошлую цену и замечают, что она выросла; я также подозреваю, что если таких воспоминаний нет, то изменение цены не слишком повлияет на величину спроса. Если люди не помнят о прошлых ценах, потребление молока и вина останется на прежнем уровне. Иными словами, наша чувствительность к изменению цен во многом зависит от воспоминаний о ценах, которые мы платили в прошлом, и от нашего решения следовать своим принципам. Как мы видим, все это никак не связано ни с нашими истинными предпочтениями, ни с нашим уровнем спроса.

Тот же принцип будет действовать в случае, если правительство в один прекрасный день решит ввести особый налог, в результате чего цены на бензин вырастут в два раза. Согласно принципам традиционной экономики, это в свою очередь должно будет привести к снижению спроса. Но произойдет ли так на самом деле? Разумеется, поначалу люди будут сравнивать новые цены с имеющимся у них якорем и стараться снизить потребление бензина, а может быть, даже начнут присматривать автомобиль с гибридным двигателем. Но в долгосрочной перспективе, когда потребители привыкнут к новым ценам (подобно тому, как мы привыкли к ценам на кроссовки Nike, к питьевой воде в бутылках и многим другим вещам) и установят для себя новые якоря, потребление бензина по новой цене вновь достигнет прежних объемов. Более того, как показал пример Starbucks, процесс адаптации может быть ускорен, если рост цен будет сопровождаться и другими изменениями, такими как вывод на рынок нового бренда бензина или даже нового типа топлива (скажем, этанола, производимого из зерна).

Я не утверждаю, что увеличение цен на бензин вдвое не окажет влияния на спрос со стороны потребителей. Но считаю, что в долгосрочной перспективе это влияние будет значительно меньшим, чем

можно было бы предположить, изучая лишь краткосрочную реакцию рынка на рост цен.

* * *

Другое воздействие произвольной согласованности связано с преимуществами свободного рынка и свободной торговли. Основная идея свободного рынка состоит в том, что если у меня есть что-то, что вы цените выше, чем я сам, — например, кровать, — то продажа этой кровати принесет пользу нам обоим. То есть взаимное преимущество торговли основывается на предположении о том, что игроки на рынке осознают ценность того, что имеют, и ценность того, что могут получить в результате продажи.

Однако если наш выбор часто определяется случайными изначальными якорями (как мы заметили в ходе нашего эксперимента), то сделки, которые мы заключаем, не всегда адекватно отражают истинное удовольствие или полезность, получаемые от того или иного продукта. И если мы не можем объективно рассчитать величину удовольствия, а используем вместо этого произвольные якоря, то становится совершенно непонятно, насколько полезной для нас окажется имеющаяся у нас возможность обмена. К примеру, вследствие неправильных первоначальных якорей мы можем променять что-то, приносящее нам истинное удовольствие (но не имеющее сильного первоначального якоря), на нечто другое, менее приятное для нас (но обладающее в силу случайных обстоятельств более сильным первоначальным якорем). И если наше поведение определяется не истинными предпочтениями, а якорями и памятью о них, то почему именно обмен считается лучшим способом максимизации личного счастья (или полезности)?

* * *

Итак, с чем же мы остаемся? Если мы не можем полагаться на рыночные силы спроса и предложения в процессе установления оптимальной рыночной цены и не можем рассчитывать на то, что механизмы свободного рынка помогут нам максимизировать полезность, то нам, по всей видимости, нужно поискать решение где-то еще. Это особенно справедливо для областей, важных для развития общества, — таких как здравоохранение, медицина, снабжение водой

и электричеством, образование — и других критических областей. Если мы соглашаемся с предположением о том, что рыночные силы не всегда управляют рынком с максимальной эффективностью, то оказываемся среди тех, кто верит, что правительство (разумное и вдумчивое) должно играть бóльшую роль в регулировании некоторых областей рынка, даже если это ограничит свободу предпринимательства. Да, свободный рынок, основанный на спросе, предложении и отсутствии напряжения между ними, был бы идеальным решением, но только если бы мы сами были поистине рациональными. Но так как мы — существа иррациональные, этот важнейший фактор обязательно следует учитывать при принятии решений, направленных на развитие общества.

Размышления на тему существования четко определенных предпочтений

Один из уроков из главы 2 состоит в том, что, как бы мы ни верили в наличие у нас четких и явно выраженных предпочтений, на самом деле нам только кажется, что мы знаем, чего хотим. Позвольте привести как пример ситуацию, в которую я попал, имея один набор идей о том, чего я хочу, а вышел из нее с совершенно другим пониманием.

Когда мне исполнилось 30 лет, я решил, что пришло время сменить мотоцикл на автомобиль, однако никак не мог понять, какой именно автомобиль мне нужен. Интернет в те дни только начинал развиваться, но я, к своему немалому удовольствию, смог отыскать сайт с рекомендациями о покупке автомобилей. Посетители этого сайта (ныне недействующего) должны были ответить на серию вопросов о своих предпочтениях, начиная от показателей безопасности до интервала торможения, идеального радиуса поворота, количества пассажиров и, разумеется, ценового диапазона.

Я потратил на ответы около 15 минут. В начале каждой страницы находился индикатор, который показывал, сколько еще осталось до конца опроса. Это было невероятно захватывающим занятием — я с нетерпением ждал, что же в конечном итоге порекомендует мне сайт. Наконец, на экране высветились все ответы, которые я давал в ходе опроса; теперь следовало нажать кнопку «Отправить», чтобы

получить персональную рекомендацию. И как только я это сделал, оказалось, что идеальной машиной для меня был бы (барабанная дробь)… Ford Taurus.

Что?

Может, я не слишком хорошо разбирался в автомобилях (по правде говоря, почти не разбирался), но я точно знал, что не хочу Ford Taurus (не сочтите мои слова неуважением к хорошей, в общем-то, модели). Проблема состояла в том, что я только что отказался от мотоцикла и просто не мог представить себя за рулем столь респектабельной машины. Передо мной встала дилемма: я прошел вполне осмысленный и серьезный процесс выбора, и полученный результат мне не понравился. Поэтому я сделал то, что на моем месте, наверное, сделал бы каждый. Я несколько раз нажал клавишу возврата на предыдущий экран, перешел к самому началу опроса и изменил варианты ответов на те, что теперь казались мне более точными и правильными. Я снизил показатели безопасности и желательного количества пассажиров. Другие ответы я поменял так, чтобы новый автомобиль выступал для меня достойной заменой мотоцикла. Время от времени я сверялся с итогами, чтобы увидеть, как разные виды ответов меняют результат и рекомендации.

Я повторял эти манипуляции до тех пор, пока сайт не порекомендовал мне Mazda Miata. В тот момент, когда программа оказалась достаточно любезной, чтобы предложить мне небольшую машину с откидной крышей, я преисполнился благодарности к фантастическому программному обеспечению и решил последовать его совету. Через несколько недель я стал гордым владельцем Miata, которая прослужила мне верой и правдой многие годы.

* * *

Итак, что же произошло? С одной стороны, я знал, что покупка автомобиля — дело не простое, и хотел принять серьезное решение, тщательно взвесив все издержки и преимущества — расчетливо, безэмоционально и осознанно. В то же время я понимал, что совершаю важный и символический шаг во взрослую жизнь, в которой у меня рано или поздно появятся дети и, разумеется, минивэн (на котором я нынче и езжу). Тем не менее мои ум и сердце вступили в жестокую схватку. В глубине души я очень хотел машину, максимально

приближенную к мотоциклу, — я хотел ездить на своем новом приобретении с прежним удовольствием.

Использование системного и расчетливого подхода для решения этой проблемы не позволило получить «правильный» ответ, поэтому я постоянно возвращался назад и занимался махинациями с ответами, чтобы компьютеризированный метод обеспечил должную степень рациональности моему выбору. Таким образом я получил решение, которое сделало меня счастливым, и в то же время это решение было легко объяснить самому себе. Точный компьютеризированный процесс предоставил мне очевидное объяснение того, почему самым правильным выбором для меня был бы именно кабриолет. Столь непростой технически процесс обоснования решений может показаться вам слишком неестественным и даже экстремальным, однако я подозреваю, что в принятии многих из наших самых важных решений главную роль играют одни и те же базовые элементы. Эта история заставила меня задуматься вот о чем: порой мы хотим, чтобы наши решения имели налет рациональности, хотя на самом деле они основаны на нашем чутье, на том, чего мы жаждем в глубине души. Я подозреваю, что мы в своих попытках принимать решения, которые кажутся обоснованными и продуманными, зачастую занимаемся ненужным убеждением самих себя и поиском оправданий — особенно, когда должны сделать важный и значительный выбор. Порой подобрать разумные обоснования непросто, и мы тратим на их поиск массу времени, а иногда нам попадаются программы, позволяющие сделать процесс рационализации более эффективным. Возможно, в этом и состояло подлинное предназначение сайта, который я использовал, — он должен был помочь мне не принять лучшее решение, а оправдать собственный выбор и быть уверенным в своей правоте.

В конечном счете следовать интуиции и постфактум облекать ее в рациональную форму не всегда плохо. Порой такой подход может привести к выбору, результат которого нас устроит или как минимум не позволит остаться с машиной, которую мы на самом деле не хотим.

ГЛАВА 3

Чего стоят нулевые издержки

Почему, не платя ничего,
мы платим слишком много

Доводилось ли вам жадно хватать купон, предлагавший *бесплатную* упаковку кофейных зерен, — даже если вы сами не пьете кофе и у вас нет кофемолки? А как насчет всех этих бесчисленных *бесплатных* салатиков и бутербродиков, которые вы продолжаете накладывать себе на тарелку на вечеринке или на приеме, несмотря на то что ваш желудок уже переполнен? А все эти бесценные *бесплатные* призы, накапливающиеся у вас дома: футболки с логотипами радиостанций, игрушечный медведь, которого вы получили, купив коробку шоколада, или одинаковые магниты на холодильник, которые посылает вам год за годом ваш страховой агент?

Не секрет, что мы любим получать что-то бесплатно. Однако на самом деле ноль денежных единиц, которые мы (не) платим, означает не только цену. Ноль представляет собой эмоциональную кнопку — источник иррационального возбуждения. Купили бы вы какую-нибудь вещь, если бы цена на нее снизилась с 50 до 20 центов? Возможно. Купили бы вы ее, если бы цена снизилась с 50 до 2 центов? Возможно. Схватили бы вы ее, если бы цена снизилась с 50 до 0 центов? Наверняка!

Что же такого неотразимого есть в «нулевой» цене? Почему *бесплатное* делает нас столь счастливыми? По сути, *бесплатное* может

привести к проблеме: вещи, которые мы никогда бы не стали покупать, становятся для нас невероятно притягательными, как только становятся *бесплатными*. К примеру, доводилось ли вам собирать бесплатные карандаши, брелоки или блокноты на какой-нибудь конференции, тащить их домой и в итоге выбрасывать за ненадобностью? Стоять в чрезвычайно длинной очереди для того, чтобы получить бесплатный шарик мороженого Ben and Jerry's? Покупать две упаковки продукта (не особенно вам и нужного) лишь из-за того, что вы имеете возможность получить третью упаковку бесплатно?

* * *

История нуля насчитывает много лет. Само это понятие использовалось еще древними вавилонянами; древние греки обсуждали его в беседах на возвышенные темы (например, о том, как может ничто быть чем-то?); древнеиндийский ученый Пингала совместил ноль с единицей, в результате чего появились двузначные числа; а индейцы майя и древние римляне превратили ноль в часть своих систем исчисления. Однако ноль смог обрести свое истинное место лишь в 498 году нашей эры, когда, проснувшись рано утром, индийский астроном Ариабхата воскликнул: «Sthanam sthanam dasa gunam» — что можно перевести примерно как «в зависимости от местоположения цифры величина меняется в 10 раз». С этими словами в мир пришла идея позиционной десятичной записи чисел. Ноль покатился дальше: он появился в арабском мире, где к нему отнеслись с большим почтением; пересек Иберийский полуостров и попал в Европу (благодаря испанским маврам); новый импульс к движению ему придали итальянцы; в определенный момент он переплыл Атлантику и попал в Новый Свет, где для него (вместе с цифрой 1) нашлось множество работы в тихом местечке под названием Кремниевая долина.

На этом мы закончим наш краткий рассказ об истории ноля. Однако концепция ноля применительно к деньгам изучена в значительно меньшей степени. Я даже не уверен, что у нее имеется какая-то история. Тем не менее *бесплатное* оказывает на нас огромное воздействие, которое не ограничивается скидками и промоакциями. *Бесплатное* помогает нам принимать решения, благотворные для нас самих или общества в целом.

Если бы *бесплатное* было вирусом или субатомной частицей, я мог бы с помощью микроскопа изучить этот объект, связать его с различными соединениями, чтобы определить его природу, или попытался бы разделить его на части, чтобы раскрыть внутренний состав. Однако в поведенческой экономике мы используем другой инструмент, позволяющий нам замедлять человеческое поведение и изучать его по ходу развития, шаг за шагом. Как вы уже наверняка догадались, эта процедура носит название «эксперимент».

* * *

Для проведения одного из экспериментов Кристина Шампанье (докторант в MIT), Нина Мазар (преподаватель Университета города Торонто) и я занялись шоколадным бизнесом (хотя и довольно своеобразным). В холле одного крупного общественного заведения, где всегда было многолюдно, мы установили стол и разместили на нем две упаковки шоколадных конфет — трюфели Lindt и Hershey's Kisses. Над столом висел плакат, а на нем крупными буквами было написано «ОДНА ШОКОЛАДКА НА ЧЕЛОВЕКА». Когда потенциальные потребители приближались к столу, они видели два типа шоколадок и цену каждой из них*.

Для тех из вас, кто не особо разбирается в шоколаде, скажем, что Lindt производится швейцарской компанией, делающей шоколад вот уже 160 лет. Особенно ценятся шоколадные трюфели Lindt — они необычайно хороши. Если мы приобретаем упаковку трюфелей Lindt оптом, то одна конфета обходится нам примерно в 30 центов. Hershey's Kisses тоже неплохие конфеты, но давайте смотреть правде в глаза: в них нет ничего особенного и компания Hershey выпускает примерно 80 млн этих конфет каждый день. Даже уличные фонари в городе Херши сделаны в форме неотразимых Hershey's Kiss.

Так что же происходило, когда к нашему столику подходили «потребители»? Поскольку установленная нами цена на трюфель Lindt равнялась 15 центам, а на Kiss — одному центу, мы не удивились тому, что наши потребители действовали с завидной рациональ-

* Мы размещали цены так, что они становились заметны, только когда люди подходили ближе к столу. Это было сделано для того, чтобы убедиться, что мы не привлекали людей различных типов в различных условиях — тем самым избегая так называемого самоотбора.

ностью: они сравнивали цены и качество Kiss с ценой и качеством трюфелей, а затем делали свой выбор. Примерно 73% аудитории выбрало трюфели, а остальные — Kiss.

После этого мы решили проверить, каким образом ситуация может измениться за счет введения *бесплатного*. Мы установили цену на трюфель Lindt равной 14 центам, а Kiss сделали бесплатным. Изменится ли от этого картина? И должна ли она измениться? В конце концов, мы всего лишь снизили цену на оба продукта на один цент.

Но появление *бесплатного* привело к разительной перемене. Прежде не такой популярный Hershey's Kiss вдруг превратился в фаворита. Примерно 69% наших потребителей (сравните с 27% в прошлом эксперименте) выбрали *бесплатный* Kiss, отказавшись от возможности получить трюфель Lindt по очень хорошей цене. Трюфель Lindt утратил свои позиции; доля потребителей, выбравших его, сократилась с 73 до 31%.

Что же произошло? Прежде всего позвольте мне сказать, что во многих случаях выбор *бесплатно*го представляется вполне разумным. Если вы, к примеру, обнаружите в супермаркете корзину с носками для занятий спортом, которые раздаются *бесплатно*, нет ничего зазорного в том, чтобы набрать их столько, сколько сможете унести. Критическая проблема возникает в ситуациях, связанных с выбором, когда *бесплатное* вступает в борьбу за наши предпочтения с имеющим цену предметом — само присутствие *бесплатного* элемента в этой борьбе часто приводит к неверному решению. К примеру, представьте себе, что вы пришли в спортивный магазин, чтобы купить себе пару носков для занятий спортом с двойной пяткой и золотой каемкой по верху. Через 15 минут вы выходите из магазина, но не с теми носками, которые хотели купить, а с более дешевыми, которые вам абсолютно не нравятся (у них нет ни двойной пятки, ни золотой каймы). Единственное их достоинство — при покупке одной пары вы получали вторую бесплатно. Это типичный пример ситуации, при которой вы отказались от лучшей для себя сделки и выбрали не то, что хотели, — лишь потому, что соблазнились *бесплатным*.

* * *

Для того чтобы сымитировать эту ситуацию в нашем эксперименте с шоколадом, мы сообщили потребителям о том, что они

могут выбрать лишь одну шоколадку — Kiss или трюфель. Они должны были принять решение «или-или», подобно тому, как в магазине нужно было выбрать один из двух видов спортивных носков. И именно это привело к столь значительному предпочтению бесплатного Kiss — ведь на обе шоколадки была сделана одинаковая скидка. Относительная разница цен между ними не изменилась, прежним осталось и воспринимаемое удовольствие от потребления.

По правилам стандартной экономической теории (анализа преимущества по издержкам) снижение цены не должно было привести к изменению поведения наших потребителей. На первом этапе эксперимента 27% участников выбрали Kiss, а 73% — трюфель. И так как в относительных величинах изменения не произошло, ответная реакция на снижение цены должна была быть такой же. Если бы мимо нас в тот момент проходил экономист, то он, крутя своей тростью и защищая привычную экономическую теорию, сказал бы, что, поскольку все элементы ситуации остались прежними, наши потребители должны выбрать трюфели с тем же пределом предпочтительности*.

Однако на практике люди, толпившиеся у нашего стола, настойчиво требовали Hershey's Kisses — не потому, что они проделали в уме изощренный анализ сравнительных затрат и преимуществ, а потому что Kiss можно было получить бесплатно! Насколько же странным (хотя и предсказуемым) существом является человек!

* * *

Кстати, этот же вывод оставался неизменным и в других проделанных нами экспериментах. В одном случае мы оценили Hershey's Kiss в 2, 1 и 0 центов, а цены на трюфели составили соответственно 27, 26 и 25 центов. Мы проделали это упражнение, чтобы понять, приведет ли снижение цены Kiss с 2 до 1 цента (а трюфелей соответственно с 27 до 26 центов) к изменению пропорции покупателей каждого продукта. Этого не произошло. Однако, как только мы снизили цену Kiss до ноля, пропорция вновь значительно изменилась. Подавляющее большинство покупателей начало требовать Kiss.

---

* Более детальное описание того, как рациональный потребитель должен принимать решения в таких случаях, приведено в приложении к этой главе.

Мы предположили, что результаты эксперимента могли быть искажены из-за того, что покупателям не хотелось рыться в сумках и кошельках в поисках мелочи или, возможно, у них вообще не было с собой денег. В таком случае, естественно, бесплатное предложение выглядело для них более привлекательным. Чтобы проверить эту гипотезу, мы провели дополнительные эксперименты в одном из кафетериев MIT. Шоколадки были выставлены рядом с кассой в виде обычной промоакции кафетерия. Студенты, которые хотели получить шоколадку, просто клали ее к себе на поднос и платили за нее при расчете за обед. Что же произошло? Подавляющее большинство студентов опять выбрали *бесплатный* вариант.

* * *

Что же делает *бесплатное* предложение столь заманчивым? Почему мы испытываем иррациональное стремление схватить что-то *бесплатное*, даже когда на самом деле это не то, что мы хотим?

Я думаю, что ответ состоит в следующем. У большинства сделок есть свои плюсы и минусы, но, когда нам предлагается что-то бесплатное, мы забываем о минусах. Бесплатное заряжает нас эмоциональной энергией, которая заставляет считать предложение более ценным, чем оно является на самом деле. Почему? Я думаю, что человек всегда боится потерь. Реальная привлекательность бесплатного связана именно с этим страхом. Когда мы выбираем бесплатный вариант, то не видим опасности что-либо потерять. Что происходит, если мы выбираем платный вариант? У нас появляется риск неправильного решения — то есть возможность потери. Поэтому, если нам предоставляется выбор, мы выбираем бесплатное.

По этой причине в ценообразовании нуль не просто один из вариантов цены. Разумеется, 10 центов могут иметь огромное значение для формирования спроса (представьте себе, что вы продаете миллионы баррелей нефти), однако с эмоциональной волной, вызываемой бесплатным, не сравнится ничто. Таким образом, эффект нулевой цены выводит ее из любых категорий.

Нет сомнений в том, что фраза «купить что-то ни за что» — своего рода оксюморон. Позвольте мне привести пример того, как часто мы попадаем в ловушку и покупаем то, чего не хотим, — и все из-за присутствия этой клейкой субстанции *бесплатного*.

Как-то раз (в 2007 году) я увидел в одной из газет рекламное объявление, в котором известный производитель электроники предлагал семь *бесплатных* DVD с фильмами за покупку нового высококачественного DVD-плеера. Прежде всего нужна ли мне самая последняя модель плеера прямо сейчас? Наверное, нет. Но, если бы я и нуждался в плеере, разве не было бы более мудрым шагом дождаться, пока цена на него упадет? Цены снижаются всегда — и сегодняшний продвинутый DVD-плеер за 600 долларов совсем скоро будет стоить всего 200. Кроме того, делая подобное предложение, производитель преследовал вполне определенную цель. Система DVD высокой четкости этой компании жестко конкурировала с Blu-Ray — системой, на основе которой изготавливались DVD-плееры множества других производителей. В то время Blu-Ray был впереди и при определенных условиях мог начать доминировать на рынке. Так во сколько же вам обойдется это *бесплатно*, если, соблазнившись предложением, вы получите устройство, которое находится на полпути к забвению (как это случилось с видеопроигрывателями стандарта Betamax)? Именно эти две рациональные мысли должны помочь нам не попасть в ловушку *бесплатного*. Но, черт побери, эти бесплатные DVD выглядят так заманчиво!

* * *

Итак, *бесплатное* получение чего-либо играет свою важную роль каждый раз, когда мы говорим о ценах. Но что происходит, когда нам предлагается не нулевая цена, а бесплатный обмен? Будет ли различаться наше поведение в ситуациях, когда мы получаем что-то не просто так, а в результате сделки без участия денег? Несколько лет назад, прямо перед наступлением Хэллоуина, я придумал, как провести эксперимент, отвечающий на этот вопрос. Для получения ответа мне даже не пришлось покидать свой дом.

В самом начале вечера девятилетний Джой, одетый в костюм Человека-паука и держащий в руках большую желтую сумку, поднялся по ступеням к входной двери нашего дома. Его сопровождала мать, бдительно следившая за тем, чтобы никто не подсунул ее сыночку яблоко со спрятанным внутри бритвенным лезвием (кстати, нет никаких документальных подтверждений тому, что такие инциденты происходили в реальности; это просто одна из городских легенд).

Мать шла немного поодаль, чтобы создать у своего сына ощущение самостоятельного путешествия.

После традиционного для таких случаев вопроса «Trick or Treat?»* я велел Джою протянуть мне ладонь, положил в нее три шоколадки Hershey's Kisses и попросил его немного их подержать. «А еще ты можешь получить один из этих двух батончиков Snickers, — сказал я, показывая ему большой и маленький батончики. — Если ты отдашь мне один из Hershey's Kisses, я дам тебе маленький Snickers. А если ты отдашь мне два Hershey's Kisses, то я дам тебе большой батончик».

Разумеется, ребенок был весьма неглуп, хотя и вырядился в костюм огромного паука. Маленький Snickers весил 28 граммов, а большой — 56. Все, что нужно было сделать Джою, — отдать мне один дополнительный Hershey's Kiss (весом примерно 4 грамма) и получить за это дополнительные 28 граммов Snickers. Эта сделка могла бы привести в недоумение ученого мужа, но не девятилетнего мальчика, быстро рассчитавшего, что при получении большого Snickers он получит шестикратный возврат своих инвестиций (с точки зрения чистого веса шоколада). Джой моментально положил мне в руку две шоколадки Kisses, схватил большой батончик Snickers и бросил его в свою сумку.

Джой был не единственным ребенком, молниеносно принявшим такое решение. Все остальные дети (за исключением лишь одного), с которыми я проводил этот эксперимент, предпочли обменять две шоколадки Kisses на большой батончик Snickers.

Следующей моей гостьей была Зое. Она была одета в длинное белое платье, как у принцессы. В одной руке она держала волшебную палочку, а в другой — ведерко с изображением оранжевой тыквы. Ее младшая сестра в плюшевом костюме зайчика с комфортом спала на руках у отца. Когда они подошли поближе, Зое закричала: «Сладость или гадость?» Признаюсь, раньше в подобных ситуациях я часто отвечал: «Гадость!» Это вводило детей в ступор: они не могли себе представить, что на их вопрос может прозвучать такой ответ.

В этот раз Зое получила свою награду — три Hershey's Kisses. Но я припас для нее фокус. Я предложил малышке сделку: она могла либо обменять одну из лежавших у нее на ладони Hershey's Kisses

* «Сладость или гадость», или «Кошелек или жизнь» (англ.). — *Прим. ред.*

на большой Snickers, либо получить маленький батончик Snickers *бесплатно*, не отдавая мне ни одной из своих шоколадок.

В данном случае рациональный расчет (который был так здорово продемонстрирован в случае с Джоем) предполагал, что выгоднее отказаться от маленького батончика, вернуть одну шоколадку и получить за это большой батончик. Сравнивая упаковки по весу, можно было легко понять, что лучше отказаться от одной шоколадки Hershey's Kiss и получить большой Snickers (56 граммов), а не маленький Snickers (28 граммов). Эта логика была вполне понятна мальчику, участвовавшему в эксперименте, в котором у каждого из батончиков Snickers была своя цена. Но как следовало поступить Зое? Позволил бы ее детский разум принять рациональное решение — или она бы стала думать только о *бесплатном* маленьком батончике?

Как вы уже, наверное, догадались, Зое и другие дети, которым я предложил этот выбор, оказались полностью ослеплены *бесплатным*. Примерно 70% из них отказались от более выгодной сделки и выбрали вторую, в которой им давалось что-то *бесплатное*.

На всякий случай, если вы думаете, что мы с Кристиной и Ниной имеем привычку обманывать маленьких детей, скажу, что мы провели подобный эксперимент с детьми постарше — со студентами MIT в студенческом центре. Результаты в точности повторили то, что мы наблюдали на Хэллоуине. Иными словами, выбор варианта с нулевыми затратами не ограничивается денежными сделками. В сделке могут участвовать продукты или деньги, но в любом случае мы не можем противостоять мощной гравитационной силе *бесплатного*.

* * *

Вы считаете, что можете противостоять этому влиянию?

Хорошо, давайте проверим. Допустим, я предложу вам выбрать бесплатный подарочный сертификат Amazon на 10 долларов или сертификат на 20 долларов, за который вы должны заплатить 7 долларов. Не задумывайтесь над ответом. Какой сертификат вы выберете?

Если вы выбрали бесплатный, то вы сделали то же самое, что и большинство людей, которых мы тестировали в одном из бостонских супермаркетов. Однако взгляните на цифры еще раз: сертифи-

кат с номиналом 20 долларов, за который вы платите 7 долларов, приносит вам 13 долларов прибыли. Это определенно лучше, чем бесплатный сертификат на 10 долларов (который позволяет заработать лишь 10 долларов). Видите, как работает иррациональное поведение?*

* * *

Позвольте рассказать вам историю, описывающую реальное влияние *бесплатного* на наше поведение. Несколько лет назад сайт Amazon.com стал предлагать бесплатную доставку заказов, начиная с определенной суммы. Например, человек, купивший книгу за 16,95 доллара, должен был заплатить еще 3,95 доллара за доставку. Но, если покупатель выбирал еще одну книгу и стоимость его заказа достигала 31,90 доллара, он мог воспользоваться *бесплатной* доставкой.

Возможно, некоторые покупатели и не нуждались во второй книге (и здесь я ссылаюсь на свой собственный опыт), однако *бесплатная* доставка выглядела столь искушающей, что они были готовы заплатить за нее цену еще одной книги. Сотрудники Amazon были в восторге от своей идеи, однако обнаружили, что в одной стране — а именно во Франции — роста продаж не произошло. Неужели французские потребители более рациональны, чем все остальные? Вряд ли. Как оказалось, французам была предложена несколько иная сделка.

Вот что произошло. Вместо того чтобы предложить *бесплатную* доставку для заказов от определенной суммы, французское подразделение компании установило цену доставки на эти заказы равной одному франку. Всего лишь один франк — это примерно 20 центов. Кажется, что это все равно что бесплатно, но это было не так. Позднее, когда Amazon изменил условия акции для Франции и сделал доставку по-настоящему бесплатной, Франция последовала по пути других стран, и результаты продаж в этой стране резко возросли. Иными словами, если сделка с оплатой в один франк была проигнорирована французами, то *бесплатная* доставка вызвала оживленную реакцию.

---

* По аналогии с другими экспериментами, после того, как мы повышали стоимость обоих сертификатов на 1 доллар, в результате чего 10-долларовый сертификат начал стоить 1 доллар, а 20-долларовый — 8 долларов, большинство тут же переключилось на 20-долларовый.

Сходная ситуация произошла несколько лет назад с компанией America Online (AOL), когда она решила перейти с почасовой оплаты на ежемесячную (при которой вы могли неограниченно находиться в Сети за фиксированную плату 19,95 доллара в месяц). Планируя изменение ценовой структуры, AOL рассчитывала, что спрос на новую услугу поначалу будет незначительным. Однако за считаные дни число пользователей, подключенных к системе, выросло со 140 000 до 236 000, а среднее время пребывания в Сети увеличилось вдвое. Это может показаться отличным результатом, но на самом деле ничего хорошего в этом не было. Потребители AOL столкнулись с проблемой постоянно занятых линий, и вскоре AOL была вынуждена арендовать услуги у других онлайн-провайдеров (которые были просто счастливы сдавать свои мощности в аренду AOL за значительное вознаграждение — они продавали «лопаты для уборки снега в разгар метели»). Боб Питтман (занимавший в то время пост президента AOL) не ожидал, что потребители накинутся на *бесплатное* предложение, как голодающие на накрытый стол.

* * *

Таким образом, выбирая между двумя продуктами, мы склонны уделять чрезмерное внимание бесплатному варианту. Мы скорее выберем *бесплатный* банковский счет (без прилагающихся к нему привилегий) чем тот, обслуживание которого стоит 5 долларов в год. Но если пятидолларовый вариант уже включает бесплатные дорожные чеки, возможность оплаты счетов онлайн и другие подобные опции, а *бесплатный* — нет, может оказаться, что, выбрав *бесплатное*, мы в итоге заплатим банку за пользование дополнительными услугами гораздо больше, чем 5 долларов. Аналогичным образом мы можем выбрать ипотеку без первоначального взноса, но с запредельными процентами или комиссиями за оформление договора; и мы можем получить продукт, который нам не нужен, просто потому, что к нему прилагается бесплатный подарок.

Мой последний личный опыт такого рода был связан с приобретением машины. Когда я несколько лет назад искал для себя автомобиль, я знал, что мне нужен минивэн. Я собирался купить одну из моделей Honda и узнал о них практически все. Но затем в поле моего зрения попала модель Audi, сначала из-за своего *бес-*

платного предложения о замене масла в течение трех лет после покупки. Как я мог устоять перед этим?

Если уж говорить откровенно, то Audi была красной спортивной машиной, а сам я продолжал сопротивляться роли зрелого и ответственного отца двоих детей. Идея о бесплатной замене масла сама по себе не захватила меня с головой, однако влияние этого предложения на меня оказалось с рациональной точки зрения неоправданно большим. Сам факт *бесплатного* предложения послужил для меня дополнительным стимулом.

Поэтому я купил Audi — и в придачу к нему получил *бесплатную* замену масла (через несколько месяцев, когда я ехал по шоссе, у меня на полном ходу сломалась коробка передач — но это совсем другая история). Разумеется, в спокойном состоянии я действовал бы более рационально. За год я проезжаю около 11 000 км; масло необходимо менять каждые 16 000 км, а цена работ по замене составляет около 75 долларов. Иными словами, за три года я смог бы сэкономить около 150 долларов, что составляет примерно 0,5% стоимости купленной мной машины — вряд ли это можно назвать хорошим основанием для принятия решения. Дело приобретает еще более скверный оборот: теперь у меня есть Audi, набитая до потолка фигурками супергероев, скейтбордами, велосипедами и прочими важными для моих детей вещами. Эх, а вот если бы у меня был минивэн…

* * *

Концепция нуля также применима к понятию времени. Время, которое мы тратим на одно занятие, — это время, которое мы отнимаем от другого. Поэтому, если мы тратим 45 минут в очереди за *бесплатным* шариком мороженого или проводим полчаса за заполнением заявления на возврат копеечной суммы в магазине или банке, это означает, что в это самое время мы не занимаемся чем-то другим.

Мой личный любимый пример из этой области — это день бесплатного посещения музеев. Несмотря на то что входная плата в музей не так высока, мне гораздо приятнее удовлетворить свой культурный голод, когда связанные с этим затраты равны нулю. Разумеется, я не одинок в этом желании. Поэтому в такие дни я часто замечаю, что музей переполнен, очереди на вход огромны, сложно что-то разглядеть, а особенное неудовольствие у меня вызывает толкотня вокруг музея

и в кафетерии внутри. Понимаю ли я, что решение пойти в музей в такие дни ошибочно? Наверняка, но тем не менее я туда иду.

* * *

Ноль может также влиять на покупку продуктов питания. Производители размещают на упаковке огромный объем информации. Они обязаны рассказывать нам о составе продукта, количестве калорий, содержании жира и т. д. Возможно ли, что нулевые калории, нулевые жиры и тому подобное обладают для нас столь же притягательной силой, что и нулевые цены? Если это правило применимо, то компания Pepsi сможет продавать гораздо больший объем своих напитков, указывая на упаковке «ноль калорий» вместо «одна калория».

Предположим, вы сидите в баре и наслаждаетесь беседой со своими друзьями. Купив один сорт пива, вы получаете ноль калорий, а купив другой — три калории. Какой из двух видов пива заставит вас считать, что вы пьете по-настоящему легкое пиво? Даже если разница между двумя сортами минимальна, пиво с нулевыми калориями создаст у вас ощущение того, что вы заботитесь о своем здоровье. Ваше самочувствие улучшится настолько, что вы можете даже отважиться заказать себе порцию картофеля фри.

* * *

Итак, вы можете оставаться на том же уровне, сохраняя копеечную плату (как в случае с доставкой продукции Amazon во Франции), или совершить большой скачок, предложив что-то *бесплатно*. Подумайте над тем, насколько мощной является эта идея! Ноль — это не просто скидка. Ноль — это нечто совершенно другое. Разница между двумя центами и одним центом минимальна. Однако разница между одним центом и нулем несоизмеримо больше!

Если вы занимаетесь бизнесом и понимаете силу ноля, вам доступна масса неожиданных решений. Вы хотите привлечь толпы клиентов? Предложите им что-то бесплатно! Хотите продавать больше своих товаров? Отдайте клиентам какую-то часть, не требуя взамен денег!

Таким же образом *бесплатный* элемент может использоваться и при осуществлении социальной политики. Хотите, чтобы люди ездили на электрических машинах? Не просто снизьте плату на регистрацию и техническую проверку — отмените ее вообще, и вы

сможете создать могучий инструмент *бесплатного* привлечения внимания! Аналогично, если вы отвечаете за вопросы здравоохранения, сосредоточьтесь на раннем выявлении серьезных заболеваний как способе предотвращения их развития. Хотите, чтобы люди делали правильные вещи — регулярно проходили колоноскопию, маммографию, проверку уровня холестерина, проверку на диабет и тому подобное? Не просто уменьшите стоимость этих процедур — сделайте их *бесплатными*.

Политики и стратеги не осознают, что *бесплатное* представляет собой козырь у них в руках, не говоря уже о том, что они не умеют его разыгрывать. Конечно, во времена жесткого сокращения бюджетов решение о том, чтобы сделать что-то *бесплатным*, кажется нерациональным. Но, как только мы перестаем думать подобным образом, *бесплатное* приобретает огромную силу, а предложение *бесплатного* начинает казаться вполне разумным шагом.

Размышления на тему цены *бесплатного*

Из проведенных экспериментов мы узнали, что, сталкиваясь с чем-то *бесплатным*, мы приходим в слишком сильное возбуждение и вследствие этого можем принимать решения, не соответствующие нашим лучшим интересам.

К примеру, представьте, что вам нужно выбрать одну из двух кредитных карт: первая предлагает вам кредит под 12% годовых, но не имеет фиксированной годовой комиссии (*бесплатное!*), по второй же процентная ставка ниже — лишь 9%, но при этом обслуживание карты обойдется вам в 100 долларов в год. Какую карту вы предпочтете? Большинство людей в первую очередь обратили бы внимание на размер ежегодного платежа и в попытках воспользоваться *бесплатным* предложением получили бы карту, которая обойдется им намного дороже в долгосрочной перспективе — особенно, когда они (неминуемо) забудут сделать платеж или погасить задолженность по кредиту в срок*.

* Когда речь заходит о кредитных картах, привлекательность бесплатного усиливается еще и из-за того, что мы в целом с чрезмерным оптимизмом относимся к своему финансовому будущему и слишком сильно верим в свою способность постоянно и вовремя платить по счетам.

И хотя понимание сути *бесплатного* и борьба с его очарованием очень важны, чтобы избежать ловушек при принятии решений, в некоторых случаях мы все же можем использовать *бесплатное* в своих интересах. Возьмем самый простой пример: вы с друзьями идете в ресторан. Когда официант в конце ужина приносит счет, люди часто задаются вопросом, как его оплачивать. Платит ли каждый за то, что он сам заказал? Или мы делим общий счет поровну, хотя Джон выпил на один бокал вина больше, чем остальные, да еще взял себе крем-брюле? *Бесплатное* помогает нам решить эту проблему и даже получить больше удовольствия от совместной трапезы с друзьями.

Оказывается, что лучший вариант — когда кто-то один оплачивает весь счет, а все остальные участники вечеринки — каждый в свою очередь — делают то же самое в будущем. Логика данного решения такова: всякий раз, когда мы платим — вне зависимости от суммы, — мы испытываем некую психологическую боль, которую социологи называют «боль оплаты». Это чувство вызвано тем, что нам всегда, вне зависимости от ситуации, неприятно отказываться от своих тяжело заработанных денег. У боли оплаты есть два интересных свойства. Первое и самое очевидное заключается в том, что, когда мы ничего не платим (например, когда кто-то другой оплачивает счет), мы никакой боли оплаты не испытываем. А второе (менее очевидное) состоит в том, что боль оплаты относительно нечувствительна к размерам суммы, которую мы платим. Иными словами, хотя боль оплаты и возрастает по мере того, как увеличивается счет, однако каждый дополнительный доллар в этом счете приносит нам все меньше и меньше боли. (Мы назвали это «снижающаяся удельная чувствительность». Точно так же если вы положите предмет весом 500 граммов в пустой рюкзак, то сразу почувствуете, что рюкзак потяжелел. Однако если вы положите тот же самый предмет в рюкзак, где уже лежат несколько книг и ноутбук, то почти не заметите разницы). Снижающаяся удельная чувствительность к боли оплаты означает, что первый доллар, который мы заплатим, будет для нас самым болезненным, второй — чуть менее, и так далее до тех пор, пока мы не расстанемся, скажем, с 47-м долларом практически без эмоций.

Итак, если мы обедаем с другими, то чувствуем себя максимально счастливыми, когда ничего не платим (*бесплатно*!); мы менее счаст-

ливы, когда нам приходится платить; однако по мере увеличения счета каждый дополнительный доллар, который мы должны выложить, причиняет нам все меньше и меньше боли. Логично заключить, что счет должен оплачивать один человек.

Если все это вас не убеждает, давайте рассмотрим следующий пример: представьте, что четыре человека обедают вместе и сумма общего счета составляет 100 долларов. Если каждый из сидящих за столом платит 25 долларов, боль оплаты испытывают в равной степени все. Чтобы сделать эту ситуацию менее абстрактной, введем некие условные единицы для оценки боли. Предположим, что уплата 25 долларов приносит 10 единиц боли. Таким образом, сотрапезники, которые делят счет, испытывают совокупную боль в 40 единиц. Но что, если один человек оплатит весь счет? Поскольку боль оплаты не повышается линейно вместе с суммой платежа, он или она испытает свои 10 единиц боли за первые 25 долларов, которые заплатит; затем, может быть, 7 единиц за следующие 25 долларов; еще 5 единиц — за следующие 25 долларов и 4 единицы — за последние 25. В сумме это составит 26 единиц боли, то есть совокупная боль для всего стола снизилась на 14 единиц. Вывод понятен: все мы любим есть и не платить за еду, и до тех пор, пока мы будем чередовать плательщиков, мы сможем и наслаждаться *бесплатными* обедами, и извлекать намного больше практической пользы от нашей дружбы.

«Ага! — можете сказать вы. — Но что, если я ем только овощной салат, а жена моего друга заказывает, кроме салата, филе-миньон, два бокала самого дорогого каберне-совиньон да еще и крем-брюле на десерт? Что, если количество участников на следующей встрече будет иным? Или если некоторые наши товарищи навсегда уезжают из города? Ведь все это означает, что в итоге я заплачу больше остальных!»

Конечно, все эти соображения делают подход «В этот раз плачу я, а в следующий — ты» значительно менее эффективным с экономической точки зрения. И все-таки этот метод имеет огромное преимущество: он позволяет снизить боль оплаты. Лично я готов пару раз пожертвовать несколькими долларами, чтобы уменьшить эту боль для моих друзей и себя самого.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 3

Позвольте мне объяснить, каким образом логика стандартной экономической теории может применяться в нашем случае. Если человек должен выбрать одну и только одну шоколадку из двух, ему необходимо учесть не только абсолютную ценность каждой шоколадки, но и их относительную ценность — что именно он получает и что отдает. На первом этапе рациональный потребитель должен рассчитать сравнительную чистую полезность двух шоколадок (то есть ожидаемая вкусовая ценность минус затраты на приобретение) и принять решение, основанное на том, какая шоколадка обладает большей чистой полезностью. Как могли бы выглядеть его рассуждения в случае, когда трюфель Lindt стоил 15 центов, а шоколадка Hershey's Kiss — 1 цент? Рациональный потребитель мог бы оценить свой ожидаемый объем удовольствия, который он получит от съедания трюфеля или Kiss (скажем, 50 и 5 единиц удовольствия соответственно), и отнять от этой величины неудовольствие, связанное с уплатой соответственно 15 и 1 цента (предположим, речь идет о 15 и 1 единицах неудовольствия). В результате расчетов у трюфеля окажется 35 единиц ожидаемого удовольствия (50 минус 15), а у Kiss — 4 единицы (5 минус 1). Трюфель имеет на 31 балл больше, поэтому выбор прост: трюфель побеждает за явным преимуществом.

Что же происходит в случае, когда цена обоих продуктов снижается на одну и ту же величину (трюфель стоит 14 центов, а Kiss достается бесплатно)? Применим ту же логику. Вкус шоколада не изменился, поэтому рациональный потребитель оценит величину удовольствия в 50 и 5 единиц соответственно. Меняется лишь степень неудовольствия. В данном случае у рационального потребителя уровень неудовольствия (для обоих видов шоколада) будет ниже, так как цены снижаются на один цент (и одну единицу неудовольствия). И вот что очень важно: так как цена на оба продукта снизилась на одну и ту же величину, их сравнительная разница осталась прежней. Общее ожидаемое удовольствие для трюфеля теперь будет составлять 36 единиц (50 минус 14), а для Kiss этот показатель будет равным 5 единицам (5 минус 0). Трюфель, как и прежде, выигрывает 31 балл,

поэтому выбор должен быть простым. Трюфель вновь побеждает за явным преимуществом.

Вот как *выглядел бы* процесс принятия решения, если бы он строился исключительно на основе рационального анализа. Тот факт, что результаты нашего эксперимента столь сильно отличаются, говорят нам (ясно и громко) о том, что в этом процессе участвует что-то еще и что цена, равная нулю, играет уникальную роль в процессе принятия решения.

ГЛАВА 4

Цена социальных норм

Почему мы так рады что-то делать, но не когда нам за это платят

Вы в гостях у тещи на ужине в честь Дня благодарения. Вы сидите за роскошным столом. Индейка поджарена до золотисто-коричневой корочки; ее начинка сделана с любовью, а вкус в точности такой, как вам нравится. Рады и ваши дети: запеканка из батата увенчана зефиром. А ваша жена польщена: для десерта был выбран ее любимый рецепт пирога с тыквой.

Вы ослабили свой ремень и неторопливо цедите вино из бокала. В какой-то момент, нежно глядя на тещу, вы поднимаетесь из-за стола и достаете свой бумажник. «Мама, сколько я должен вам за всю ту заботу, с который вы приготовили этот прекрасный ужин?» — спрашиваете вы со всей искренностью. Вокруг вас воцаряется молчание, но вы достаете из бумажника одну купюру за другой. «Как вы думаете, 300 долларов будет достаточно? Нет, подождите, я должен дать вам 400!»

Такую картину не смог бы изобразить и Норман Роквелл. Бокал вина с шумом опрокидывается на стол; теща встает с красным лицом; сестра вашей жены злобно смотрит на вас, а маленькая племянница начинает рыдать. Похоже, что следующий День благодарения вы проведете в одиночестве перед телевизором.

* * *

Что же произошло? Почему прямое предложение такого рода способно разрушить праздник? Много лет назад Маргарет Кларк, Джадсон Миллз и Алан Фиске предположили, что мы одновременно живем в двух мирах: в одном из них превалируют социальные, а в другом — рыночные нормы. Социальные нормы включают в себя дружеские услуги, которые одни люди оказывают другим. «Не могли бы вы помочь мне передвинуть эту кровать?», «Не поможете ли поменять колесо?» Социальные нормы являются частью нашей социальной природы и отражают нашу потребность в обществе. Обычно они выглядят теплыми и комфортными. При этом типе отношений не требуется аналогичная отдача: вы можете помочь своему соседу передвинуть кровать, но это не означает, что он должен сразу же после этого пойти к вам домой и помочь вам передвинуть вашу. Это сродни открыванию двери для другого: вы оба испытываете удовольствие, а немедленное ответное действие совершенно не требуется.

Другой мир, управляемый рыночными нормами, выглядит совершенно иначе. В нем нет ничего теплого или комфортного. Сделки носят абсолютно конкретный характер: зарплаты, цены, арендные платежи, банковские проценты, издержки против преимуществ. Подобные рыночные отношения не всегда являются злом — часто в них присутствуют самостоятельность, изобретательность, индивидуализм, — и они подразумевают сопоставимые выгоды и своевременные расчеты. Находясь в условиях рыночных норм, вы получаете то, за что платите, — ни больше ни меньше.

Когда нам удается разделять социальные и рыночные нормы, наша жизнь выстраивается достаточно хорошо. Возьмем, к примеру, секс. Мы можем бесплатно заниматься сексом в рамках социального контекста и надеемся на то, что это занятие будет приятным и насытит нас положительными эмоциями. Но существует также и рыночный секс, подразумевающий плату и готовность заниматься им по требованию другого. Это выглядит достаточно прямолинейно. Наши мужья (или жены) не упрашивают нас о быстром сексе за 50 долларов. В то же время, если мы имеем дело с проституткой, то не просим ее о вечной любви.

В момент столкновения социальных и рыночных норм возникает проблема. Давайте еще раз поговорим о сексе. Парень приглашает девушку на ужин, потом в кинотеатр и при этом оплачивает все расходы. На следующие выходные все повторяется, и он снова за все платит. Это же повторяется и в третий раз — он опять платит за еду и развлечения. Он уже начинает надеяться хотя бы на страстный поцелуй у двери на прощание. Его бумажник становится все тоньше, однако еще хуже то, что происходит у него в голове: ему не удается согласовать социальные нормы (ухаживание) с рыночными нормами (деньги за секс). На четвертый день он вскользь упоминает о том, во что ему обходится вся эта романтика. И в этот самый момент он переходит черту. Нарушение! Она называет его животным и возмущенно удаляется. Ему следовало бы знать, что рыночные и социальные нормы нельзя смешивать друг с другом, особенно в том случае, когда девушка не относится к известному типу. Ему также стоило бы помнить бессмертные слова Вуди Аллена: «Бесплатный секс — это самый дорогостоящий вид секса».

* * *

Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом (преподавателем Университета Святого Томаса) решили исследовать эффект действия социальных и рыночных норм. Конечно, здорово было бы смоделировать инцидент на День благодарения, но, принимая во внимание то, к каким катастрофическим последствиям для семейной жизни это может привести, мы решили выбрать что-нибудь более спокойное. По сути, то, что нам удалось найти, является одним из самых скучных занятий в мире (вообще в социальных науках принято использовать в экспериментах крайне скучные занятия).

Участники эксперимента сидели перед компьютерами, на экранах которых были показаны круг (слева) и квадрат (справа). Задача состояла в том, чтобы при помощи компьютерной мыши перетащить круг внутрь квадрата. После того как круг оказывался внутри квадрата, он исчезал, а в левой части экрана появлялся новый круг. Мы попросили участников перенести максимально возможное количество кругов, а сами считали, сколько кругов каждый из них перемещает за пять минут. В результате мы смогли рассчитать их

производительность — то есть результативность усилий, которые они прикладывали для выполнения задания.

Каким образом мы могли бы использовать это для анализа социальных и рыночных обменов? Некоторые из участников получали за этот короткий эксперимент по 5 долларов. Мы вручали им деньги, когда они заходили в нашу лабораторию; кроме того, мы сообщали им, что через пять минут после начала эксперимента компьютер издаст особый сигнал, свидетельствующий о завершении работы, после чего они должны будут покинуть лабораторию. Так как за приложенные усилия мы платили им деньги, то ожидали, что они будут применять в этой ситуации рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Участники из второй группы получали те же инструкции и задания, однако сумма их вознаграждения была значительно ниже (50 центов в одном эксперименте и 10 центов в другом). Мы ожидали, что и в этой ситуации участники будут ориентироваться на рыночные нормы и действовать в соответствии с ними.

Наконец, у нас была и третья группа, к которой мы обратились не с рыночным запросом, а с социальной просьбой. Мы не предлагали людям из этой группы никакого вознаграждения и даже не упоминали о деньгах. Мы просто попросили их об одолжении. Мы рассчитывали, что они применят к ситуации социальные нормы и будут действовать в соответствии с ними.

Насколько усердно работали различные группы? Участники, получавшие по 5 долларов, переместили в среднем по 159 кругов, а получавшие по 50 центов — по 101 кругу. Как мы и ожидали, рост суммы вознаграждения повысил мотивацию участников и заставил их работать упорнее (примерно на 50%).

Что же произошло с группой, которой мы не предлагали денег? Работали ли эти участники менее старательно, чем те, кто работал за плату, или, напротив, в отсутствие денег они применили к ситуации социальные нормы и работали с большей отдачей? Результаты показали, что в среднем эти участники перетащили по 168 кругов, то есть гораздо больше тех, кому мы заплатили по 50 центов, и немногим больше тех, кто получил по 5 долларов. Иными словами, участники, руководимые социальными нормами, работали упорнее, чем те, кто получал за это трудовой доллар (ну хорошо, трудовые 50 центов).

Возможно, мы должны были предвидеть это. Существует множество примеров, подтверждающих, что люди склонны работать более упорно под влиянием мотива, не связанного с деньгами. К примеру, несколько лет назад Американская ассоциация пенсионеров обратилась к юристам с просьбой о снижении оплаты до 30 долларов в час при обслуживании нуждающихся пенсионеров. Юристы ответили отказом. Тогда руководителю программы из ассоциации пришла в голову гениальная идея: он спросил юристов, могли бы те обслуживать нуждающихся пенсионеров бесплатно. Подавляющее большинство юристов согласились.

Что же произошло? Как мог ноль долларов оказаться более привлекательным, чем тридцать? Дело в том, что, когда речь заходила о деньгах, юристы рассуждали в понятиях рынка и находили предложение неинтересным по сравнению со своими обычными гонорарами. Когда же деньги не упоминались, юристы думали в рамках социальных норм и были готовы потратить часть своего времени на работу с пенсионерами. Почему же они не согласились на 30 долларов, подумав о себе как о добровольцах, получающих за свою работу символическое вознаграждение? Потому что, когда мы начинаем принимать в расчет рыночные нормы, социальные нормы уходят из наших рассуждений.

Похожий урок был получен Нахумом Сихерманом, преподавателем экономики из Колумбийского университета, бравшего уроки боевых единоборств в Японии. Сенсей (их учитель) не брал с группы денег за обучение. Студенты, полагавшие это несправедливым, как-то раз обратились к учителю и предложили ему оплату за время и усилия, уделенные их обучению. Опустив свой *синай**, мастер тихо ответил, что если бы он назначил цену за свои уроки, то никто из учеников не смог бы с ним расплатиться.

* * *

Никто из участников нашего эксперимента, получивших 50 центов, не сказал: «Отлично, я окажу услугу экспериментаторам и получу за это деньги», — и не начал работать упорнее, чем участники, не получившие ничего. Вместо этого они переключились на рыночные

* Бамбуковый меч. — *Прим. ред.*

нормы, решили, что 50 центов недостаточно, и стали работать спустя рукава. Иными словами, когда в лаборатории возникли рыночные отношения, социальные отношения были вышвырнуты прочь.

Но что бы произошло, если бы вместо оплаты мы начали вручать подарки? Наверняка ваша теща с радостью приняла бы от вас бутылку хорошего вина для праздничного стола. А как насчет того, чтобы подарить своему другу приятное украшение для дома (скажем, экологически полезное домашнее растение)? Может быть, именно обмен подарками удерживает нас в рамках социальных норм? Переключатся ли участники, получающие подарки, с социальных норм на рыночные или предложение подарков в качестве вознаграждения позволит участникам остаться в рамках социального мира?

Для того чтобы выяснить, как выстраивается роль подарков в социальных или рыночных нормах, мы с Джеймсом решили провести новый эксперимент. На этот раз за перетаскивание кружков по экрану компьютера мы не предлагали участникам деньги. Мы дарили им подарки. Вместо 50 центов мы вручали участникам батончик Snickers (стоимостью около 50 центов), а вместо пятидолларового вознаграждения — коробку конфет Godiva (стоимостью около 5 долларов).

Участники приходили в лабораторию, получали свое вознаграждение, работали так, как считали нужным, и уходили. Затем мы изучили результаты. Оказалось, что все три группы участников работали с примерно одинаковой интенсивностью, независимо от того, получали ли они маленький батончик Snickers (участники в среднем перетащили по 162 кружка), конфеты Godiva (169 кружков) или вообще ничего (168 кружков). Вывод: никто не чувствовал себя обиженным подарком, потому что даже небольшие подарки позволяют нам остаться в рамках социальных норм обмена и не скатиться в рыночные отношения.

* * *

Но что может произойти, если мы смешаем сигналы двух типов норм? Что случится, если мы смешаем рыночные нормы с социальными? Иными словами, что будут делать участники, если мы скажем, что дадим им «батончик Snickers за *50 центов*» или «*пятидолларовую* коробку шоколада Godiva»?

Заставит ли «50-центовый батончик Snickers» участников работать столь же активно, что и просто «батончик Snickers», или он вынудит их работать с ленцой, как это сделали 50 центов? Или произойдет нечто среднее? Следующий эксперимент позволил нам ответить на эти вопросы.

Как оказалось, участники не были мотивированы к работе, когда получали 50-центовый батончик. Фактически они работали с той же интенсивностью, что и участники, получившие 50 центов. Они реагировали на подарок с четко выраженной ценой точно так же, как на наличные деньги, и вручение подарка больше не связывалось с социальными нормами — при упоминании цены подарок сразу перемещался в реальность рыночных норм.

Кстати, позже мы еще раз провели подобный эксперимент, когда просили прохожих помочь нам выгрузить кровать из грузовика. Мы получили точно такие же результаты. Люди готовы работать бесплатно и готовы это делать за разумные деньги; но предложите им слишком маленькую оплату, и они развернутся и уйдут. Подарки доказали свою эффективность при разгрузке кроватей — предложения подарка, пусть и небольшого, бывает достаточно для того, чтобы люди оказали помощь; но стоит вам упомянуть, во что вам обошелся этот подарок, и вы увидите их спины раньше, чем успеете произнести «рыночные нормы».

* * *

Результаты показывают нам, что для возникновения рыночных норм достаточно лишь упомянуть о деньгах (даже когда эти деньги не переходят из рук в руки). Разумеется, рыночные нормы касаются не только усилий — они связаны с широким диапазоном поведения, включая самостоятельность, помощь и индивидуализм. Можно ли вынудить людей вести себя по-другому, если заставить их думать о деньгах? Этот вопрос изучался в серии великолепных экспериментов, проведенных Кэтлин Вое (преподавателем Университета Миннесоты), Николь Мэад (студенткой старших курсов Университета штата Флорида) и Мирандой Гуд (студенткой старших курсов Университета Британской Колумбии).

Они просили участников экспериментов выполнить дешифровку — поменять порядок слов в предложении. Для одной группы участников

предложения были нейтральными (к примеру, «На улице холодно»); для другой — предложения или фразы были связаны с деньгами (к примеру, «Вам назначена высокая зарплата»*). Способно ли упоминание денег в таком контексте изменить поведение участников?

В ходе одного из экспериментов участники после завершения расшифровки предложений должны были решить сложную головоломку — разместить 12 дисков внутри квадрата. Ведущий уходил из комнаты, но перед этим информировал участников, что они могут прийти к нему в случае возникновения каких-либо проблем. Как вы думаете, кто быстрее начал обращаться за помощью — те, кому достались предложения, связанные с зарплатой либо содержавшие подспудное упоминание о деньгах, или те, кто работал с нейтральными предложениями — о погоде или других подобных вещах? Оказалось, что студенты, которые сначала работали над заданием, связанным с зарплатой, сражались с головоломкой на протяжении пяти с половиной минут, прежде чем обратились за помощью. Студенты, изначально работавшие над нейтральными задачами, попросили о помощи через три минуты. Таким образом, мысли о деньгах заставили участников первой группы в большей степени полагаться на собственные силы и в меньшей — стремиться попросить о помощи.

Однако участники «зарплатной» группы также оказались меньше готовы помогать другим. Начав думать о деньгах, они с меньшей охотой помогали ведущему заносить данные в компьютер, предпочитали не давать советов другим участникам, столкнувшимся с неразрешимой задачей, и практически никто из них не помог «чужаку» (одному из участников эксперимента), который «случайно» рассыпал по полу аудитории коробку с карандашами.

В целом участники этой группы продемонстрировали многие из присущих рынку характеристик: они выглядели более эгоистичными и самостоятельными; хотели проводить больше времени в одиночестве; выбирали задания, требовавшие личного вклада, а не командной работы. Наконец, они принимали решения о том, где именно хотят сесть, и при этом выбирали места, расположенные

* Общая процедура носит название «фиксирование установки», а задача по дешифровке обычно используется, чтобы побудить участников думать на определенную тему, но не давать прямых инструкций для этого.

максимально далеко от тех, с кем им предлагалось работать вместе. Как оказалось, сама мысль о деньгах заставляет нас вести себя в соответствии с ожиданиями экономистов — а не так, как мы, социальные животные, ведем себя в обыденной жизни.

Это приводит меня к следующему заключению: если вы идете на свидание в ресторан, упаси вас бог упоминать цены выбранных блюд. Понятно, что они указаны в меню. Да, это упоминание (а следовательно, класс ресторана) способно произвести впечатление на человека, с которым вы устраиваете свидание. Но если вы сконцентрируете на этом внимание вашего партнера, то ваши отношения переключатся с социальных норм на рыночные. Да, второй участник свидания может не понять, во что вам обходится оплата счета в ресторане. Да, ваша теща может предположить, что принесенная вами бутылка вина стоит всего 10 долларов, хотя на самом деле это мерло специального резерва стоимостью 60 долларов. Это цена, которую вы должны заплатить за то, чтобы удержать ваши отношения в рамках социального контекста, а не рыночных норм.

* * *

Итак, мы живем одновременно в двух мирах: первый характеризуется социальным обменом, а второй — рыночными отношениями. К каждому из этих двух типов отношений мы применяем разные нормы. Более того, как мы уже заметили, включение рыночных норм в социальный обмен приводит к нарушению социальных норм и вредит отношениям. Как только вы допускаете подобную ошибку, возврат к социальным отношениям становится крайне сложным. Если вы предложите теще оплатить ее затраты на ужин в День благодарения, она будет помнить об этом еще многие годы. А если вы предложите человеку, с которым пытаетесь построить романтические отношения, поделить пополам расходы, связанные с вашим ухаживанием, прекратить хождение вокруг да около и просто отправиться в спальню, то велики шансы на то, что вы навсегда разрушите ваш роман.

Мои добрые друзья Ури Гнизи (преподаватель Калифорнийского университета в Сан-Диего) и Альдо Рустичини (преподаватель Университета Миннесоты) придумали очень толковый тест долгосрочных последствий перехода от социальных к рыночным нормам. Несколько лет назад они провели исследование в одном израильском

детском саду. Цель исследования состояла в том, чтобы понять, насколько сдерживающим фактором может оказаться наложение штрафа на родителей, не забирающих своих детей из сада в установленное время. Ури и Альдо пришли к заключению, что штраф не является действенной мерой, более того, он приводит к долгосрочным негативным последствиям. Почему? До введения штрафа педагоги и родители находились в рамках определенного социального контракта и для решения вопроса с опозданием применялись социальные нормы. Если родители опаздывали — а время от времени такое случалось, они чувствовали себя виноватыми и в дальнейшем стремились забирать детей из сада вовремя (в Израиле чувство вины представляется достаточно эффективным стимулом для достижения желаемого результата). Однако, введя штрафы, детский сад нечаянно заменил социальные нормы рыночными. Теперь родители могли сами решать, опаздывать или нет, и нередко предпочитали опоздать. Нет смысла говорить о том, что детский сад преследовал совершенно другую цель.

* * *

Но на этом история не закончилась. Самое интересное произошло через несколько недель, когда детский сад отменил штрафы и вернулся обратно к социальным нормам. Вернулись ли обратно к ним родители? Вернулось ли к ним чувство вины? Нет. Они продолжали забирать своих детей с опозданием. Более того, после отмены штрафов количество опозданий даже несколько возросло (поскольку сад отказался и от социальных, и от рыночных норм).

Этот эксперимент указывает нам на неприятный факт: когда социальные нормы сталкиваются с рыночными, они надолго покидают наши отношения и восстановить их практически невозможно. Роза увядает, и лепестки облетают.

* * *

Тот факт, что мы живем одновременно в социальном и рыночном мирах, оказывает на нашу жизнь разнообразное воздействие. Время от времени мы нуждаемся в помощи других людей: нам нужно что-то передвинуть, кто-то должен пару часов присмотреть за нашими детьми или забрать почту из нашего ящика, пока нас

нет в городе. В чем заключается лучший способ мотивации наших друзей и соседей к тому, чтобы помочь нам? Могут ли здесь помочь деньги или подарки? Сколько в таком случае нужно заплатить? Или платить не стоит? Этот социальный танец, как вы наверняка знаете из собственного опыта, непросто изучить — особенно когда вы сталкиваетесь с риском перехода отношений в реальность рыночного обмена.

Вот несколько ответов. Вполне нормально попросить друга о помощи в перетаскивании мебели или нескольких коробок. Однако не стоит просить его перетащить большое количество вещей — особенно если рядом с ним трудятся грузчики, получающие плату за ту же самую работу. В этом случае ваш друг может почувствовать, что вы его используете. Точно так же нет ничего страшного в том, чтобы попросить соседа (который работает в сфере юриспруденции) вынимать почту из вашего ящика во время вашего отсутствия. Но неправильным будет просить его потратить (пусть и такое же) время на то, чтобы бесплатно изучить ваш арендный договор.

* * *

Этот тонкий баланс между социальными и рыночными нормами присущ и деловому миру. В течение нескольких десятилетий компании пытаются продвигать себя в роли социальных компаньонов — иными словами, они хотят, чтобы мы считали их своей семьей или как минимум друзьями, живущими с нами на одной улице. Лозунг страховой компании State Farm гласит: «State Farm, как хороший сосед, — всегда тут как тут». Другой пример — слоган ритейлера Home Depot: «Вы можете это сделать. А мы можем помочь».

Кто бы ни придумал идею взаимодействия с покупателями в социальном контексте, она была отличной. Если потребители и компания становятся семьей, то компания получает несколько преимуществ. Лояльность приобретает первостепенное значение. Небольшие проблемы — потеря вашего счета или задержка при выплате страхового возмещения — не приводят к значительным конфликтам. Разумеется, в таких отношениях есть свои плюсы и минусы, но в целом они выглядят вполне привлекательно.

Но вот что мне кажется странным: несмотря на то, что компании вкладывают миллиарды долларов в маркетинговые и рекламные меро-

приятия, направленные на создание социальных отношений — или как минимум их видимость, — они, похоже, не понимают природу этих отношений и особенно связанные с ними риски.

К примеру, что случается, когда клиент рассчитывается необеспеченным чеком? Если его связи с банком выстраиваются по рыночным законам, банк взимает за это комиссию, а клиент ее погашает. Бизнес есть бизнес. Разумеется, штраф может нас раздражать, но он вполне уместен. Однако в социальных отношениях автоматическое списание штрафа (вместо дружеского звонка менеджера банка с напоминанием) способно не только разрушить отношения — мы воспримем это как удар в спину. Потребители посчитают это личным оскорблением. Они в гневе покинут банк, а потом на протяжении многих часов будут рассказывать своим друзьям о том, насколько этот банк ужасен. Все дело в том, что эти отношения находились в рамках социального обмена. Не важно, как часто сотрудники банка угощают вас печеньем, какие лозунги вывешивают и какие еще знаки внимания вам оказывают. Одно-единственное нарушение правил социального обмена означает, что потребители возвращаются к правилам рыночного обмена. И произойти это может моментально.

Каков итог? Если вы представляете компанию, то я советую вам помнить о том, что нельзя идти двумя путями одновременно. Вы не можете в один момент общаться с потребителями как с членами семьи, а мгновение спустя, когда это становится для вас более удобным или выгодным, относиться к ним обезличенно (или, хуже того, как к помехе или конкурентам). Социальные отношения так не работают. Если вы хотите социальных отношений, стройте их, но помните, что вы должны поддерживать их при любых обстоятельствах.

В то же время если вы думаете, что можете время от времени играть жестко, требовать оплаты за дополнительные услуги или выкручивать потребителям руки, стремясь их удержать, — вам не стоит тратить деньги на то, чтобы создавать приятное впечатление о вашей компании. В таком случае придерживайтесь простой ценностной модели: укажите, что вы предлагаете и что ожидаете получить взамен. И если вы не устанавливаете никаких социальных норм или ожиданий, вы не можете их и нарушить — в конце концов, вы занимаетесь бизнесом в чистом виде.

* * *

Компании также пытаются устанавливать социальные нормы во взаимоотношениях с собственными сотрудниками. Но так было не всегда. Много лет назад рабочие в Америке жили в условиях промышленного рыночного обмена в соответствии с менталитетом «с девяти до пяти». Они проводили на работе 40 часов в неделю, а по пятницам получали зарплату. Так как она была почасовой, сотрудники четко представляли себе, когда именно они работают, а когда — нет. Звучал фабричный гудок (или его эквивалент, принятый в компании), и сделка прекращалась. Это был в чистом виде рыночный обмен, адекватно работавший для обеих сторон.

В наши дни компании все чаще понимают, какие преимущества им может приносить социальный обмен. В условиях сегодняшнего рынка каждый из нас является создателем нематериальных активов. Способность к творчеству ценится выше, чем станок. Стирается грань между работой и отдыхом. Наши руководители хотят, чтобы мы думали о работе и за рулем машины по дороге домой, и в ванне перед сном. Они вручают нам ноутбуки, смартфоны для того, чтобы максимально сократить разрыв между рабочим местом и домом.

Размывание прежде привычного распорядка работы («с девяти до пяти») привело к возникновению новой тенденции: западные компании уходят от почасовой оплаты к ежемесячной. И в условиях такой рабочей среды (24 часа в сутки 7 дней в неделю) социальные нормы имеют ряд важных преимуществ: они способствуют превращению сотрудников в страстных, упорно трудящихся, гибких и увлеченных. На рынке, где лояльность сотрудников по отношению к работодателям зачастую увядает, социальные нормы — один из лучших способов оживить ее.

Потенциал социальных норм легко увидеть при изучении программных продуктов с открытым кодом. В случае Linux и других коллективных проектов вы можете разместить информацию об имеющейся у вас проблеме на том или ином форуме. Достаточно быстро на вашу просьбу отзовется человек, а чаще всего — даже не один, и эти люди посвятят решению вашей проблемы свое свободное время. Если бы вам пришлось привлекать к своим проектам таких профессионалов за деньги, вы были бы вынуждены продать все свое имущество. Однако участники подобных групп

счастливы уделять свое время обществу в широком смысле слова (и получать от этого такие же социальные преимущества, которые мы получаем, например, помогая другу покрасить комнату). Какие уроки мы можем извлечь из этой ситуации, чтобы применить их для бизнеса? Существуют социальные награды, оказывающие значительное влияние на мотивацию поведения, — и меньше всего из них в корпоративной жизни используется получение социальных наград и репутации.

* * *

В процессе выстраивания отношений со своими сотрудниками — точно так же, как и в случае с клиентами — компании должны понять, где кроются корни их долгосрочной приверженности. Если сотрудники выражают готовность сделать работу в назначенный срок (порой отменяя ради этого семейные дела) или если они согласны сию же минуту поехать в аэропорт, сесть в самолет и полететь на важную для компании встречу, то они должны получать за это что-то взамен — например, поддержку в те дни, когда они заболевают, или шансы на сохранение рабочего места, когда состояние рынка грозит им безработицей.

Хотя некоторым компаниям и удается создать определенные социальные нормы для своих сотрудников, повсеместное навязчивое стремление к краткосрочной прибыли, широкое применение аутсорсинга и драконовские меры по сокращению издержек способны свести на нет все то хорошее, что уже было сделано. В рамках социального обмена люди верят: если что-то пойдет не так, партнеры будут на их стороне, смогут помочь им и защитить их. Эта вера не прописывается в контрактах, она представляет собой широкое обязательство оказать поддержку и помощь в трудные времена.

Я еще раз хочу подчеркнуть: компании не могут одновременно идти по двум дорогам. В частности, я крайне обеспокоен тем, что проводящиеся в последнее время сокращения социального пакета сотрудников — размер пособия по уходу за ребенком, пенсионные программы, гибкий график работы, оплачиваемые тренажерный зал и обеды, совместные выезды с семьей на корпоративные пикники и т. д. — могут негативно отразиться на социальном обмене и, следовательно, отрицательно повлиять на производительность труда.

Особенно меня волнует, что изменения, связанные с медицинской страховкой в рамках социального пакета сотрудника, способны превратить социальные взаимоотношения между работниками и работодателями в рыночные.

Если компании хотят пользоваться преимуществами социальных норм, им следует лучше заботиться об их сохранении. Медицинское страхование сотрудников представляет собой один из лучших способов, которым компания может выразить свою готовность к социальному обмену. Но что же делают многие работодатели? Они заключают со страховой компанией договор с высокой франшизой, тем самым экономя на стоимости договора. Проще говоря, они разрушают социальный контракт между собой и сотрудниками и заменяют его рыночными нормами. Подобные решения руководителей заставляют сотрудников скатываться от социальных норм к рыночным, так можно ли обвинять их в том, что они покидают корабль, как только им предлагают более выгодные условия? И неудивительно, что понятие «корпоративная лояльность», под которым подразумевается лояльность сотрудников по отношению к компании, постепенно превращается в оксюморон.

Организациям стоит хорошенько разобраться с тем, как именно реагируют работники на социальные и рыночные нормы. Что лучше: вручить сотруднику подарок стоимостью 1000 долларов или дать его денежный эквивалент в виде премии? Если вы спросите об этом самих сотрудников, то большинство из них, скорее всего, предпочтет деньги. Но у подарка есть своя ценность (хотя иногда это неверно понимают) — он способен переместить отношения между работодателем и сотрудником в область социальных норм и за счет этого обеспечить обеим сторонам долгосрочные преимущества. Подумайте: кто, по-вашему, будет упорнее трудиться, демонстрировать большую степень лояльности и по-настоящему любить свою работу: человек, получающий 1000 долларов наличными — или принимающий персональный подарок?

Естественно, подарок представляет собой символический жест. И конечно, никто не согласится работать за подарки, а не за зарплату. Равно как никто не будет работать за просто так. Однако если вы посмотрите на компании типа Google, предлагающие сотрудникам широкий спектр льгот (включая бесплатные изысканные обеды),

то поймете, насколько может повыситься ценность работодателя за счет подчеркивания социальной стороны взаимоотношений между организацией и ее сотрудниками. Удивительно, какую мощную отдачу от людей могут получить компании (особенно стартапы), когда социальные нормы (такие как, например, радость совместного созидания) оказываются сильнее, чем рыночные (постепенное повышение зарплаты при каждом продвижении по карьерной лестнице).

Если бы корпорации начали мыслить с позиции социальных норм, то они поняли бы, что именно эти нормы позволяют формировать лояльность и, что еще более важно, подталкивать людей к личному развитию в нужном для корпораций направлении: к гибкости, заботе об общем деле и желании внести в него свою лепту. Вот что могут принести компании социальные взаимоотношения.

* * *

Нам стоит чаще думать о том, как выстраивать социальные нормы на рабочих местах. Производительность Америки все больше зависит от таланта и усилий, прилагаемых работниками. Возможно ли двигать бизнес из реальности рыночных норм в сторону социальных? Размышляют ли сотрудники о своей работе в контексте денег, а не социальных ценностей — лояльности и доверия? Что в таком случае произойдет с производительностью в США в долгосрочной перспективе с точки зрения творчества и приверженности работе? А как насчет «социального контракта» между правительством и гражданами? Находится ли он под угрозой?

На определенном уровне мы все знаем ответы. К примеру, мы понимаем, что одна только зарплата не способна заставить людей рисковать собственными жизнями. Полицейские, пожарные и солдаты не идут на смертельный риск исключительно ради еженедельно выплачиваемого оклада. Они рискуют своими жизнями и здоровьем вследствие действия социальных норм — гордости за свою профессию и чувства долга. Как-то раз мой друг из Майами участвовал в рейде корабля береговой охраны. У сопровождавшего его таможенного агента была с собой мощная винтовка, с помощью которой он мог легко продырявить борта уходящей от преследования лодки. Сделал ли он это хотя бы раз? «Ни в коем случае», — сказал агент. В его планы совершенно не входило схлопотать пулю за ту зарплату,

которую он получал от правительства. На самом деле, как признался он моему другу, у его группы существовало негласное соглашение с наркокурьерами: агенты не стреляли, если преступники не начинали стрельбу первыми. Вот почему мы практически ничего не слышим о масштабных перестрелках в ходе объявленной в США «войны против наркотиков».

Каким образом можно было бы изменить эту ситуацию? Прежде всего мы могли бы повысить зарплату до такого уровня, чтобы агенты были готовы рисковать за нее жизнью. Но сколько она тогда должна составлять? Должна ли она быть равной той сумме, которую обычно берет наркокурьер за то, чтобы перегнать груз от Багамских островов до Майами? Мы могли бы повысить социальную норму, заставляя офицера чувствовать, что его миссия обладает гораздо большей ценностью, чем деньги, которые он получает, — что чтим его (не меньше, чем полицейских или пожарных) за его работу, которая не просто сохраняет стабильность в обществе, но и бережет наших детей от всевозможных опасностей. Для успешной реализации такого подхода необходимо, чтобы принимающие решения лица прониклись его важностью, и сделать это нам вполне по силам.

Позвольте мне описать, как подобные соображения могут быть применены к области образования. Недавно я вошел в состав федерального комитета по вопросам стимулирования отчетности в сфере государственного образования. В ближайшие годы я планирую изучить несколько важных вопросов применения социальных и рыночных норм в этой области. Наша задача состоит в том, чтобы пересмотреть существующую в настоящее время политику «Ни одного отстающего ребенка» и найти способы мотивации студентов, учителей, сотрудников администрации и родителей.

На сегодняшний день мне представляется, что стандартизированное тестирование учащихся и оплата труда работников образовательных учреждений в зависимости от результатов толкают эту сферу от социальных норм к рыночным. Соединенные Штаты уже тратят на каждого студента больше денег, чем любая другая страна Запада. Будет ли мудрым решением влить в систему еще больше денег? То же самое справедливо и в отношении тестирования: оно и так проводится очень часто, и дальнейшее увеличение частоты вряд ли сможет улучшить качество образования.

Я подозреваю, что решение этой проблемы кроется в области социальных норм. Как мы поняли из наших экспериментов, деньги могут решить проблему в краткосрочной перспективе — но именно социальные нормы являются той силой, которая может привести к изменению ситуации в отдаленном будущем.

Вместо того чтобы концентрировать внимание учителей, родителей и детей на оценках за тесты, зарплатах и конкуренции, было бы лучше наполнить их ощущением цели, миссии и гордости, связанной с образованием. Но мы совершенно точно не сможем это сделать, если будем двигаться по пути рыночных норм. Когда-то The Beatles в песне «Can't Buy Me Love» провозгласили, что «любовь нельзя купить», и эти слова справедливы и в отношении любви к учебе — вы не можете ее купить, а если попробуете, то потерпите поражение.

Каким образом мы можем улучшить систему образования? Возможно, нам стоит пересмотреть школьные программы и более четко привязать их к социальным (избавление от бедности и преступности, повышение прав человека), технологическим (активное развитие энергосбережения, исследования космоса, нанотехнологии) и медицинским целям (излечение рака, диабета, ожирения), которые волнуют наше общество. Именно с этой позиции школьники, учителя и родители должны воспринимать образование. Это позволит им всем увидеть в образовании больший смысл и повысить степень своего энтузиазма и мотивации. Мы должны также усердно работать над тем, чтобы сделать образование самоцелью и перестать путать количество часов, которые учащиеся проводят в школе, с качеством получаемого ими образования. Детей могут интересовать многие вещи (к примеру, бейсбол), и задача нашего общества состоит в том, чтобы пробудить в них желание знать о лауреатах Нобелевской премии так же много, как они знают об игроках в бейсбол. Я не думаю, что придание социальной страсти образованию является легким делом; однако если мы в нем преуспеем, то получим колоссальную пользу.

* * *

Деньги, по всей видимости, являются самым затратным способом мотивировать людей. Социальные нормы не только обходятся нам дешевле, но и часто являются более эффективными.

Так что же хорошего в деньгах? В древние времена деньги упрощали процесс торговли: отправляясь на рынок, вам не нужно было взваливать себе на спину мешок с тушкой гусыни, чтобы рассчитываться ею за купленные товары или решать, какая часть этой тушки будет эквивалентным обменом для пучка салата. В наше время деньги обладают еще большим количеством преимуществ и позволяют нам специализироваться на чем-либо, делать накопления и брать в долг.

Однако деньги зачастую начинают вести свою собственную жизнь. Как мы уже видели, они способны исключить множество хороших вещей из человеческих взаимоотношений. Так нужны ли нам деньги? Разумеется, нужны. Но есть ли в нашей жизни какие-то аспекты, которые могли бы стать лучше, не будь в них вовлечены деньги?

Эта идея достаточно радикальна — общество, свободное от денежного обмена, сложно себе вообразить. Однако несколько лет назад мне удалось получить о нем некоторое представление. Мне позвонил Дон Перри Барлоу — человек, в свое время писавший тексты для группы Grateful Dead. Он пригласил меня на мероприятие, которое сыграло большую роль в моей жизни и послужило интересным экспериментом по созданию общества без денег, — фестиваль под названием «Горящий человек». Барлоу сказал, что я обязательно должен пойти с ним туда, и если я это сделаю, то испытаю чувство, сходное с чувством возвращения домой. «Горящий человек» — ежегодное недельное мероприятие, посвященное самовыражению и самообеспечению, которое проходит в пустыне Блэк-Рок в штате Невада. Каждый год его посещает более 40 000 человек. Впервые оно состоялось в 1986 году на Бейкер-Бич в Сан-Франциско, когда небольшая группа энтузиастов спроектировала, построила, а затем предала огню деревянную статую человека высотой два с половиной метра и статую собаки (она была поменьше). С тех пор выросли и размеры ежегодно сжигаемой статуи, и количество посетителей. В наши дни это один из крупнейших арт-фестивалей и беспрерывный эксперимент по организации временных сообществ.

В ходе проведения «Горящего человека» происходит множество необычных вещей, но лично для меня наиболее интересным оказался полный отказ от рыночных норм. Деньги не имеют хождения на этом фестивале. Вся его деятельность строится на основе обмена подарками — вы отдаете вещи другим людям, понимая, что

они со временем дадут вам (или кому-то другому) в ответ что-то еще. Умеющие готовить еду могут сделать для вас обед. Психологи предлагают бесплатные консультации. Массажисты проводят сеанс массажа для всех желающих. Владельцы запасов воды предлагают принять душ. Люди делятся напитками, самодельными украшениями и объятиями. (Сам я изготовил несколько головоломок в лаборатории MIT, а затем раздал их. В основном людям нравилось их решать.)

Поначалу все казалось мне странным, но вскоре я свыкся с принятыми на фестивале нормами. Больше всего меня удивило то, что «Горящий человек» оказался наиболее дружелюбным, социально активным и заботливым местом из тех, где я когда-либо был. Я не уверен, что смог бы выжить на фестивале все 52 недели в году. Но этот опыт убедил меня в том, что жизнь с несколько меньшим влиянием рыночных норм и предпочтением норм социальных может оказаться более радостной, творческой и веселой.

Я не думаю, что мы должны пытаться воссоздать в обществе атмосферу фестиваля «Горящий человек». Но нам стоит помнить о том, что социальные нормы могут играть в жизни общества значительно более важную роль, чем та, что мы им отводим. Если мы внимательно изучим, каким образом рыночные нормы захватывали нашу жизнь на протяжении последних десятилетий — зацикленность на более высокой зарплате, росте доходов и потребления, — то поймем, что возврат к некоторым прежним социальным нормам может быть не такой уж плохой идеей. По сути, это может вернуть в нашу жизнь часть старой доброй учтивости.

Размышления на тему социальных норм: уроки подарков

Если мы смешаем социальные и рыночные нормы, может произойти немало странных и нежелательных вещей. К примеру, если вы провожаете девушку домой после прекрасно проведенного с ней вечера, не говорите о том, во сколько он вам обошелся. Такая стратегия не позволит вам получить страстный прощальный поцелуй (я, конечно, не рекомендую вам проводить подобный эксперимент, но, если вы все же попробуете, обязательно напишите мне, как все прошло). Безусловно, свидания — всего лишь одна из областей жизни,

где мы можем испортить социальные отношения, добавляя в них финансовые нормы. Опасность подстерегает нас за каждым углом.

Понятно, что на каком-то уровне мы все это знаем, и поэтому порой сознательно принимаем решения, противоречащие рациональной экономической теории. К примеру, давайте поговорим о подарках. С точки зрения классической экономики они представляют собой *напрасные траты*. Представьте, что вы приглашаете меня к себе домой на ужин, а я в знак благодарности покупаю бутылку хорошего бордо за 50 долларов. Такое решение не бесспорно: возможно, вам не нравится бордо или вы предпочли бы нечто иное — экземпляр книги «Предсказуемая иррациональность», DVD с фильмом «Гражданин Кейн» или блендер. Это означает, что бутылка вина, которая обошлась мне в 50 долларов, для вас может иметь (с точки зрения личной полезности) стоимость на уровне 25 долларов или даже менее того. Иными словами, за 25 долларов вы можете получить что-то намного более приятное для себя, чем мою бутылку вина за 50.

Соответственно, если представить дарение подарков как рациональную деятельность, я мог бы прийти на ужин и сказать; «Спасибо за ваше приглашение. Я хотел потратить 50 долларов на бутылку бордо, однако понимаю, что она, возможно, доставит вам меньше радости, чем 50 долларов наличными». Я достаю пять 10-долларовых банкнот, вручаю их вам и добавляю: «Вот, пожалуйста. Думаю, что вы сами решите, как использовать их наилучшим для вас образом». Или, скажем, я даже обойдусь 40 долларами, и все равно каждый из нас будет доволен — не говоря уже о том, что я не потрачу время на выбор и покупку вина.

Хотя все мы понимаем, что предлагать наличные вместо подарков более эффективно с экономической точки зрения, я не думаю, что многие захотят последовать этому рациональному совету. Мы знаем, что это никоим образом не улучшит наших отношений с хозяевами. Если вы хотите продемонстрировать другим людям свою привязанность или укрепить отношения с ними, то единственный способ — это подарок (пусть даже есть риск, что его не оценят так высоко, как вы бы хотели).

Представьте себе два сценария. Допустим, что впереди праздничная неделя и каждый из двух ваших соседей позвал вас на вечеринку. Вы принимаете оба приглашения. В одном случае вы делаете

нечто иррациональное и дарите соседу X бутылку бордо; для второй вечеринки вы следуете рациональному подходу и вручаете соседу Z 50 долларов наличными. Еще через неделю вам нужна помощь для перевозки дивана. Насколько комфортно вам будет обращаться с просьбой к каждому из соседей и как, по-вашему, каждый из них отреагирует на вашу просьбу? Велики шансы на то, что сосед X придет вам на помощь. А что же сосед Z? Поскольку вы ему уже однажды заплатили (за то, что он приготовил ужин и разделил его с вами), его вполне логичным ответом на вашу просьбу будет: «Хорошо! А сколько вы заплатите мне за это?» Как видите, попытка действовать рационально, руководствуясь финансовым соображениями, выглядит крайне иррационально с точки зрения социальных норм.

Хотя подарки и неэффективны с финансовой точки зрения, они выступают важным социальным атрибутом. Они помогают нам заводить друзей и создавать долгосрочные отношения, которые служат нам опорой во время жизненных взлетов и падений. Разве это не стоит того, чтобы иногда *напрасно тратить* деньги?

Размышления на тему социальных норм: преимущества в деловом контексте

Те же общие принципы, связанные с социальными нормами, применимы и в контексте нашей работы. В основном, люди трудятся ради денег, но работа дает и другие, нематериальные преимущества. Они вполне реальны и очень важны, однако гораздо менее понятны.

Во время долгих перелетов я люблю беседовать со своими соседями (если только они сразу же не засовывают в уши наушники). В ходе этих разговоров я всегда узнаю много интересного об их работе, карьерной истории и будущих проектах. В то же время обычно мои попутчики почти ничего не рассказывают о своих семьях, любимой музыке, фильмах или хобби. Если сосед не вручает мне свою визитную карточку, я могу за все время полета так и не узнать его имени. Это объясняется множеством причин, но я подозреваю, что одна из них состоит в том, что большинство людей гордятся своей работой. Это справедливо не для всех, но мне кажется, что для многих работа является не только источником денег, но и мотивации и самоопределения.

Такие чувства приносят выгоду и самим сотрудникам, и компаниям, в которых они работают. Работодатели, которым удается развить у своих сотрудников подобные чувства, получают преданных делу и мотивированных работников, готовых решать рабочие проблемы даже в нерабочее время. А сотрудники, которые гордятся своей работой, чувствуют себя более счастливыми и целеустремленными. Однако точно так же, как рыночные нормы могут подрывать социальные, эти нормы могут уничтожать гордость и смысл, который люди видят в своей работе (это происходит, к примеру, когда мы платим школьным учителям в зависимости от результатов их учеников, полученных при прохождении стандартизованных тестов).

Представьте, что вы работаете на меня и я хочу дать вам премию по итогам года. Я предлагаю вам выбор: 1000 долларов наличными или полностью оплаченный уикенд на Багамах, который обойдется мне в ту же тысячу. Какой вариант вы выберете? Если вы похожи на большинство людей, отвечавших на этот вопрос, то вы возьмете деньги. В конечном счете вы, возможно, уже бывали на Багамах и вам там не особенно понравилось. А может быть, вы предпочитаете провести уикенд на курорте поближе к дому и использовать остаток денег на покупку нового iPod. В любом случае вы считаете, что сами можете решить, как именно потратить свои деньги.

Кажется, что такая сделка эффективна с финансовой точки зрения, но способна ли она повысить степень вашего удовольствия от работы или лояльности к компании? Сделает ли она меня как начальника лучше? Позволит ли она улучшить отношения между работником и работодателем? Подозреваю, что в интересах обеих сторон лучше было бы не предлагать вам выбор, а просто отправить вас на Багамы. Только представьте, насколько вы расслабитесь и отдохнете (и насколько лучше будете работать) после уикенда на песочке под солнцем. А теперь сравните это со своими чувствами и действиями после того, как вы получите премию в 1000 долларов. Какой из этих вариантов позволит вам больше посвящать себя работе и получать от нее больше удовольствия? Какой подарок с большей вероятностью заставит вас сидеть на работе до позднего вечера, чтобы успеть выполнить в срок важное задание? По всем признакам отпуск на Багамах с легкостью одерживает победу над деньгами.

Этот принцип применим не только в отношении подарков. Многие работодатели в попытках продемонстрировать работникам заботу о них информируют их о том, сколько платят за корпоративную медицинскую страховку, в частные пенсионные фонды, за спортзал в офисе и столовую для сотрудников. Все это действительно существует, и работодатель несет реальные затраты, однако чрезмерное упоминание о таких расходах изменяет прежнюю социальную среду, в которой работодатель и сотрудник преданы друг другу, на новую, основанную исключительно на сделках.

Явное указание финансовой ценности всех этих льгот может снизить степень удовольствия, мотивации и лояльности — а значит, окажет негативное влияние как на отношения между работодателем и работником, так и на нашу способность гордиться своей работой и получать от нее удовольствие. Подарки и прочие вознаграждения для сотрудников могут показаться на первый взгляд странным и неэффективным способом распределения ресурсов. Однако компании, понимая, какую важную роль эти вещи играют в создании долгосрочных взаимовыгодных отношений и позитивного климата, должны стараться сохранить льготы и подарки как признаки социальной сферы.

Размышления на тему рыночных норм и романтики

Один из величайших философов нашего времени комик Джерри Сайнфелд однажды нечаянно продемонстрировал, как жестко могут столкнуться социальные и рыночные нормы — почти как кислота и основание в химических реакциях, — если мы только попытаемся смешать их между собой. В одном из серий телесериала «Сайнфелд» Джерри нанимает на работу горничную. В этом нет ничего необычного, если не считать того, что горничная невероятно привлекательна (и, что типично для Нью-Йорка, ждет, когда ее красоту наконец увидят). Подруга Джерри по имени Элейн предсказывает ему, что он рано или поздно начнет встречаться с горничной. После того, как это неминуемо случается, Элейн саркастически ставит под сомнение смысл таких отношений. Она мудро отмечает, насколько сложно выстраивать одновременно рыночные

(горничная) и социальные (подружка) отношения. Джерри, и сам подсознательно это понимающий, пытается неловко защищаться, утверждая, что он не попадет в неловкую ситуацию. Он заявляет, что их личные и рабочие отношения полностью отделены друг от друга. Когда возникает следующая неизбежная эволюция этих отношений — то есть когда горничная/подружка полностью перестает убирать квартиру, но все равно получает от Джерри деньги, — это шокирует его друга Крамера, и он называет его папиком, замечая, что платить близкому человеку за оказываемые услуги не вполне нормально. Оба типа отношений (подружка и горничная) прекращаются после того, как Джерри объявляет об их разрыве и через секунду — о том, что девушка уволена. В этой ситуации Джерри смешал два типа конкурирующих между собой норм — социальных и рыночных, прежде чем понял, что они просто не могут гармонично сосуществовать.

Романтические отношения, как описанные в литературе, так и происходящие в реальной жизни, способны многое рассказать нам о разных аспектах поведенческой экономики. Но, как мы уже видели, они особенно полезны, помогая нам в размышлениях о странных комбинациях социальных и рыночных норм. Я хочу привести интересный, хотя и печальный, пример человека, не понимавшего всей сложности подобной ситуации. Некая жительница Нью-Йорка в 2007 году опубликовала на сайте Craigslist объявление о знакомстве. Она написала, что ищет мужа, зарабатывающего более 500 000 долларов в год. Описала себя как «потрясающе красивая», «эффектная» и «легкомысленная». Кроме того, она сказала, что у нее никогда не было проблемы найти себе для свиданий бизнесмена, зарабатывающего 250 000. Однако ей никак не удавалось преодолеть этот барьер в 250 000 и найти кого-то побогаче. Она надеялась, что все же сможет обрести партнера, способного реализовать ее мечту о квартире в районе Сентрал-парк-уэст.

Давайте для чистоты эксперимента согласимся с тем, что эта женщина действительно была невероятно красива и довольно легкомысленна. Что могло бы произойти в случае, если бы она зашла в бар, заполненный биржевыми брокерами, нашла парня своей мечты, прямо обозначила бы ему свою цель, рассказав то, о чем писала в объявлении, а он бы принял ее предложение? Разумеется,

это тут же бы очертило границы их отношений — исключительно рыночных, но никак не социальных.

Теперь представим себе, что эта «счастливая» пара вступает в брак. Что произойдет в случае, если женщина в какой-то момент откажется от секса с мужем или совместного уикенда с его матерью? Думаю, что таким отношениям совершенно не присущи мелкие компромиссы, свойственные романтическим отношениям (да и другим видам социального обмена)… и в силу того, что стороны явно оговорили правила обмена красоты на деньги, дело закончится разрывом.

Не знаю, что стало с этой женщиной, однако комментарии под ее объявлением не дают мне оснований считать, что такой подход к поиску мужа закончился чем-то хорошим. Эта женщина настолько напористо вводила рыночные нормы в отношения, что многие респонденты сравнили ее объявление с обычной коммерческой сделкой. Один анонимный респондент перевел обсуждение на новый уровень. Он заявил, что соответствует необходимым критериям, однако добавил, что ее предложение неэффективно с точки зрения бизнеса, поскольку его активы (деньги) имеют все шансы увеличиваться со временем, в то время как ее активы (красота) по мере старения с годами будет подвергаться амортизации и износу. Затем он (вполне справедливо) добавил, что в такой ситуации экономически рациональной будет не покупка, а аренда.

ГЛАВА 5

Сила бесплатного печенья

Как БЕСПЛАТНОЕ делает нас менее эгоистичными

Некоторое время назад я решил своими глазами посмотреть на один из самых печально известных примеров беззастенчивого капитализма в действии, основанного на чистом спросе и предложении. Я имею в виду «Забег невест» — мероприятие, которое ежегодно проводится с 1947 года и представляет собой ответ торговой сети Filene's Basement на знаменитый забег быков в испанском городе Памплона. Вместо того, чтобы смотреть, как быки весом несколько центнеров преследуют и топчут безрассудных людей, я наблюдал за тем, как около 1000 раскрасневшихся будущих невест (и их подружек) толкаются в битве за дизайнерские свадебные платья, продававшиеся с огромной скидкой. По данным сайта магазина www.filenesbasement.com, платья, изначально оцененные во многие тысячи долларов, распродаются в этот день за сущие копейки (от 249 до 699 долларов).

Рано утром в день распродажи невесты в сопровождении небольших армий своих мам и друзей выстраиваются перед магазином (кое-кто даже разбивает там лагерь накануне вечером). В ту же минуту, когда открываются двери, они превращаются в безумную, кричащую и толкающуюся толпу, бегущую к вешалкам, чтобы схватить как можно больше платьев и унести их с собой (полезный совет для невест: оденьте своих друзей в яркую одежду или дайте им дурацкие головные уборы, чтобы быстрее найти их в толпе). Вешалки пустеют

примерно за минуту. Расхватав кучи платьев, женщины стягивают с себя одежду и начинают примерку. Неподходящие платья просто отбрасываются в сторону, и бедные измотанные продавцы-консультанты пытаются собрать их и снова повесить на место.

И хотя мне довелось слышать ужасные истории о травмах и драках, сам я не видел ничего особенно жестокого. Однако мне все же пришлось быть свидетелем и ужасающего эгоизма, и невероятно густой концентрации ругательств в воздухе (подозреваю, что, если бы женихи присутствовали при этих сценах, кое-кто из них всерьез бы задумался над отказом от своего предложения).

* * *

Традиционная экономика довольно просто и прямолинейно объясняет происходящее в Filene's Basement при столь сильном падении цен на свадебные платья. Когда цена на платье Vera Wang снижается с 10 000 долларов до 249, связанное с платьем возбуждение («спрос» на экономическом жаргоне) значительно возрастает. Но, если говорить точнее, спрос повышается по двум причинам. Согласно первому закону спроса, он растет, поскольку на рынке дизайнерских платьев появляется больше покупательниц (цены становятся доступными). А согласно второму закону спроса, он повышается, поскольку по таким новым ценам женщины могут позволить себе купить больше разных вещей. Этот второй закон менее применим в случае свадебных платьев, поскольку женщинам обычно нужно лишь одно, однако оно куда более применимо в случаях, где нам пригодится много единиц товара (печенье, свитеры и т. д.). Тем не менее даже в этом примере я заметил, что несколько женщин все же уходили из магазина с несколькими платьями. Эти два закона можно считать краеугольными камнями стандартного экономического правила спроса (стоит, впрочем, отметить, что происходящее в Filene's напоминает скорее не просто демонстрацию закона «повышения спроса», а полноценные свадебные бои без правил).

* * *

Эти два экономических закона спроса кажутся совершенно разумными, но, как мы узнали в главе 4 «Цена социальных норм», рыночные правила — это всего лишь некоторые из множества сил,

воздействующих на нас. Нам как социальным животным также приходится иметь дело с социальными силами — а когда экономические и социальные силы перемешиваются между собой, исход порой отличается от ожидаемого. В процессе изучения взаимодействий между социальными и рыночными нормами мы обнаружили, что, когда в дело вступают деньги, воздействующие на социальные нормы, мотивация может не повыситься, а снизиться. К примеру, если я попрошу вас помочь мне поменять шину, вы, возможно, подумаете: «Ну хорошо, Дэн — достаточно приятный парень, и я буду счастлив помочь ему». Но если бы я сказал: «Можете ли вы помочь мне поменять шину, скажем, за 3 доллара?», вы бы подумали: «Боже, что за дебил! Он действительно думает, что мое время стоит так мало?» Иными словами, когда я прошу вас об одолжении и добавляю к предложению 3 доллара, то вы не думаете: «Прекрасно! Я помогу Дэну и еще получу за это деньги». Вместо этого вы меняете свое видение ситуации, воспринимаете ее как связанную с работой и приходите к выводу, что она не стоит потраченного времени (разумеется, если бы я предложил вам 175 долларов, то вы, возможно, и согласились бы).

Таким образом, важный урок состоит в том, что, когда мы предлагаем людям деньги в ситуации, управляемой социальными нормами, этот дополнительный платеж способен снизить их желание помочь нам.

Но что если бы ситуация была обратной и мы попросили бы людей заплатить нам за что-то? Сработает ли эффект социальных норм точно таким же образом? Именно этот вопрос — эффект от совмещения социальных и рыночных норм в различных ситуациях — я и захотел исследовать вместе с Ури Гнизи (профессором Университета штата Калифорния в Сан-Диего) и Эрнаном Харуви (профессором Университета штата Техас в Далласе).

Чтобы вы более конкретно поняли, что представляет собой этот эффект, представьте, что одна из ваших коллег — назовем ее Сьюзен — умеет хорошо печь. Как-то на выходных от скуки Сьюзен печет 100 штук овсяно-шоколадного печенья по знаменитому бабушкиному рецепту, в силу чистого совпадения в вашем офисе работает как раз около сотни людей. Поскольку ваше рабочее место находится рядом со Сьюзен, она, придя в офис, ставит коробку с восхити-

тельно пахнущим печеньем именно перед вами. Сколько кусочков вы возьмете и почему? Скорее всего, вы довольно быстро примете решение, исходя из степени вашего голода, размера талии и любви к шоколадно-овсяному печенью. Возможно, вы подумаете и о том, что почувствуют ваши коллеги, если вы возьмете себе слишком много печенья и им его просто не достанется. С учетом всего этого и важности социальных норм вы решаете взять всего одно или два.

Давайте рассмотрим иной вариант этой ситуации. На сей раз Сьюзен подходит к вашему столу и предлагает вам купить у нее печенье по 5 центов за штуку. Сколько кусочков вы возьмете теперь и что будет управлять вашим решением? Скорее всего, вы вновь примете во внимание уровень голода, размер талии и любовь к печенью. Однако в отличие от предыдущего случая на этот раз вы не будете испытывать никаких угрызений совести, купив кучу печенья с намерением прихватить его домой (зная, как сильно оно понравится вашим детям). И вы даже не задумаетесь о том, что, забирая у Сьюзен почти все печенье, вы лишаете радости своих коллег.

Почему же ваше решение настолько сильно меняется после того, как Сьюзен назначает цену на печенье (скажем, 5 центов за штуку)? Все просто — попросив у вас деньги, Сьюзен добавила рыночные нормы, и те исключили социальные нормы, которыми до этого управлялись ваши отношения. Еще интереснее тот факт, что в обоих случаях вы совершенно ясно понимаете: чем больше печенья вы возьмете себе, тем меньше достанется вашим коллегам. Однако если Сьюзен предлагает свое печенье бесплатно, то я готов биться об заклад, что вы задумаетесь о социальной справедливости, последствиях того, что вас посчитают слишком алчным, и о благополучии своих коллег. Но как только в процесс обмена вовлекаются деньги, вы перестаете размышлять о том, что правильно и неправильно с социальной точки зрения, а просто хотите максимизировать долю своего печенья.

Согласно той же логике, если вы идете в магазин Filene's Basement и видите там фантастические скидки на свадебные платья, то вам даже не приходит в голову подумать обо всех остальных женщинах, которым тоже хотелось бы купить по дешевке платье Vera Wang, — и поэтому хватаете столько платьев, сколько можете удержать в руках. В процессах экономического обмена мы ведем себя совершенно

эгоистично и нечестно. И при этом нам кажется вполне разумным следовать зову кошелька.

* * *

Мы с Ури и Эрнаном решили выяснить, как же будет разворачиваться в реальности каждый из умозрительных сценариев с печеньем Сьюзен. С этой целью мы установили самодельный прилавок в студенческом центре MIT и принялись наблюдать за исходом двух экспериментальных сценариев:

Сценарий 1. Представьте себе, что вы — учащийся колледжа, торопливо бегущий через студенческий центр на очередное занятие. Вы видите перед собой прилавок с плакатом, на котором написано «Жевательные фруктовые конфеты Starburst по 1 центу на штуку». Давайте предположим, что вы тут же вспоминаете о том, что не успели пообедать… да и к тому же они стоят всего по центу за штуку. Так что вы сдаетесь и покупаете десяток Starburst. Отличная замена обеду!

Сценарий 2. Условия те же самые, однако на сей раз на плакате написано «Жевательные фруктовые конфеты Starburst — бесплатно!». Вы вспоминаете о том, как совали такие конфеты в рот, когда ходили в детстве в кино — это были те редкие счастливые моменты, когда родители позволяли вам есть много сладкого. Что вы будете делать теперь? Сколько Starburst вы возьмете? Согласно двум законам спроса, новая и соблазнительно низкая цена, равная нулю, заставит большее число людей взять себе Starburst и количество конфет, которое они возьмут, будет также больше.

Мы установили наш прилавок с конфетами в центре после полудня, когда поток студентов был более-менее стабильным, и время от времени меняли условия, чередуя плакаты (плакат с ценой 1 цент олицетворял сценарий, который мы назвали «денежное условие»). Мы посчитали количество студентов, останавливавшихся у нашего прилавка, и количество конфет Starburst, которые они либо покупали, либо брали просто так. Мы обнаружили, что при денежном условии в среднем за час около прилавка останавливались и покупали конфеты 58 студентов, а при бесплатном условии — 207 студентов, то есть приблизительно в три раза больше. Как и предсказывает теория спроса, снижение цены привело к росту

числа потребителей продукта. Пока что первый закон спроса выдержал проверку.

Теперь поговорим о втором законе. Учитывая его, вы можете предположить, что после падения цены с 1 цента до 0 каждый из студентов стал брать больше конфет, чем раньше. А поскольку количество студентов, останавливавшихся у нашего прилавка, в этом случае возросло втрое, вы наверняка ожидаете, что совокупное действие этих двух сил спроса существенно поднимет общий спрос при бесплатном варианте и он окажется выше, чем при денежном. Итак, насколько больше конфет взяли студенты при бесплатном условии? Вопрос с подвохом. На самом деле они брали меньше!

Когда Starburst стоили по центу за штуку, среднее количество конфет в расчете на потребителя составляло 3,5, а когда цена упала до нуля, среднее значение снизилось до 1,1. Когда конфеты были бесплатными, студенты максимально себя ограничивали. Почти все студенты применяли в этой ситуации одно и то же простое правило социальных норм — они скромно брали по одной конфете. И понятно, что это прямо противоречит второму закону спроса. Но как же сработали вместе эти две силы спроса? Увеличение количества остановившихся людей и уменьшение количества конфет, которые брал каждый из них, привело к тому, что после снижения цены до нуля у нас осталось больше конфет.

Полученные результаты означают, что в случаях, когда цена не является частью процесса обмена, мы становимся менее эгоистичными и начинаем больше думать о благополучии других. Это наглядно продемонстрировал наш эксперимент: когда цена снизилась до нуля, потребители стали ограничивать себя и брать меньше конфет. Так что, хотя продукт (в нашем случае конфеты) и был более привлекательным для большего количества людей, он также заставлял людей больше думать о других, заботиться о них и жертвовать своими желаниями во благо окружающих. Судя по всему, мы — заботливые социальные животные, однако, когда в правила игры вмешиваются деньги, эта наша склонность отчасти приглушается.

* * *

Результаты нашего эксперимента позволяют также объяснить одну из главных загадок жизни — почему, когда мы обедаем с друзьями,

нам так сложно взять с тарелки последнюю оливку. Представьте себе, что вы отправляетесь на день рождения друга. Столы уставлены восхитительными закусками — сыром, фруктами, корнишонами, оливками и крошечными кростини. Вы ходите по комнате, беседуете со старыми приятелями, вино течет рекой. В какой-то момент вы заходите на кухню и видите там великолепный четырехслойный торт «Красный бархат» (именно такой, какой вы любите). Болтая с другими гостями, вы никак не можете перестать думать об этом восхитительном торте. И все, чего вы хотите, это уединиться с тортом в чулане, втихомолку съесть столько, сколько можете, а если у кого-то потом возникнут вопросы — свалить все на собаку. Но что вы делаете в реальности? Вы выстраиваете баланс между собственными желаниями и желаниями своих друзей, довольствуясь лишь кусочком среднего размера.

Недавно я оказался в подобной ситуации с двумя моими коллегами и друзьями, Дживуном Шином и Ниной Мазар. Если вам приходилось бывать в ресторане суши с друзьями, то вы знаете, что чем меньше роллов «Калифорния» и кусочков сашими остается на общем блюде в середине стола, тем сильнее сидящие вокруг стола люди стесняются их брать. В конце нашей дружеской трапезы остался лишь одинокий кусочек острого тунца, и казалось, что никто из нас уже не хочет избавить его от страданий. Когда официантка принесла нам счет и попыталась забрать блюдо с одиноким куском суши, я спросил ее, как часто люди оставляют последний кусок на блюде. «Почти каждый раз», — ответил она.

За свою жизнь мне довелось съесть немало суши, и я не помню ни одного случая, когда я оставлял что-то в тарелке, если у меня была своя личная порция. Каким-то странным образом, питаясь в одиночку, я всегда доедаю все до конца. Однако, когда суши находятся на большом блюде в середине стола, почему-то начинает казаться, что забирать последний кусок — это несколько невежливо. «Я уже больше не могу, — обычно говорю я друзьям в таких случаях. — Съешьте его кто-нибудь!»

Что же это за магия, связанная с суши? Да просто общая тарелка превращает пищу в общий ресурс, а как только что-то становится частью общественного блага, оно приводит нас в реальность социальных норм, где принято делиться с другими.

* * *

Но вернемся к нашим экспериментам. Следующий вопрос, который мы хотели изучить, состоял в том, действительно ли закономерность, которую мы увидели в экспериментах, была вызвана переходом от платного к бесплатному. Или, если мы снизим цены на конфеты до какой-то цены выше нуля, произойдет то же самое? Согласно теории социальных норм, подобное странное поведение спроса должно проявляться лишь в случае, когда цена падает до нуля, — ведь мы начинаем думать о социальных последствиях наших действий только в тех ситуациях, где цена не выступает элементом обмена. Мы с Ури и Эрнаном решили получше рассмотреть эту гипотезу в своем следующем эксперименте.

Этот эксперимент был выстроен примерно так же, как и предыдущий, за исключением того, что мы вернулись к хорошо знакомым и невероятно вкусным шоколадным трюфелям Lindt (которые стали для нас своего рода экспериментальным эталоном). Мы начали предлагать шоколад проходящим мимо студентам по самым разным ценам. Мы уже видели то, что экономисты называют «загибающейся кривой спроса», в случае, когда цена была снижена с 1 цента до 0 (это понятие означает, что при снижении цены спрос будет не расти, а падать). Что произойдет со спросом, если мы снизим цену с 10 центов до 5? А с 5 до 1 цента? Или, как в первом эксперименте, с 1 цента до 0?

Когда мы снизили цену на шоколад с 10 до 5 центов, предсказания обоих законов спроса сбылись, и в целом мы заметили увеличение спроса примерно на 240%. То же самое произошло, когда цена была снижена с 5 до 1 цента, — спрос увеличился примерно на 400%. Однако, как и в первом эксперименте, когда мы снизили цену с 1 цента до 0, первый закон спроса сработал (шоколадом заинтересовалось больше людей), но второй — нет (каждый человек брал меньше шоколада), и, в общей сложности, мы заметили снижение спроса примерно на 50%.

Эти результаты означают правильность теории спроса — но за исключением тех случаев, когда мы имеем дело с ценой, равной нулю. Когда цена не выступает частью сделки, в дело вступают социальные нормы. Они заставляют людей обращать внимание на интересы других и вследствие этого ограничивать потребление

до уровня, который не оказывается слишком обременительным для общедоступного ресурса. Фактически, когда цены равны нулю, а социальные нормы выступают частью уравнения, люди смотрят на мир как на всеобщее благо. Какой важный урок можно извлечь из этой ситуации? Отсутствие цены — это сигнал о том, что действуют социальные нормы, а руководствуясь социальными нормами, мы начинаем больше заботиться о других.

* * *

Еще один важный урок из главы 4 связан с возможностью замаскировать сделку с помощью нефинансовых понятий. С помощью этого мы можем избежать подавления (на языке экономистов «вытеснения») преимуществ социальных норм (подарить теще подарок — это хорошая идея, а заплатить ей за прекрасный ужин на День благодарения — нет, даже если оба этих действия обойдутся вам в одну и ту же сумму).

Такая маскировка помогает нам балансировать на грани социальных норм. Но, если предположить, что подарки представляют собой один из механизмов маскировки, существуют ли другие подобные механизмы? Как насчет прилагаемых усилий? За многие годы мне доводилось тестировать немало программных продуктов, и задним числом удивительно осознавать, сколько времени и сил я на это потратил и сколько поломок компьютера пережил. Возможно ли, что, поскольку разработчики программ просили меня помочь, не предлагая взамен денег, я был готов этим заниматься даже при значительных личных издержках?

Понятно, что усилия — это не то же самое, что подарок, но можно ли считать, что они — не то же самое, что деньги? Может быть, существует некая шкала, с одной стороны которой располагаются строгие нормы финансового обмена, с другой — социальные нормы в своем чистом виде, а усилия — где-то между ними? Нам стало интересно, каким может оказаться результат безденежной сделки, включающей в себя одни лишь усилия. Способны ли усилия подрывать социальные нормы так же, как финансовые сделки? Позволяет ли обмен усилиями сохранять социальные нормы точно так же, как в случаях, когда мы вообще не упоминаем деньги? Или же результат окажется где-то посередине?

Для изучения этого вопроса мы затеяли новый эксперимент. На сей раз моя ассистентка ходила по зданию MIT Media Lab с подносом, на котором лежали в ряд 50 трюфелей Lindt. В «бесплатной» версии эксперимента она просто спрашивала людей: «Не хотите ли конфет?» (обратите внимание на множественное число, позволявшее участникам взять больше одной конфеты). В «денежной» версии эксперимента она спрашивала: «Не хотите ли конфет? Всего по центу за штуку». И, наконец, в версии, предполагавшей «усилия», она вручала участникам стопки листов с буквами, напечатанными в случайном порядке. Участники могли (но не были обязаны) взять себе конфету за каждую найденную ими пару букв «с». Они могли работать так долго, как только хотели, и прилагать столько усилий, сколько считали нужными (в целом на листах было 50 пар букв, и найти их было достаточно легко).

Самые прожорливые участники в денежном варианте брали в среднем по 30 трюфелей каждый. Участники «бесплатной» версии эксперимента скромно ограничивались 1,5 конфеты. А вот результаты участников группы, предполагавшей усилия, оказались примерно посередине, но ближе к результатам «бесплатной» версии: участники брали в среднем по 8,6 конфеты в обмен на успешный поиск пар букв (то есть в среднем на 21 конфету меньше, чем в денежном варианте).

Такие результаты дают нам основания предполагать, что усилия находятся где-то посередине шкалы. Они не создают того же уровня социальное самосознание, что и *бесплатное*, однако похоже, что участники действительно задумывались о последствиях своих действий для остальных, когда решали, сколько конфет им взять. Мы обнаружили, что, когда в схему включаются усилия, это позволяет сохранять значительную часть социальных норм, хотя и не все. Судя по всему, старая поговорка «Время — деньги» (или в нашем случае «Усилия —деньги») не вполне корректна. Возможно, правильнее будет сказать, что усилия находятся где-то посередине спектра между рыночными и социальными нормами.

Главный урок этой истории состоит в следующем. Поскольку сделки, вовлекающие усилия, способны сохранять социальные нормы значительно лучше, чем финансовый обмен, нам стоит подумать о том, как побудить людей переключаться с оплаты услуг на вклад

своих собственных усилий. В повседневной жизни нас часто просят прилагать усилия — заниматься раздельным сбором мусора, присматривать за правопорядком в районе, помогать детям с уроками, участвовать в добровольной помощи бездомным и т. д. В каждом из этих случаев участие не имеет особого экономического смысла. Почему бы не заплатить кому-то за то, чтобы он делил наш мусор по разным кучкам, охранял наш район, помогал нашим детям с уроками или раздавал суп в благотворительной столовой? Да, это выглядит экономически неэффективным, но, когда мы вкладываем в процесс усилия, а не деньги, это помогает нам оставаться в поле социальных норм, а следовательно, и принимать во внимание благополучие остальных.

* * *

По большей части на протяжении этой главы я обсуждал случаи, в которых цены менялись с какого-то явного значения на нулевое. Разумеется, некоторые вещи, бесплатные или считающиеся общим ресурсом, могут существовать и в реальности рыночных сил. Примером может служить ситуация с торговлей квотами на выбросы углекислого газа. Здесь возникает явное пересечение между социальными и рыночными нормами*. Государственная программа ограничения промышленных выбросов с помощью квот содержит ряд экономических стимулов для того, чтобы компании и целые отрасли меньше загрязняли атмосферу; чем меньше компании загрязняют окружающую среду, тем меньше они должны за это платить. Более того, если компании вообще не пользуются своими квотами, они могут извлечь из этого прибыль и продать квоты другим компаниям с менее экологически чистым производством. Добродетель способна приносить деньги!

Однако в свете экспериментов, описанных в этой главе (а также в главе 4), нам стоит рассмотреть и темную сторону установления цены на загрязнение природы. Если за выбросы ядовитых веществ в атмосферу взимается плата, компания может провести анализ издержек и преимуществ и прийти к выводу, что ей по карману

* Вне зависимости от того, что лично вы думаете о влиянии (или его отсутствии) выбросов углекислого газа на состояние окружающей среды, давайте в рамках эксперимента предположим, что мы хотим их ограничить.

загрязнять окружающую среду еще больше. Поскольку речь здесь идет о рынке и компании платят за свое право загрязнять атмосферу, то нет смысла говорить о морали или беспокойстве за судьбу окружающей среды. Если вы не можете купить или продать право на загрязнение, ситуация перейдет в поле социальных норм.

Если мы хотим, чтобы вопросы выбросов в атмосферу оказались под контролем социальных норм, нам не стоит сидеть сложа руки и надеяться, что люди просто начнут заботиться друг о друге. Нам нужно превратить выбросы в нечто легко измеримое и поддающееся наблюдению, а затем стимулировать людей к тому, чтобы они обратили внимание на происходящее и поняли его важность. К примеру, мы могли бы предавать публичной огласке данные о выбросах в различных странах и компаниях, а также информацию о влиянии выбросов на окружающую среду. Эту информацию можно было бы включать в финансовую отчетность компаний, предоставляемую акционерам. Или же мы могли бы заставить компании публиковать ее на упаковках своих продуктов, примерно так же, как информацию о питательной ценности на упаковках с едой.

Я не утверждаю, что программа ограничения промышленных выбросов с помощью квот — плохая идея, но думаю, что, когда на кону оказываются общественные интересы или вопросы защиты окружающей среды, наша задача состоит в том, чтобы понять, какие из двух типов норм — социальные или рыночные — обеспечат нам наиболее желательный исход. В частности, политики должны с особой осторожностью включать в процессы рыночные нормы, чтобы те не подорвали социальные.

* * *

Теперь, когда мы узнали, как социальные нормы побуждают людей меньше заботиться о своих эгоистичных целях и обращать больше внимания на благополучие других, возможно, вы ожидаете, что я предложу какую-нибудь гениальную идею для включения социальных норм и цивилизованности в «Забеге невест». Я бы очень хотел иметь решение, позволяющее этим женщинам вести себя более разумным или хотя бы менее жестоким образом. Однако пугающие воспоминания об этом событии не позволяют мне представить, каким образом можно было бы стимулировать будущую

невесту думать об абстрактной идее «интересов других людей», а не о конкретной реальности — свадебном платье, продающемся со скидкой (в течение нескольких следующих недель я вглядывался в лица своих подруг и задавался вопросом, готовы ли и они топтать друг друга в унизительном акте розничной похоти).

Вы можете спросить, почему же я так легко отказываюсь от решения этой задачи. Но я считаю, что успешная работа социальных норм возможна лишь тогда, когда люди не находятся в эмоционально возбужденном состоянии. Когда вы сконцентрированы, ваше тело и мысли связаны лишь с одной эмоциональной целью — покупкой свадебного платья, — вам сложно думать о других. Как мы увидим в следующей главе, в ситуациях, когда эмоции берут верх, социальные нормы неминуемо будут отброшены в сторону, как не подходящие по размеру платья Vera Wang.

ГЛАВА 6

Влияние возбуждения

Почему «горя́чее» гораздо горячée, чем мы думаем

Спросите студентов мужского пола в возрасте около 20 лет, занимались ли они когда-нибудь незащищенным сексом, и вы услышите в ответ целую лекцию о риске заболеваний, передающихся половым путем, и нежелательной беременности. Спросите их в любых неудобных для разговора обстоятельствах — например, когда они делают домашнее задание или слушают лекцию, — нравится ли им, когда их шлепают во время секса, или как они относятся к сексу втроем. Они вздрогнут. «Ни в коем случае», — ответят они. Затем, прищурившись, посмотрят на вас в упор и подумают: «Что за придурок! Задает такие вопросы с места в карьер».

В 2001 году (когда я работал в Беркли) мы с моим многолетним соратником и другом великим преподавателем Джорджем Ловенстайном попросили нескольких толковых студентов помочь нам разобраться в одном вопросе. Мы хотели выяснить, в какой степени рациональные и интеллектуально развитые люди могут предсказать изменение своего поведения, связанное с эмоционально насыщенным, страстным состоянием. Чтобы сделать исследование более достоверным, мы должны были оценить ответы респондентов в тот момент, когда они находились во власти подобного эмоционального состояния. Мы могли бы заставить наших участников чувствовать гнев или голод, страх или беспокойство. Однако мы предпочли, чтобы они испытали приятные эмоции.

Мы решили изучить механизм принятия решений в условиях сексуального возбуждения — и не из-за собственных эксцентричных пристрастий, а потому, что понимание влияния возбуждения на поведение способно помочь обществу справиться с такими серьезными проблемами, как подростковая беременность и распространение ВИЧ. Сексуальная мотивация присутствует практически в каждом нашем действии, однако мы крайне мало понимаем, каким образом она влияет на процессы принятия нами решений.

Более того, поскольку мы хотели понять, смогут ли участники заранее предсказать, как они будут вести себя в определенном эмоциональном состоянии, это состояние уже должно было быть им хорошо знакомо. Это сделало решение простым. Если и есть что-то предсказуемое и знакомое для 20-летних мужчин — студентов колледжа, так это регулярность, с которой они испытывают сексуальное возбуждение.

* * *

Рой, приветливый и усердный студент-биолог, обучающийся в Беркли, работает не покладая рук — но не над своим дипломом. Полулежа в узкой кровати в темной комнате общежития, он быстро мастурбирует при помощи правой руки. Левой рукой он стучит но кнопкам клавиатуры ноутбука, лихорадочно просматривая на мониторе одну за другой фотографии обнаженных женщин в эротических позах. Его сердце бьется все сильнее.

По мере нарастания возбуждения Рой двигает вверх рычажок «измерителя возбуждения» на экране компьютера. Как только он достигает ярко-красной «верхней» зоны, на экране появляется вопрос: «Мог бы секс с человеком, которого вы ненавидите, доставить вам удовольствие?»

Движением левой руки Рой выбирает на экране ответ (из вариантов «нет» и «да») и нажимает клавишу ввода. На экране возникает следующий вопрос: «Могли бы вы подсыпать женщине наркотик для того, чтобы увеличить шансы на занятие с ней сексом?»

Рой вновь выбирает подходящий вариант ответа, после чего возникает новый вопрос: «Всегда ли вы пользуетесь презервативами?»

* * *

Университет в Беркли сам по себе является дихотомическим. Именно здесь происходили известные студенческие волнения 1960-х годов, а местные жители до сих пор называют район, расположенный слева от центра города, народной республикой Беркли. Однако среди жителей большого кампуса университета велика доля зажиточных конформистов. Опрос студентов-новичков, проведенный в 2004 году, показал, что лишь 51,2% респондентов могут назвать себя либералами. Более трети (36%) посчитали свои взгляды умеренными, а 12% заявили о своем консерватизме. К моему удивлению, когда я приехал в Беркли, то обнаружил, что студенты в целом не были слишком дикими, воинственными или склонными к риску.

Объявления, которые мы развесили вокруг Спроул Плаза, главного здания университета, гласили: «Требуются участники для исследования. Мужчины, гетеросексуальные, старше 18 лет. Исследование посвящено вопросам возбуждения и принятия решений». В объявлении также говорилось о том, что время эксперимента составит около одного часа, что каждый человек получит за участие в нем 10 долларов и что в экспериментах будут использованы материалы, способствующие сексуальному возбуждению. Лица, заинтересовавшиеся исследованием, могли связаться с нашим ассистентом Майком при помощи электронной почты.

Для этого исследования мы решили использовать только мужчин — с точки зрения секса мужчины устроены гораздо проще женщин (мы пришли к этому выводу после многочисленных дискуссий между собой и с участием наших ассистентов, среди которых были как мужчины, так и женщины). Для достижения успеха нам нужна была только затемненная комната и экземпляр журнала *Playboy*.

Немаловажная проблема состояла в том, чтобы получить одобрение на этот эксперимент у руководства Школы менеджмента Слоун (которое и пригласило меня в Беркли). Это само по себе было испытанием. Прежде чем разрешить проведение исследования, ректор Дин Шмалензи созвал комитет, состоявший в основном из женщин, чтобы обсудить наш проект. У комитета были определенные сомнения. Что, если в результате эксперимента кто-либо из участников вспомнит свои подавленные воспоминания о сексуальных унижениях, которым он подвергался в детстве? А что случится, если участник

поймет, что он сексуальный маньяк? Эти вопросы показались мне необоснованными, так как у любого студента колледжа, имеющего компьютер с доступом к интернету, есть возможность просмотреть порнографию на любой вкус.

И хотя бизнес-школа зашла в тупик и не смогла принять окончательного решения относительно эксперимента, мне повезло. В то время я работал в Media Lab MIT, руководитель которой Уолтер Бендер охотно одобрил проект. Я был готов двинуться вперед. Однако опыт общения со Школой менеджмента Слоун показал, что даже через полвека после открытий Альфреда Кинси и несмотря на свою очевидную важность, секс продолжает оставаться своего рода табу для исследований — как минимум в некоторых учебных заведениях.

* * *

Так или иначе, мы развесили свои объявления; и, поскольку угадали, как именно можно привлечь студентов, вскоре у нас сформировался большой список крепких парней, желающих участвовать в эксперименте, в числе которых был и уже знакомый вам Рой.

Биография Роя была типичной для всех 25 участников нашего исследования. Он родился и вырос в Сан-Франциско. Рой представлял собой тот тип умного и доброго ребенка, о котором мечтает каждая потенциальная теща. Рой играл этюды Шопена на фортепиано и любил танцевать под музыку техно. В школе он учился на одни пятерки и был капитаном волейбольной команды. Он симпатизировал либертарианцам и собирался голосовать за республиканцев. Он был дружелюбным и милым и встречался всего с одной девушкой, с которой сохранял романтические отношения в течение года. Он собирался стать врачом, а его кулинарными слабостями были роллы «Калифорния» и салаты в Cafe Intermezzo.

Рой встретился с нашим помощником Майком в кофейне Strada — во дворике, где за чашкой кофе обсуждалось множество интеллектуальных тем, вплоть до очередной версии доказательства теоремы Ферма.

Они с Роем пожали друг другу руки и присели за столик.

— Рой, спасибо за то, что вы откликнулись на наше объявление, — сказал Майк и положил на стол несколько листов бумаги. — Для

начала давайте с вами кое-что согласуем. — И Майк повторил то, что уже было сказано в объявлении: эксперимент связан с изучением сексуального возбуждения и принятия решений. Участие было добровольным, вся полученная в ходе эксперимента информация являлась конфиденциальной, участники имели право связываться с комитетом по защите прав участников эксперимента и т. д.

Слушая каждое условие, Рой кивал. Сложно было найти участника, более согласного с нашими правилами.

— Вы также можете прекратить свое участие в эксперименте в любой момент, — сказал Майк в заключение. — Все понятно?

— Да, — ответил Рой и, схватив ручку, подписал соглашение.

Майк пожал ему руку.

— Отлично! Вот что будет дальше… — сказал он, достал из своего рюкзака Apple iBook и включил его. Помимо стандартной клавиатуры к компьютеру была подключена клавиатура с 12 разноцветными кнопками. — Это компьютер с дополнительным оборудованием. Используйте при ответе на наши вопросы только эту клавиатуру, — сказал Майк и показал на цветные кнопки. — Мы дадим вам специальный код, введя который в компьютер вы сможете начать эксперимент. В ходе сессии вам будут заданы вопросы, на которые вы будете отвечать, делая отметку на шкале между «нет» и «да». Если вы считаете, что вам может понравиться действие, предлагаемое в вопросе, нажмите «да», в противном случае — «нет». Помните, что мы просим вас предсказать, как вы будете вести себя в состоянии возбуждения и что вам может понравиться в этом состоянии.

Рой снова кивнул.

— Мы просим вас устроиться в кровати, поставить компьютер на стул так, чтобы вы его видели и могли до него дотянуться, — продолжал Майк. — Поставьте клавиатуру рядом с собой так, чтобы вы могли ею пользоваться без проблем, и убедитесь в том, что вы один.

Глаза Роя блеснули.

— Когда вы закончите эксперимент, напишите мне электронное письмо, и мы встретимся снова. После этого вы получите свои 10 долларов, — закончил Майк.

Майк не сказал Рою, какие именно вопросы будут ему задаваться. Сессия началась с того, что Рою было предложено представить себя в состоянии сексуального возбуждения и ответить на вопросы так,

как если бы он находился во власти этого возбуждения. Первая группа вопросов была связана с сексуальными предпочтениями. «Находите ли вы женскую обувь эротичной? Можете ли вы представить себе, что испытываете сексуальное влечение к женщине 50 лет? Способны ли вы испытывать удовольствие от секса с крайне тучным человеком? Может ли доставить вам удовольствие секс с человеком, которого вы ненавидите? Нравится ли вам заниматься сексом втроем или связывать своего сексуального партнера? Может ли простой поцелуй быть пугающим?»

Вторая группа вопросов была связана с возможностью участия в аморальных действиях — например, в изнасиловании партнера на первом свидании. «Готовы ли вы сказать женщине, что любите ее, для того, чтобы повысить свои шансы на секс с ней? Считаете ли вы допустимым напоить женщину, чтобы с большей вероятностью заняться с ней сексом? Готовы ли вы продолжать свои попытки заняться сексом после того, как вам говорят "нет"?»

Третья группа вопросов была связана с возможностью совершения действий, связанных с незащищенным сексом. «Снижает ли презерватив степень удовольствия от секса? Используете ли вы презерватив, если не знаете сексуальной истории своего нового партнера? Будете ли вы настаивать на использовании презерватива, даже предполагая, что ваша потенциальная партнерша (пока вы отвлекаетесь на поиски презерватива) может передумать и отказать вам в сексе?»*

Через несколько дней Рой, ответивший на вопросы, находясь в спокойном и рациональном состоянии, вновь встретился с Майком.

— Некоторые вопросы были весьма интересными, — заметил Рой.

— Да, я знаю, — гордо ответил Майк, — Кинси по сравнению с нами — дитя. Кстати, мы проводим еще одну экспериментальную сессию. Вы хотели бы принять в ней участие?

Рой чуть улыбнулся, пожал плечами и кивнул. Майк протянул ему несколько страниц:

— Тогда я попрошу вас подписать ту же форму согласия, но задание для вас будет несколько иным. Следующая сессия будет отчасти похожа на предыдущую, однако мы хотели бы, чтобы вы привели себя в возбужденное состояние. Для этого мы попросим вас смотреть

* Полные списки вопросов, которые мы задавали, приведены в приложении к этой главе.

на возбуждающие картинки и заниматься при этом мастурбацией. Мы хотим, чтобы, достигнув возбужденного состояния, вы не дошли до эякуляции. Но, даже если это случится, компьютер надежно защищен.

Майк вытащил из рюкзака другой Apple iBook. На этот раз клавиатура и экран были покрыты тонким слоем пищевой пленки.

Рой состроил гримасу.

— Я и не знал, что компьютеры могут забеременеть.

— Без вариантов, — засмеялся Майк. — Он предохранен. Но мы бы хотели, чтобы он остался чистым.

Майк объяснил, что Рою требуется просмотреть ряд эротических изображений (способных повысить степень его сексуального возбуждения) на экране компьютера, а затем ответить на те же вопросы, что и раньше.

* * *

В течение трех следующих месяцев в нашем эксперименте приняли участие несколько классных парней из Беркли. В ходе сессий, проводимых, когда участники находились в холодном, бесстрастном состоянии, они предсказывали, какими будут их сексуальные и моральные решения в тот момент, когда они достигнут возбуждения. В течение сессий, проводимых, когда участники действительно находились в «горячем», возбужденном состоянии, они должны были точно так же спрогнозировать свои решения. Но на этот раз, поскольку участники на самом деле были охвачены страстью, они, по-видимому, лучше осознавали свои предпочтения. Когда исследование завершилось, мы подвели итоги. Они оказались достаточно последовательными и ясными — совершенно ясными, пугающе ясными.

Практически в каждом случае в зависимости от того, находились ли они в возбужденном или спокойном состоянии, наши прекрасные молодые участники отвечали на вопросы по-разному. В случае вопросов о сексуальных предпочтениях, на которые Рой и другие студенты отвечали, находясь в возбужденном состоянии, степень их желания принять участие в необычных сексуальных действиях оказалась в два раза выше (точнее, на 72% выше), чем высказанная в спокойном состоянии. К примеру, идея секса с животными оказалась для участников в возбужденном состоянии вдвое более привлекательной, чем в спокойном состоянии. При ответе на вопросы,

связанные с аморальными действиями, участники в возбужденном состоянии были гораздо чаще (на 136%) готовы к таким действиям. И точно так же при ответе на вопросы, связанные с использованием презервативов, участники в возбужденном состоянии были готовы отказаться от презервативов на 25% чаще, чем в спокойном состоянии, несмотря на все предупреждения о важности презервативов, которые год за годом обрушивались на них со всех сторон. Во всех этих случаях они не смогли спрогнозировать влияние возбуждения на свои сексуальные предпочтения, нравственные принципы и отношение к безопасному сексу.

Результаты показали, что Рой и другие участники, находясь в холодном, рациональном состоянии, контролируемом супер-эго, относились к женщинам с уважением; респондентов не привлекали различные сексуальные отклонения, о которых мы их спрашивали; они стояли на высоких моральных позициях; кроме всего прочего, они предполагали, что всегда будут пользоваться презервативами. Они считали, что полностью осознают себя, свои предпочтения и действия, на которые способны. Однако, как оказалось впоследствии, они совершенно недооценили собственные реакции.

Каким бы образом мы ни группировали данные, в любом случае становилось ясно, что расхождения между сделанными в разных состояниях прогнозами участников были достаточно высокими. Практически все участники исследования показали, что в обычном состоянии они не могут четко предсказать, как поведут себя, находясь в возбужденном состоянии. Профилактика, защита, консерватизм и мораль полностью исчезли из зоны видения их радаров. Молодые люди были попросту неспособны оценить, насколько страсть может их изменить*.

* * *

Представьте себе, что вы просыпаетесь утром, смотрите в зеркало и обнаруживаете, что вашим телом завладел кто-то другой — человек, но совершенно вам незнакомый. Вы выглядите хуже, чем обычно. Ваши волосы длиннее, ваши губы тоньше, а зубы — острее.

---

* Эти результаты наиболее прямым образом применимы к сексуальному возбуждению и его влиянию на то, какие мы есть; но мы можем также предположить, что аналогичным образом действуют и другие эмоциональные состояния (гнев, голод, возбуждение, ревность т. д.), делая нас чужими самим себе.

На кончиках ваших пальцев выросли когти, а лицо стало совершенно плоским. Из зеркала на вас смотрят два холодных глаза, похожих на глаза рептилии. Вы испытываете непреодолимое желание что-то разрушить или совершить насилие над другим человеком. Вы — уже не вы. Вы превратились в чудовище.

Однажды осенним утром 1885 года с подобным кошмарным видением столкнулся Роберт Льюис Стивенсон. Видение было настолько ужасным, что он закричал во сне. Разбуженный испуганной женой, он немедленно сел за работу над тем, что впоследствии назвал «Странная история доктора Джекила и мистера Хайда»[6]. В ней Стивенсон написал о том, что «человек на самом деле не един, но двоичен». Книга моментально получила признание, что было неудивительно. Рассказанная в ней история пленила воображение людей Викторианской эпохи, очарованных дихотомией между приличиями, выраженными в лице вежливого ученого доктора Джекила, и неконтролируемой страстью, воплощенной в убийце Хайде. Доктору Джекилу казалось, что он понимает, каким образом нужно себя контролировать. Но, когда верх в нем брал мистер Хайд, ситуация полностью выходила из-под контроля.

Эта история была пугающей и захватывающей, но не новой. Задолго до появления «Царя Эдипа» Софокла или шекспировского «Макбета» внутренняя война между хорошим и плохим служила основой множества мифов, верований и литературных произведений. Пользуясь терминологией Фрейда, можно сказать, что в каждом из нас присутствует темная сторона (Оно, или Ид), способная грубо перехватить контроль у нашего супер-эго. Именно в таких случаях наш приятный и дружелюбный сосед, разъяренный дорожным происшествием, разбивает машину о стену. Или подросток берет ружье и расстреливает своих друзей, а священник насилует мальчика. Все эти в целом хорошие люди предполагают, что понимают себя. Однако в порыве страсти у них как будто щелкает внутри какой-то переключатель, и все моментально меняется.

Наш эксперимент в Беркли не только позволил еще раз продемонстрировать, что все мы напоминаем Джекила и Хайда, но и привел нас к новой мысли: каждый из нас независимо от того, насколько «хорошим» является, недооценивает влияние страсти на свое поведение. В каждом из случаев участники нашего эксперимента ошибались.

Даже самые рациональные и прекрасные люди, находясь в пылу страсти, перестают напоминать тех людей, которыми были совсем недавно. Более того, люди не просто ошибаются относительно самих себя — они ошибаются по-крупному.

В обычной жизни, согласно результатам исследования, Рой является толковым, достойным, надежным, добрым и уравновешенным человеком. Его лобные доли мозга полноценно функционируют, и он полностью контролирует свое поведение. Однако, когда он находится в состоянии сексуального возбуждения и его рептильный мозг берет верх, он перестает узнавать самого себя.

Рой думает, что точно знает, как он будет вести себя в состоянии возбуждения, но его понимание довольно ограниченно. Он не понимает, что, когда его сексуальная мотивация берет верх, он попросту отбрасывает всю осторожность. В своем стремлении удовлетворить сексуальные потребности он рискует заразиться венерической болезнью или послужить причиной нежелательной беременности. Когда он охвачен страстью, его эмоции размывают границу между правильным и неправильным. По сути, он даже не догадывается о том, насколько он непоследователен. Находясь в одном состоянии и пытаясь предсказать свое поведение в другом, он делает это неправильно.

Кроме того, исследование показало, что наша неспособность понять самих себя в различных эмоциональных состояниях не способна измениться к лучшему с опытом; мы приходим к неверным выводам, даже если проводим в возбужденном состоянии столько же времени, сколько и студенты из Беркли. Сексуальное возбуждение нам хорошо знакомо. Оно является глубоко личным переживанием и обычным явлением, присущим каждому человеку. Но даже учитывая это, мы систематически недопонимаем, насколько возбуждение подавляет наше супер-эго и в какой степени эмоции могут взять верх над нашим поведением.

* * *

Что же происходит, когда наша иррациональная сущность оживает в эмоциональном пространстве, которое кажется нам знакомым, но о котором мы на самом деле ничего не знаем? Если мы не можем понять самих себя, то возможно ли в принципе понять, каким образом

мы сами (или другие люди) будем вести себя, «потеряв голову» — когда мы разгневаны, голодны, испуганы или находимся в состоянии сексуального возбуждения? Можно ли с этим что-то сделать?

Ответы на такие вопросы важны для нас, так как показывают, в каких ситуациях над нами может взять верх наш внутренний мистер Хайд. Когда начальник подвергает нас публичной критике, мы можем попытаться ответить ему яростным письмом, отправленным по электронной почте. Но не полезнее ли будет отложить написанное письмо в папку «Черновики» на несколько дней? Когда мы вылезаем из спортивной машины после тест-драйва на максимальной скорости, то не лучше ли для нас будет взять тайм-аут и обсудить с женой прежний план по приобретению минивэна вместо того, чтобы сразу же подписывать договор о покупке?

Вот лишь несколько примеров того, каким образом мы можем защититься от самих себя.

Безопасный секс

Многие родители и подростки, находясь в рациональном состоянии «доктора Джекила», склонны верить, что одного лишь обещания о воздержании — известного под лозунгом «Просто скажи “нет”» — будет достаточно для того, чтобы обезопасить себя от венерических заболеваний и нежелательной беременности. Предполагая, что это заклинание будет действовать даже в те моменты, когда эмоции достигают точки кипения, защитники подхода «Просто скажи “нет”» не считают нужным рекомендовать подросткам носить с собой презерватив. Однако, как показывает наше исследование, когда кипят страсти, каждый из нас рискует отказаться от обещания «сказать “нет”» и, не раздумывая выпалить «да!». Если в этот момент у нас не будет презерватива, мы все равно скажем «да», независимо от того, насколько опасным может быть наше решение.

Что же это значит? Во-первых, необходимо обеспечить повсеместную доступность презервативов. Мы не должны каждый раз раздумывать, брать с собой презервативы или нет; они просто всегда должны быть при нас. Во-вторых, мы не можем предсказать, как будем вести себя в эмоционально насыщенной ситуации, до тех пор, пока в ней не окажемся. Для подростков это становится еще большей

проблемой, следовательно, сексуальное образование должно меньше фокусироваться на физиологии и биологии репродуктивных систем, а больше — на стратегиях, позволяющих справляться с эмоциями, сопровождающими сексуальное возбуждение. В-третьих, мы должны признать, что одного лишь наличия презервативов и смутного представления о той эмоциональной буре, которую вызывает сексуальное возбуждение, может оказаться недостаточно.

Существует множество ситуаций, в которых подростки просто не смогут справиться со своими эмоциями. Лучшая стратегия для тех, кто хочет помочь подросткам гарантированно избежать секса, состоит в том, чтобы убедить их в необходимости уходить прочь от костра страсти сразу же, как только они заметят первые всполохи пламени –– до того, как оно охватит их целиком. Воспользоваться этим советом на практике не так-то легко, однако результаты нашего исследования показывают, что бороться с искушением гораздо проще, пока оно не взяло над нами верх. Иными словами, предотвратить его проще, чем преодолеть.

Безусловно, это напоминает кампанию «Просто скажи “нет”», призывающую подростков избегать секса в случаях искушения. Однако разница заключается в том, что «Просто скажи “нет”» предполагает, что мы способны отключить страсть в любой момент, в то время как наше исследование показывает, что это предположение неверно. Если отбросить споры о плюсах и минусах секса для подростков, становится ясным следующее. Коль скоро мы хотим уберечь подростков от секса, венерических заболеваний и нежелательной беременности, мы должны использовать одну из двух стратегий. Мы можем научить их говорить «нет» *до того*, как искушение возьмет над ними верх и ситуация станет неуправляемой; или мы можем подготовить их к последствиям сказанного ими в минуту страсти «да» (к примеру, приучим их носить с собой презервативы). Одно ясно наверняка: если мы не учим молодежь правильно относиться к сексу в то время, когда они не до конца понимают происходящее, мы дурачим не только их; мы дурачим и самих себя. Главное, что мы должны помочь им понять: их реакции в спокойном состоянии отличаются от реакций, возникающих вследствие активного действия гормонов (разумеется, это справедливо для всех случаев изменения нашего поведения).

Безопасное вождение

Точно так же мы обязаны учить подростков (да и всех остальных) не садиться за руль во взвинченном состоянии. Но ситуации, когда подростки попадают в аварии на своих или родительских машинах, связаны не только с отсутствием опыта или воздействием гормонов. Может быть так, что машина набита смеющимися друзьями, из плеера несется оглушительно громкая музыка, адреналин зашкаливает, а правая рука водителя лежит не на руле, а ищет упаковку с картофельными чипсами или коленку сидящей рядом подружки. Кто думает о риске в такой ситуации? Наверное, никто. Однако в одном исследовании я прочитал, что шансы попасть в аварию у сидящего за рулем подростка на 40% выше, чем у взрослого водителя. Когда в машине появляется второй подросток, вероятность аварии повышается вдвое, а при появлении третьего — еще в два раза[7].

Для решения этой проблемы необходимо вмешательство со стороны. Не стоит наивно верить, что подростки в возбужденном состоянии помнят о том, как собирались себя вести (или как им рекомендовали себя вести родители). Почему бы не встроить в машины специальные предохранительные устройства, способные повлиять на поведение подростков? Машины могут быть оснащены модифицированной системой OnStar, которую подростки и родители настраивают, находясь в рассудительном состоянии. Если машина несется со скоростью более 100 км/ч по шоссе или более 60 км/ч по городским улицам, понятно, что это ни к чему хорошему не приведет. При превышении установленного лимита скорости или резких поворотах радиоприемник мог бы переключаться с хип-хопа на Вторую симфонию Шуберта (это позволит хотя бы немного притормозить подростков). Либо, как вариант, в разгар зимы может включаться кондиционер с холодным воздухом, а летом — отопление салона. Если в машине есть телефон, он может начать автоматически набирать номер мамы водителя (если это увидят ваши друзья, сидящие с вами в машине, вы испытаете большую неловкость). После столько явных предупреждений и сам водитель, и его друзья поймут, что мистеру Хайду пришло время подвинуться и уступить место за рулем доктору Джекилу.

И в этом нет ничего невозможного. В современных машинах уже полно компьютеров, контролирующих впрыск топлива, управление

климатом и аудиосистемами. Машины, оснащенные системой OnStar, уже подключены к беспроводной сети. С помощью сегодняшних технологий автомобиль мог бы запросто автоматически связываться с мамой водителя-подростка.

Решения для жизни

Довольно часто женщины, собирающиеся рожать впервые, говорят врачам, что хотят обойтись в ходе родов без обезболивающих средств. Такое решение, принимаемое «на холодную голову», достойно восхищения, однако в тот момент женщины не могут себе и представить, какой болью порой сопровождается процесс рождения. Впоследствии они могут сильно пожалеть о том, что отказались от эпидуральной анестезии.

Помня об этом, мы с Суми (моей обожаемой женой), готовясь к рождению нашего первого ребенка Амита захотели проверить степень нашего мужества перед тем, как принимать решение об использовании эпидуральной анестезии. Для этого Суми погрузила руки в ведро со льдом на две минуты (мы последовали совету акушерки, уверявшей нас в том, что боль от этого упражнения вполне сопоставима с болью при родах). В это время я помогал ей правильно дышать. Если бы Суми не смогла вынести боли, связанной с этим испытанием, то она приняла бы решение в пользу обезболивающего при родах. После того как Суми в течение двух минут продержала руки в ведре со льдом, она ясно поняла все преимущества эпидуральной анестезии. Когда же пришло время рожать, всю любовь, которую Суми прежде испытывала к своему мужу, она перенесла на анестезиолога, сделавшего ей укол в самый болезненный момент родов. (Во второй раз мы добрались до больницы примерно за две минуты до рождения Неты, так что Суми все-таки получила опыт родов без обезболивания.)

* * *

Находясь в одном эмоциональном состоянии, сложно оценивать другое. Суми поняла эту истину на собственном болезненном опыте во время родов. Но, чтобы сделать правильные выводы, нам необходимо каким-то образом испытать и понять то эмоциональное состояние, в котором мы будем находиться. Если мы поймем, как

связываются между собой эти два состояния, это поможет нам принимать многие важные решения в своей жизни. Согласитесь, сложно представить себе, что мы переедем в другой город, не спросив перед этим у живущих в нем друзей, нравится ли им там жить. Точно так же мы, скорее всего, не пойдем в кинотеатр на новый фильм, не прочитав о нем заранее одну-две рецензии. Но не странно ли тогда, что мы так мало размышляем над тем, какую роль играют в наших решениях эмоции и рациональность? Почему мы отдаем этот вопрос на откуп психологам, а не стремимся разобраться с ним сами и в результате сталкиваемся с постоянно повторяющимися поражениями и неудачами в жизни? Нам необходимо исследовать обе основы своей сущности; мы должны осознавать, как выглядит наше спокойное и возбужденное состояние, и видеть, в каких случаях разрыв между спокойным и возбужденным состоянием приносит нам пользу, а в каких — приводит к проблемам.

Что показали наши эксперименты? По всей видимости, нам следует пересмотреть наши модели человеческого поведения. Может быть, человек не является полностью целостным существом. Возможно, мы на самом деле являемся совокупностью нескольких личностей. И хотя наш внутренний доктор Джекил не может в полной степени оценить силу мистера Хайда, само знание о том, что мы склонны принимать неправильные решения под влиянием эмоций, поможет нам управляться с Хайдом и его способами решения вопросов.

Каким образом мы можем заставить нашего внутреннего Хайда вести себя лучше? Об этом следующая глава.

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 6

Полный список вопросов, которые мы задавали, а также среднее значение и отклонение в процентах. Каждый вопрос был представлен на визуально-аналоговой шкале, значения которой колебались между «нет» слева (0), «возможно» в середине (50) и «да» в правой части (100).

Таблица 1. **ОЦЕНИТЕ СТЕПЕНЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ДЕЙСТВИЙ**

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Считаете ли вы эротичной женскую обувь?	42	65	55
Можете ли вы представить себе сексуальное влечение к 12-летней девочке?	23	46	100
Можете ли вы представить себе секс с 40-летней женщиной?	58	77	33
Можете ли вы представить себе секс с 50-летней женщиной?	28	55	96
Можете ли вы представить себе секс с 60-летней женщиной?	7	23	229
Можете ли вы представить себе секс с мужчиной?	8	14	75
Считаете ли вы приятным секс с человеком, имеющим огромный излишний вес?	13	24	85
Можете ли вы наслаждаться сексом с ненавистным вам человеком?	53	77	45
Если вы испытываете влечение к женщине, а она предлагает секс втроем с еще одним мужчиной, то согласитесь ли вы на это?	19	34	79
Считаете ли вы сексуальной потную женщину?	56	72	29
Считаете ли вы возбуждающим сигаретный дым?	13	22	69
Считаете ли вы приятным, если ваш сексуальный партнер свяжет вас, лишая подвижности?	63	81	29

Окончание табл. 1

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Считаете ли вы приятным, если свяжете своего сексуального партнера?	47	75	60
Считаете ли вы приятным наблюдать за мочеиспусканием привлекательной женщины?	25	32	28
Было бы вам приятно отшлепать своего сексуального партнера?	61	72	18
Было бы вам приятно, если бы вас отшлепала привлекательная женщина?	50	68	36
Считаете ли вы возбуждающим анальный секс?	46	77	67
Можете ли вы представить себе сексуальное возбуждение от полового контакта с животным?	6	16	167
Расстраиваетесь ли вы, когда ваше общение с партнером ограничивается поцелуями?	41	69	68

Таблица 2. **ОЦЕНИТЕ ВЕРОЯТНОСТЬ СВОЕГО УЧАСТИЯ В АМОРАЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЯХ, НАПОДОБИЕ ИЗНАСИЛОВАНИЯ ПРИ ПЕРВОМ СВИДАНИИ (ВОПРОСЫ РАССТАВЛЕНЫ НЕ ПО ПОРЯДКУ ТЯЖЕСТИ ПРОСТУПКА)**

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Готовы ли вы отвести человека на свидание в дорогой ресторан, чтобы увеличить шансы на занятие сексом с ним/ней?	55	70	27
Готовы ли вы сказать женщине, что любите ее, если это повысит шансы на секс с ней?	30	51	70
Готовы ли вы подталкивать своего партнера к употреблению спиртного, если это повысит шансы на занятие сексом с вами?	46	63	37
Будете ли вы настаивать на сексе после того, как ваш партнер говорит «нет»?	20	45	125

Окончание табл. 2

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Готовы ли вы подсыпать женщине наркотик, если это повысит ваши шансы на секс с ней?	5	26	420

Таблица 3. **ОЦЕНИТЕ СТЕПЕНЬ СВОЕЙ СКЛОННОСТИ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СРЕДСТВ ПРЕДОХРАНЕНИЯ (И ИСХОД В СЛУЧАЕ ИХ НЕИСПОЛЬЗОВАНИЯ)**

Вопрос	В невозбужденном состоянии	В возбужденном состоянии	Разница, в %
Средства предохранения — ответственность женщины	34	44	29
Презерватив снижает удовольствие от секса	66	78	18
Презерватив мешает сексуальной спонтанности	58	73	26
Стали бы вы всегда использовать презерватив, если не знаете истории личной жизни своего нового сексуального партнера?	88	69	22
Стали бы вы пользоваться презервативом даже с учетом риска того, что женщина может изменить свое решение о сексе, пока вы с ним возитесь?	86	60	30

ГЛАВА 7

Проблема прокрастинации и самоконтроля

Почему мы не можем заставить себя делать то, что хотим делать

В американской жизни, атрибутами которой являются большие дома, большие автомобили и большие телевизоры с плазменным экраном, возникает новый большой феномен: самое значительное сокращение накоплений со времен Великой депрессии.

Всего 25 лет назад нормой считались накопления, составлявшие несколько десятков процентов от дохода. В 1994 году доля сбережений составляла около 5%. А к 2006 году эта доля в бюджетах американцев упала ниже нуля — до –1%. Американцы не только перестали делать накопления; они стали тратить больше, чем зарабатывать. У европейцев дела обстоят значительно лучше — в среднем они направляют на сбережения около 20% доходов. Для Японии этот показатель составляет 25%, для Китая — более 50%. Так что же происходит с Америкой?

Я полагаю, что один из ответов состоит в том, что американцы поддались безудержному потребительству. Давайте заглянем в дома, в которых мы жили до тех пор, пока у нас не возникло потребности иметь так много вещей. Обратим внимание на размер шкафов. К примеру, наш дом в Кембридже, Массачусетс, был построен примерно в 1890 году. В нем вообще не было шкафов. Шкафы в домах, постро-

енных в 1940-х годах, были настолько маленькими, что человек мог с трудом в них поместиться. Шкафы в домах 1970-х годов — чуть больше, в них можно было разместить кастрюлю для фондю, пару коробок и несколько коротких платьев. Однако нынешние шкафы совсем другие. Появилось понятие «гардеробная», означающее, что вы можете войти в шкаф и ходить внутри него. Не важно, насколько глубокими становятся шкафы — американцы найдут способ заполнить их до упора.

Другой ответ, составляющий вторую половину проблемы, связан с недавно возникшим всплеском потребительского кредитования. У средней американской семьи в наши дни имеется шесть кредитных карт (в одном только 2005 году американцы получили по почте 6 млрд предложений об открытии кредитных карт). Выглядит пугающе, но долг средней американской семьи по кредитам составляет около 9000 долларов; семь из 10 домохозяек занимают с помощью кредитных карт средства на покрытие основных расходов, таких как покупка продуктов питания и одежды, а также коммунальные платежи.

Насколько было бы лучше, если бы американцы вновь стали, как в старые добрые дни, делать накопления, собирать немного наличных в банку из-под печенья и откладывать некоторые покупки до тех пор, пока не смогут их действительно себе позволить! Почему же мы не можем сократить наши расходы, хотя знаем, что нам стоило бы это делать? Почему мы не можем отказать себе в новых покупках? Куда подевалось наше знаменитое в прошлом самообладание?

Как говорится, благими намерениями вымощена дорога в ад. И большинство из нас знает, о чем идет речь. Мы обещаем себе начать откладывать деньги на старость, а затем тратим накопления на очередной отпуск. Мы обещаем себе сесть на диету, но сдаемся перед натиском великолепного меню десертов в ресторане. Мы обещаем себе регулярно следить за уровнем холестерина, но раз за разом откладываем визит к врачу.

Сколько же мы теряем, поддаваясь мимолетным желаниям, отвлекающим нас от достижения долгосрочных целей? Сколько здоровья мы утрачиваем, отменяя визиты к врачу и не занимаясь спортом? Какого благосостояния мы лишаемся, забывая о своем стремлении

к сбережениям и снижению текущих затрат? И почему мы так часто проигрываем в борьбе с прокрастинацией?

* * *

В главе 6 мы уже обсудили, каким образом наши собственные эмоции захватывают нас в плен и заставляют смотреть на мир под другим углом. Такое явление, как прокрастинация (от латинского *pro*, означающего *на* или *для;* и *eras*, что значит *завтра*) имеет очень сходные корни. Обещая себе начать экономить деньги, мы находимся в холодном состоянии. Давая себе обязательство заняться спортом или следить за собственным весом, мы опять же делаем это в холодном состоянии. Однако затем нас накрывает поток лавы — наши горячие эмоции. В тот момент, когда мы даем себе слово начать экономить, мы видим новую машину, горный велосипед или пару ботинок, которые нам прямо-таки необходимо иметь. А когда мы планируем регулярно заниматься спортом, то находим ту или иную причину остаться дома и просидеть весь день перед телевизором. А как насчет диеты? Я, пожалуй, скушаю этот кусочек шоколадного торта, а на диету сяду буквально с завтрашнего дня. Так вот, друзья мои, отказ от наших долгосрочных целей в пользу немедленного вознаграждения и называется прокрастинацией.

Мне, как преподавателю университета, проблема прокрастинации слишком хорошо знакома. В начале каждого семестра мои студенты героически обещают себе вовремя выполнять все задания, сдавать все работы в срок и вообще активно заниматься. И в ходе каждого семестра я наблюдаю, как они уступают различным искушениям — встречаются с друзьями или уезжают в горы покататься на лыжах, забыв о своих благих намерениях и все больше забрасывая учебу. В конце концов дело заканчивается тем, что они пытаются поразить меня — но не пунктуальностью, а изобретательностью. Они придумывают множество историй, оправданий и семейных трагедий, объясняющих их медлительность (почему, интересно, все трагические события в семьях происходят в течение двух последних недель семестра?).

После того как я проработал несколько лет в MIT, мы с моим коллегой Клаусом Вертенброхом (преподавателем Бизнес-школы INSEAD, имеющей подразделения во Франции и в Сингапуре) решили провести ряд исследований, которые могли бы выявить

причины и, возможно, подсказать решения этой проблемы, столь свойственной человеческим существам. На этот раз в роли подопытных кроликов должны были выступить великолепные студенты, которым я преподавал основы поведения потребителей.

В первый же учебный день, когда студенты расселись в аудитории, полные энтузиазма (и, само собой, исполненные желания как можно лучше выполнить все задания), я начал с рассказа о кратком содержании курса. Я проинформировал их о том, что в ходе 12-недельного семестра им придется сделать три письменные работы. От оценки за них будет во многом зависеть та оценка, которую они получат за весь курс.

«А когда нам нужно их написать?» — спросил один из студентов, сидевший в задних рядах аудитории. Я улыбнулся и ответил: «Вы можете сдать мне свои работы в любое время до конца семестра. Это решать вам самим». Студенты уставились на меня в недоумении.

«Предлагаю вам следующее, — объяснил я. — К концу этой недели вы должны сообщить мне, когда каждый из вас сдаст свои работы. Установив для себя крайние сроки, вы не можете их изменить». Я также сообщил им, что, если работы будут сданы позднее срока, итоговая оценка будет уменьшена на 1% за каждый день опоздания. Студенты имели право сдать свои работы до оговоренного срока (это не наказывалось), однако я не собирался читать их раньше конца семестра, соответственно, это никак не влияло на итоговую оценку.

Иными словами, мяч был на их стороне. Мне было крайне интересно: хватит ли моим студентам самоконтроля для того, чтобы сыграть в эту игру?

«Профессор Ариели, — произнес с милым индийским акцентом Гаурав, один из самых толковых студентов на курсе. — Не кажется ли вам, что с учетом данных вами инструкций для нас имело бы смысл выбрать для сдачи работ самую позднюю дату?»

«Вы можете это сделать, — ответил я. — Если считаете, что это имеет смысл, делайте так».

Учитывая данные условия, что бы вы сделали?

Я обещаю сдать первую работу на неделе _____

Я обещаю сдать вторую работу на неделе _____

Я обещаю сдать третью работу на неделе _____

Какие же сроки выбрали для себя студенты? Разумеется, 100%-но рациональный студент последовал бы совету Гаурава и назначил бы крайний срок на последний день учебы — в конце концов, если работы будут готовы раньше, их можно сдать и до срока, но почему бы не создать себе дополнительный резерв времени? В том случае, если студенты полностью рациональны, отодвигание срока на последние дни семестра, безусловно, выглядит самым лучшим решением. Но что, если студенты не столь рациональны? Если они поддаются искушению и склонны к промедлению? А если к тому же осознают свою слабость? Если студенты не являются рациональными и знают об этом, то они могли бы установить те сроки сдачи работ, которые подтолкнули бы их к более ответственному поведению. Они могли бы выбрать более ранние сроки, вынудив себя таким образом начать работу над проектами с самого начала семестра.

Что же сделали мои студенты? Они использовали инструмент планирования, который я им предложил, и распределили работу над заданиями по всему семестру. Это было прекрасным решением, и оно позволило предположить, что студенты осознают свою склонность к прокрастинации и по возможности пытаются повысить самоконтроль, — однако основной вопрос для нас заключался в том, способен ли инструмент, предложенный студентам, улучшить их результаты по итогам семестра. Чтобы это выяснить, нам пришлось провести этот эксперимент с различными вариациями в нескольких группах, а затем сопоставить между собой качество работ, сделанных студентами из каждой группы.

* * *

Оставив Гаурава и его соучеников размышлять над крайними сроками, я направился в два других моих класса — для них были припасены другие условия. Студентам второй группы я вообще не задал никаких ограничений по срокам сдачи работ в ходе семестра. Все, что им нужно было сделать, — сдать мне работы не позднее последнего дня учебы. Разумеется, они могли сдать их и раньше, но это не давало им никаких преимуществ. Мне казалось, что студенты этой группы должны быть счастливы: я дал им полную свободу действий. Кроме того, у них не было шансов пострадать из-за несоблюдения промежуточного срока.

Третья группа услышала от меня почти диктаторский приказ: они обязаны были сдать свои работы строго по окончании четвертой, восьмой и двенадцатой недели. Директива не подлежала обсуждению, и у студентов не было возможности сделать шаг влево или вправо.

Какая из трех групп достигла самых высоких результатов? Гаурав со своими товарищами, обладавшими относительной гибкостью? Вторая группа, имевшая единый срок сдачи работ в конце семестра и, следовательно, обладавшая наивысшем уровнем гибкости? Или третья группа, сроки для которой были продиктованы мной, что полностью лишало их какой-либо гибкости? Какая из групп показала худшие результаты?

Когда семестр завершился, Хосе Сильва, ассистент по работе со студентами (сам являющийся экспертом по прокрастинации и преподающий в Калифорнийском университете в Беркли), раздал студентам проверенные нами работы. Наконец-то мы могли сравнить результаты и сопоставить их с тремя различными условиями по срокам. Мы обнаружили, что студенты, для которых были установлены жесткие сроки, получили наилучшие оценки; класс, которому я не установил никаких сроков (кроме финального), продемонстрировал самые низкие результаты; а группа Гаурава, участники которой сами определяли сроки окончания работ (но на которых налагались санкции за их несвоевременную сдачу), показала средние результаты как с точки зрения оценок за отдельные работы, так и по окончательным оценкам за семестр.

О чем свидетельствуют эти результаты? Во-первых, о том, что студентам действительно свойственна прокрастинация (вот это новость!); а во-вторых, что жесткие ограничения свободы (равномерно распределенные задания с установленными извне сроками) являются лучшим средством против нее. Однако самым значимым открытием для нас стало то, что такой простой инструмент, как возможность самостоятельно определять сроки исполнения работ и брать на себя обязательства, позволил студентам получить более высокие оценки.

Наше исследование показало, что студенты в целом осознают наличие проблемы, связанной с прокрастинацией. Если они начинают предпринимать действия, направленные на борьбу с ним, то могут достичь определенного успеха в улучшении своих оценок.

Но почему же оценки у группы, самостоятельно определявшей сроки сдачи работ, оказались ниже, чем у группы, для которой сроки сдачи работ были спущены сверху в диктаторской манере? Я думаю, что объяснить это можно так: люди осознают свою склонность к прокрастинации в разной степени. Даже те, кто понимает эту тенденцию, могут не видеть всю глубину проблемы. Да, люди вполне могут устанавливать для себя сроки, однако эти сроки не всегда будут оптимальными с точки зрения достижения наилучших результатов.

Когда я внимательно изучил сроки сдачи работ, установленные студентами из группы Гаурава, это стало очевидным. И хотя подавляющее большинство студентов из этой группы распределило сроки по времени (и получило оценки ничуть не ниже, чем студенты из группы, в которой сроки были навязаны мной), некоторые студенты распределили время работы неравномерно, а некоторые не сделали этого вообще. Именно те студенты, которые не распределили свое время, получили самые низкие оценки, что и привело к снижению средней оценки по группе. Отсутствие заранее распределенного времени — то есть установленных сроков, которые заставили бы студентов раньше приняться за работу, — привело к тому, что сданные работы были недостаточно продуманы и плохо написаны (не говоря о том, что часть студентов сдала работы не вовремя, из-за чего их балл снизился).

Эти результаты позволяют понять следующее. Несмотря на то, что проблема, связанная с прокрастинацией, существует практически у всех студентов, те из них, кто способен осознать и признать эту слабость, находятся в лучшем положении. Они имеют все шансы эффективно воспользоваться имеющимся у них инструментом для самостоятельного установления сроков окончания работы. А устанавливая сроки, они помогают себе преодолеть проблему.

* * *

Вот к каким результатам привел наш эксперимент со студентами. Каким же образом этот эксперимент связан с нашей повседневной жизнью? Думаю, что связь здесь прямая. Научиться противостоять искушению и выработать у себя самоконтроль — это цели, к которым стремится каждый человек. Многие наши неудачи происходят как раз из-за характерной для нас неспособности достичь этих целей.

Вокруг себя я вижу множество людей, которые изо всех сил стараются делать правильные вещи. Люди с лишним весом клянутся себе, что никогда и близко не подойдут к соблазнительным десертам, семьи обещают тратить меньше денег и т. д. Борьба за контроль идет повсюду. Мы замечаем ее следы в книгах и журналах. Телевизионные шоу и радиопередачи наполнены идеями о самосовершенствовании и помощи в нем.

И все равно, несмотря на всю эту массу печатной и электронной информации, мы снова сталкиваемся с той же проблемой, что и наши студенты, — раз за разом мы не можем достичь своих долгосрочных целей. Почему? Потому что, не имея заранее сформулированных обязательств, мы поддаемся искушению.

Так что же делать? Наиболее очевидный вывод из описанных мной выше экспериментов состоит в том, что большинство из нас способно к концентрации, когда некий авторитарный «голос сверху» начинает отдавать нам приказы. Не стоит забывать, что студенты, которым я сам назначил сроки исполнения работы, — то есть к которым я обратился с «родительской» позиции — показали наилучшие результаты. Но также очевидно, что, несмотря на высокую эффективность, приказы не всегда нравятся людям или являются уместными. В чем же может заключаться компромисс? Мне представляется, что лучше всего давать людям возможность самостоятельного определения своих действий и обязательств до начала работы. Подобный подход может оказаться не столь результативным, как диктаторский, однако он может подтолкнуть нас в правильном направлении (возможно, этот подход окажется еще более эффективным, когда мы научим людей действовать в таких обстоятельствах и дадим им возможность набраться собственного опыта в планировании сроков).

Каков же итог? У нас есть проблемы с самоконтролем, связанные с немедленным и отложенным вознаграждением. Вряд ли с этим кто-то будет спорить. Но для каждой проблемы, с которой мы сталкиваемся, существует и потенциальное решение, связанное с механизмом самоконтроля. Если мы не можем самостоятельно откладывать деньги на депозит, мы можем попросить работодателя переводить часть нашей зарплаты на другой счет; если же нам не хватает воли для того, чтобы начать заниматься спортом, мы можем делать это

в компании друзей. Этим инструментам стоит довериться, ведь именно они помогают нам стать теми, кем мы хотим быть.

* * *

Какие еще проблемы, связанные с прокрастинацией, могут быть решены с помощью подобных механизмов? Давайте поговорим о здравоохранении и задолженности по потребительским кредитам.

Здравоохранение

Каждый знает, что профилактика является более эффективной и выгодной — как для людей, так и для общества в целом, — чем лечение уже имеющейся болезни. Предотвращение заболевания предполагает проведение регулярных обследований, позволяющих выявить симптомы возможной болезни на ранних этапах. Однако проведение колоноскопии или маммографии является по-настоящему суровым испытанием. Даже проверка уровня холестерина, предполагающая взятие крови для анализа, является достаточно неприятной процедурой. Таким образом, несмотря на то, что наше долголетие и здоровье зависят от проведения медицинских исследований, в краткосрочной перспективе мы склонны откладывать, откладывать и откладывать свое участие в них.

Но можете ли вы представить, что произошло бы, если бы мы начали проходить медицинские обследования вовремя? Подумайте о том, сколько серьезных проблем со здоровьем мы могли бы решить в случае своевременного диагностирования. Подумайте, какую экономию можно было бы получить на расходах, связанных со здравоохранением, и сколько несчастных людей можно было бы спасти. Так как же нам решить проблему? Мы могли бы использовать диктаторский подход, при котором государство (в отчасти оруэлловском стиле) приказывало бы нам, когда нужно пройти очередное медицинское обследование. Этот подход отлично сработал с моими студентами, которым были спущены сверху сроки окончания работы, вследствие чего они показали хорошие результаты. Общество в целом, вне всякого сомнения, стало бы более здоровым, если бы полиция по делам здравоохранения хватала людей, склонных к промедлению,

и тащила в ведомство по контролю уровня холестерина для проведения анализов крови.

Это кажется чрезмерным, однако вспомните о множестве других случаев, в которых государство навязывает свою волю для нашего же собственного блага. Нам могут выписать штраф за переход проезжей части в неположенном месте или за непристегнутый ремень безопасности в автомобиле. Лет 20 назад никто не мог и подумать о том, что в общественных зданиях, барах и ресторанах по всей Америке будет запрещено курение, но сегодня это стало реальностью, причем за нарушение этого правила вам грозит немалый штраф. В наши дни силу набирает движение против трансжиров. Стоит ли запрещать людям жадно поглощать картофель фри, потребление которого может привести к закупорке сосудов?

Иногда мы поддерживаем законопроекты, ограничивающие наше саморазрушительное поведение, но в других случаях мы столь же рьяно начинаем защищать собственную личную свободу. Так или иначе, каждый раз дело заканчивается компромиссом.

Однако, если общественность не примет предложения об обязательных медицинских осмотрах, существует ли какой-то промежуточный вариант? Вспомните группу, в которой учились Гаурав и его товарищи. Я позволил участникам группы самим установить себе сроки окончания работы, однако за нарушение этих сроков полагалось наказание. Возможно, этот вариант мог бы быть идеальным компромиссом между авторитаризмом и тем, что мы так часто наблюдаем в профилактической медицине сегодняшних дней, — полной свободой потерпеть поражение.

Предположим, что ваш доктор рекомендует вам проверить уровень холестерина. Это означает, что вы должны отказаться от ужина накануне анализа крови, на следующее утро поехать в больницу без завтрака, затем просидеть достаточно длительное время в переполненном коридоре перед лабораторией, после чего отдать себя в руки медицинской сестры, готовой воткнуть иглу вам в вену. Помня о такой перспективе, вы подсознательно начинаете откладывать свой визит. Теперь представьте себе, что вы уже заплатили доктору депозит в размере 100 долларов, который вернется к вам лишь в случае, если вы вовремя придете на анализ. Насколько увеличатся шансы на то, что вы появитесь на обследовании?

А если доктор спросит вас о том, готовы ли вы заплатить подобный депозит в размере 100 долларов перед тестом? Готовы ли вы будете наложить на себя такое ограничение? А если вы это сделаете, насколько повысится вероятность вашего прихода в больницу вовремя? Давайте предположим, что речь идет о более сложной процедуре, например, о колоноскопии. Хотели бы вы внести депозит в размере 200 долларов, который вернется к вам только в случае своевременного появления на процедуре? Если да, то вы, по сути, повторяете то же условие, что я предложил Гаураву и его товарищам. Это условие однозначно мотивировало студентов к тому, чтобы нести ответственность за свои собственные решения.

* * *

Каким еще образом мы могли бы победить склонность к прокрастинации в области здравоохранения? А что, если попытаться скомпоновать медицинские и стоматологические процедуры таким образом, чтобы их стало легко планировать заранее и выполнять? Позвольте мне рассказать вам историю, иллюстрирующую этот тезис.

Несколько лет назад Ford Motor Company пыталась найти наилучший способ заставить владельцев машин приезжать в сервисные центры для проведения регулярного технического обслуживания. Проблема заключалась в том, что автомобили Ford состоят примерно из 18 000 деталей, и, к сожалению, не все они нуждаются в осмотре в одно и то же время (один из инженеров компании рассчитал, что определенные болты в составе оси должны подвергаться осмотру после каждых 5800 км пробега). Это была лишь часть проблемы: так как у Ford было выпущено около 20 моделей автомобилей, которые к тому же модернизировались каждые несколько лет, задача казалась почти неразрешимой. Все, что могли делать потребители, а также сотрудники автоцентров, — это пролистывать толстые тома инструкций, чтобы выяснить, какие детали нужно осматривать в каждый момент времени.

Однако сотрудники Ford заметили, что дилеры компании Honda подходят к решению этой задачи иным, довольно необычным образом. Несмотря на то что автомобили Honda состояли примерно из тех же 18 000 запчастей и график их осмотра был примерно таким же, Honda решила разбить эти графики на три так называемых

«инженерных интервала» (например, каждые шесть месяцев или 8000 км; каждый год или 16 000 км; каждые два года или 40 000 км). Этот список был вывешен на стене комнаты техцентра, в которой оформлялись заказы. Сотни действий по обслуживанию автомобилей были сведены к простым, привязанным к пробегу событиям, единым для всех типов автомобилей. Каждое сервисное действие было четко связано с другими, имело ясную последовательность и цену. Каждый посетитель мог в любой момент выяснить, какие работы необходимо провести в автомобиле и в какую сумму эти работы обойдутся.

Однако дело не ограничивалось лишь информированием: принятый в Honda метод позволял бороться с прокрастинацией, так как давал потребителям четкие инструкции, что нужно делать при достижении определенного пробега. Инструкция руководила их действиями. И она была настолько простой, что понять ее мог любой. Потребители больше не находились в замешательстве, они перестали откладывать визиты в техцентр. Своевременное обслуживание автомобилей Honda оказалось вполне простым действием.

Некоторые сотрудники Ford посчитали эту идею прекрасной, но поначалу она встретила жесткое сопротивление инженеров компании. Их пришлось убеждать в том, что хотя машина и может пройти 14 500 км без замены масла, его замена после 8000 км пробега позволит совместить эти работы с другими работами, требующимися в это время. Им понадобилось объяснять, что для легкового Mustang и грузовика F-250 Super Duty, несмотря на технологические различия, могут быть созданы одинаковые графики обслуживания. Их пришлось уговаривать, что объединение 18 000 сервисных операций в три группы, которыми гораздо легче управлять (что делало сервисное обслуживание автомобиля таким же простым делом, как изготовление сэндвича в McDonald's), связано не с плохой работой инженеров, а с необходимостью улучшения качества обслуживания потребителей (не говоря о повышении репутации компании). Основной аргумент в пользу новой системы заключался в следующем: пусть лучше потребители привозят свои автомобили на техобслуживание в согласованные промежутки времени, чем не привозят их вообще.

В конце концов новая система заработала: Ford смог последовать примеру Honda и перестроить механизм оказания сервисных услуг.

Прокрастинация прекратилась. Прежде работавшие лишь на половину своей мощности технические центры заполнились машинами. Дилеры смогли заработать денег, и всего через три года компания Ford догнала Honda в этом направлении.

Так нельзя ли и нам упростить подход к комплексным обследованиям и тестам, а затем с помощью добровольно наложенных на себя финансовых санкций (а еще лучше — с помощью какого-нибудь «родительского гласа») повысить общее качество здоровья, снизив при этом затраты на здравоохранение? Из истории с Ford можно извлечь следующий урок. Объединение нескольких медицинских тестов и процедур в рамках одного визита позволит людям помнить о них — и это будет гораздо более толковым решением, чем постоянные и не связанные друг с другом напоминания о различных процедурах, которые все, как правило, игнорируют. И вот тут возникает вопрос: возможно ли вытащить наше здравоохранение из трясины привычных подходов и представлений и сделать медицинское обслуживание таким же простым, как изготовление гамбургера? Генри Торо в своих книгах призывал: «Упрощайте! Упрощайте!» И действительно, умение упрощать является признаком истинного гения.

Сбережения

Мы могли бы приказать людям прекратить тратить деньги (помните оруэлловский указ?). Именно этот путь мы использовали при общении с третьей группой студентов, которым пришлось смириться с назначенным мной сроком завершения работы. Но существуют ли более разумные способы заставить людей следить за собственными расходами? Например, несколько лет назад я услышал о методе «ледяного стакана», предназначенном для снижения расходов по кредитным картам. Это своего рода домашнее средство от импульсивных трат. Вы кладете кредитную карту в стакан с водой, а затем ставите стакан в морозилку. Когда вы в следующий раз окажетесь под воздействием импульсивного желания что-то купить, вам придется подождать, пока лед растает и вы сможете извлечь карту. К этому времени ваше непреодолимое желание немного поутихнет (разумеется, вы не можете поставить стакан со льдом в микроволновую печь, потому что в этом случае вы уничтожите ее магнитную полосу).

Но для решения этой задачи есть и другой способ — возможно, не самый лучший, но гораздо более современный. Джон Лиланд опубликовал в газете *The New York Times* очень интересную статью, в которой описал одну историю: «Когда женщина, назвавшаяся Тришей, обнаружила, что на прошлой неделе сумма ее задолженности по кредитным картам составила 22 302 доллара, она тут же бросилась делиться этой новостью. 29-летняя Триша не решается рассказать о состоянии своих финансов членам семьи или друзьями, так как, по ее словам, ей стыдно, что у нее такой большой долг. Но, уединившись в комнате для стирки белья своего дома, находящегося на севере Мичигана, Триша делает нечто совершенно немыслимое и невозможное для представителей предыдущего поколения: она публикует в своем блоге самые сокровенные детали своей финансовой жизни, в том числе размеры своего капитала (точнее, долга, достигшего уже 38 691 доллара), балансы своих кредитных карт, размеры комиссий за использование кредита. Также она показывает, какую сумму долга (15 312 долларов) уже смогла выплатить с момента начала ведения своего блога, посвященного кредиту, то есть примерно за год».

Очевидно, что блог Триши представляет собой часть более широкой тенденции. В интернете можно найти десятки (а может быть, уже и тысячи) сайтов, посвященных борьбе с долгами, — например, Poorer Than You (poorerthanyou.com), We're in Debt (wereindebt.com). Make Love Not Debt (makelovenotdebt.com). Сайт самой Триши находится по адресу bloggingawaydebt.com. Лиланд заметил, что «потребители просят друг друга помочь в развитии самоконтроля из-за того, что многие компании не устанавливают каких-либо ограничений»[8].

Ведение блогов по вопросам чрезмерных трат является важным и полезным делом, однако, как мы уже видели в главе, посвященной эмоциям, на самом деле мы нуждаемся не в способе пожаловаться на свершившийся факт, а в методе, позволяющем нам обсуждать наши потребительские импульсы в конкретный момент времени.

Что можно было бы сделать в этом случае? Возможно ли создать нечто, имитирующее условия, в которых работал класс Гаурава, — при которых вы имеете определенную свободу, однако действуете в пределах границ? Я начал представлять себе кредитную карту

нового вида — обладающую встроенным механизмом самоконтроля, который позволяет людям ограничивать свои потребительские импульсы. Пользователи карт могли бы заранее решить, сколько денег они хотят потратить в каждой товарной категории, в каждом магазине и в каждый отрезок времени. К примеру, пользователи могли бы ограничить свои расходы на кофе 20 долларами в неделю, а на одежду — 600 долларами за каждые полгода. Владельцы карт могли бы покупать овощи на 200 долларов в неделю, на развлечения тратить не больше 60 долларов в месяц и запретить себе приобретать сладости между 14:00 и 17:00. Что происходит в случаях превышения лимита? Владельцы карт могли бы сами выбирать для себя штрафные санкции. К примеру, они могли бы заблокировать использование кредитных карт либо установить для себя некий внутренний налог и переводить его сумму в Habitat for Humanity, на счет своего друга или на собственный долгосрочный депозит. Эта система могла бы также включать «стакан со льдом» в качестве метода охлаждения при желании осуществить крупные покупки; более того, она могла бы инициировать отправку электронного сообщения вашей супруге, матери или другу:

> *Дорогая Суми!*
>
> *Этим письмом хотим обратить ваше внимание на то, что ваш муж Дэн Ариели, являющийся в целом достойным гражданином, превысил свой лимит на покупку шоколада (составляющий 50 долларов в месяц) на 73,25 доллара.*
>
> *С наилучшими пожеланиями,*
> *команда самоконтроля кредитных карт*

Это может звучать как фантазия, но на самом деле это не так. Подумайте о потенциале смарт-карт (тонких карт размером с визитку и неограниченными возможностями для программирования), которые понемногу начали наполнять рынок. Эти карты имеют возможность подстраиваться под нужды каждого конкретного владельца и помогают людям мудро управлять имеющимися у них возможностями кредитования. Почему бы не придумать для таких карт некий ограничитель по расходам, задающий лимиты для финансовых

операций в определенных условиях (по аналогии с устройствами, устанавливающими ограничения по максимальной скорости движения на дорогах)? Почему бы не создать своего рода финансовый эквивалент реле времени, позволяющий потребителям самим программировать карты так, чтобы кредитный лимит помогал каждому из них вести себя наиболее оптимальным образом?

* * *

Несколько лет назад я был настолько убежден в том, что идея самоконтролируемой кредитной карты действительно хороша, что попросил о встрече представителей одного крупного банка. К моему восторгу, мне оттуда ответили и предложили приехать в штаб-квартиру в Нью-Йорке.

Я прибыл в Нью-Йорк через несколько недель и после небольшой задержки у стойки регистрации на входе попал в современный конференц-зал. Глядя в окно, я мог видеть весь финансовый район Манхэттена и поток желтых такси, пробирающихся сквозь дождь. Через несколько минут в комнату зашли шестеро руководителей банка, в том числе глава подразделения, отвечавшего за операции с кредитными картами.

Я начал свой рассказ с описания того, каким образом прокрастинация приводит к проблемам в жизни практически каждого человека. С точки зрения финансовой реальности, сказал я, такое положение вещей заставляет нас пренебрегать сбережениями и поддаваться искушению легкого кредита и вследствие этого наполнять наши шкафы вещами, которые на самом деле нам не нужны. Достаточно быстро я понял, что затронул чувствительную струнку в душе каждого из них.

Затем я начал описывать, в какую глубокую зависимость от кредитных карт попали американцы, как долги съедают их заживо, как они борются за то, чтобы вырваться из этого порочного круга. Сильнее всего эта ситуация ударяет по американским пенсионерам. За период с 1992 по 2004 год рост задолженности среди американцев в возрасте старше 55 лет происходил быстрее, чем у любой другой возрастной группы. Некоторые из них даже доходили до того, что закрывали с помощью кредитных карт нехватку средств по программе Medicare. Другие же сталкивались с риском потери жилья за долги.

Я чувствовал себя примерно так же, как Джордж Бейли, умоляющий о прощении долга в фильме «Эта замечательная жизнь». Затем слово взяли банкиры. У большинства из них были свои истории, связанные с долгами по кредитной карте, из-за которых у их супругов, родственников или друзей (но, разумеется, не у них самих) случались проблемы. Мы обсудили все эти истории.

Когда же почва показалась мне подготовленной, я начал описывать идею кредитной карты со встроенной контрольной системой, позволяющей потребителям меньше тратить и больше сберегать. Я думаю, что поначалу банкиры были несколько ошеломлены. Я предлагал им собственными руками ограничить величину расходов их клиентов. Понимал ли я, что банки и компании — эмитенты кредитных карт ежегодно зарабатывают 17 млрд долларов на одних только процентах за кредит, предоставляемый по этим картам? И что? Они должны будут теперь от этого отказаться?

Разумеется, я не был таким наивным. Я объяснил банкирам, что у идеи карты с системой внутреннего контроля имеется очень серьезный деловой аспект. «Смотрите, — сказал я, — бизнес, связанный с кредитными картами, беспощаден. Банкиры ежегодно рассылают около 6 млрд предложений, и все они выглядят совершенно одинаковыми». Мои собеседники нехотя с этим согласились. «Но представьте себе, что одна компания-эмитент решает выбиться из общего ряда, — продолжал я, — и начинает выступать в роли хорошего парня — своего рода адвоката для потребителей, погрязших в кредитах. Представьте себе, что компания осмеливается предложить карту, которая действительно сможет помочь потребителям контролировать уровень своего кредита и, более того, позволит им направить часть денег на долгосрочные сбережения. — Я обвел взглядом комнату. — Готов биться об заклад, что тысячи потребителей разрежут на куски свои нынешние кредитные карты и присоединятся к вам!»

По комнате прошла заметная волна возбуждения. Банкиры кивали и обменивались друг с другом репликами. Это выглядело настоящей революцией! Вскоре встреча закончилась. Участники по очереди благодарили меня, жали мне руку и уверяли, что совсем скоро мы продолжим обсуждение.

Я так и не дождался звонка от них (возможно, дело было в том, что они беспокоились, как бы не потерять 17 млрд долларов плате-

жей по процентам, а может, это была просто старая добрая прокрастинация). Однако идея кредитной карты со встроенной системой самоконтроля жива, и возможно, кто-нибудь в будущем сделает следующий шаг.

Размышления на тему немедленного вознаграждения и самоконтроля

Оскар Уайльд как-то сказал: «Я никогда не откладываю на завтра то, что могу сделать послезавтра». Судя по всему, он был готов признать роль прокрастинации в своей жизни и даже отчасти приветствовал ее, однако большинство из нас находят привлекательность немедленного вознаграждения настолько сильной, что это нарушает наши самые тщательно продуманные планы правильного питания, экономии денег или уборки дома — список можно продолжать до бесконечности.

Когда у нас возникают проблемы с самоконтролем, мы порой откладываем на потом дела, которые следует выполнить немедленно. Но мы также испытываем проблемы с самоконтролем, когда уделяем слишком много внимания задачам, которые должны отложить, — например, маниакально проверяем электронную почту.

Опасность привычки постоянно проверять электронную почту стала ключевым фактором в сюжете фильма «Семь жизней»: персонаж Уилла Смита проверяет электронную почту в смартфоне, сидя за рулем, и его машина сталкивается со встречным грузовиком, в результате чего погибает жена героя и шестеро других людей. Разумеется, это всего лишь фильм, однако постоянная проверка электронной почты во время вождения автомобиля встречается намного чаще, чем мы готовы признать*.

Надеюсь, что лично вас не преследует это наваждение, однако скажу, что от него страдает очень много людей. Согласно опубликованному в Австралии отчету, офисные работники проводят в среднем по 14,5 часа (или более двух рабочих дней в неделю)

---

* Каждый год я преподаю примерно 200 аспирантам. В начале 2009 года я попросил во время лекции поднять руки тех, кто когда-либо использовал электронную почту или работал с текстовыми сообщениями в то время, пока вел машину. Руки подняли все, кроме троих студентов (причем у одного из этих троих были серьезные проблемы со зрением).

за проверкой, чтением, упорядочиванием, удалением и ответами на электронные письма[9]. А если вспомнить об активном развитии социальных сетей и новостных групп, то время, которое мы проводим в виртуальном взаимодействии и управлении сообщениями, можно легко удвоить.

Лично я испытываю смешанные чувства в отношении электронной почты. С одной стороны, она позволяет мне общаться с коллегами и друзьями по всему миру без задержки (в отличие от обычной почты) или ограничений, связанных с разговорами по телефону. (Не слишком ли поздно для звонка? Сколько времени сейчас в Окленде?) С другой стороны, я получаю сотни сообщений в день, многие из которых мне вообще не интересны (объявления, протоколы заседаний и т. д.). Вне зависимости от важности сообщений, их постоянный поток является для меня серьезным отвлекающим фактором.

Как-то раз я попытался справиться с этой проблемой, решив проверять электронную почту лишь поздно вечером, однако быстро обнаружил, что это не работает. Мои корреспонденты ожидали от меня, что я буду делать то же самое, что делают они, — то есть постоянно проверять почту и использовать ее в качестве единственного средства коммуникации. Из-за того, что я не проверял почту достаточно регулярно, я приходил на отмененные собрания или же оказывался в неправильном месте в неправильное время. В итоге я сдался и теперь слишком часто проверяю электронную почту. При этом я постоянно сортирую сообщения по разным категориям: спам и неважные письма, которые я тут же удаляю; важные сообщения, на которые я должен обратить внимание или ответить в будущем; сообщения, на которые я должен дать незамедлительный ответ, и т. д.

В былые времена в офисах был специальный сотрудник, который пару раз в день переходил от стола к столу и приносил сотрудникам по нескольку писем и докладных записок. Иначе обстоят дела с электронной почтой, которая никогда не знает перерывов. Мой типичный день выглядит так — я начинаю работать над каким-то вопросом и погружаюсь в него. В какой-то момент я оказываюсь в ступоре и решаю сделать небольшой перерыв — естественно, для того, чтобы проверить электронную почту. Через 20 минут я возвращаюсь к исходной задаче, почти не помня о том, на чем я остановился и о чем думал. Ко времени, когда я снова перехожу

в рабочий режим, я уже потерял кучу времени и концентрацию, и понятно, что такой метод работы никак не помогает мне справиться с исходной задачей.

Как ни печально, но на этом история не заканчивается. На сцене появились смартфоны — устройства, еще больше пожирающие наше время. Некоторое время назад я получил один из этих прекрасных гаджетов (iPhone), и это означало, что теперь я могу проверять свою почту в любой очереди, по дороге в офис, во время поездки в лифте, прослушивания лекций других людей (пока что я еще не понял, как делать это во время моих собственных лекций) и даже в машине, стоя перед светофором.

Нужно сказать, что наличие iPhone позволило четко оценить уровень моего пристрастия. Я проверяю почту почти беспрерывно (бизнесмены, признающие, что мобильные телефоны вызывают зависимость, часто называют свой смартфон BlackBerry словом «CrackBerrys»*).

* * *

Думаю, что зависимость от электронной почты имеет какое-то отношение к тому, что психолог-бихевиорист Б. Ф. Скиннер называл «графики поощрения». Он использовал это выражение для описания связи между действиями (в его случае голодной крысой, нажимающей на рычаг внутри так называемого ящика Скиннера) и наградой за них (пищей). В частности, Скиннер проводил различие между постоянным и переменным графиками поощрения. В условии постоянного графика крыса получала награду после того, как нажимала на рычаг определенное количество раз — скажем, 100 (если провести сравнение с миром людей, предположим, что торговец подержанными автомобилями может получить премию 1000 долларов за каждые 10 проданных автомобилей). В условиях переменного графика, крыса получала еду после того, как нажимала на рычаг случайное количество раз. Иногда это происходило после 10 нажатий, а иногда — после 200 (иными словами, наш торговец автомобилями мог заработать 1000 долларов после продажи неизвестного количества автомобилей).

---

* От английского «crack» — крэк-кокаин. — *Прим. ред.*

Таким образом, в условиях переменного графика поощрения момент поступления награды становится непредсказуемым. На первый взгляд, можно предположить, что фиксированные графики поощрения будут более мотивирующими, поскольку крыса (или торговец подержанными автомобилями) может научиться предсказывать исход своей работы. Однако Скиннер обнаружил, что более мотивирующими оказались переменные графики. Особенно это стало заметным, когда награда перестала поступать. Крысы, работавшие в условиях постоянного графика, почти сразу же перестали работать, а те, кто следовал переменному графику, еще долго жали на рычаг.

Переменный график поощрения творит настоящие чудеса и в отношении мотивации людей. Именно его магия (а точнее, черная магия) лежит в основе азартных игр и лотерей. Интересно ли было бы вам играть в «однорукого бандита», если бы вы заранее знали, что проиграете девять раз, а на десятый обязательно выиграете и это правило сохранится так долго, как вы будете играть? Возможно, вы бы вообще не стали играть по таким правилам. На самом деле радость от азартных игр происходит именно из-за неспособности предсказать, когда вы получите награду, поэтому мы раз за разом расстаемся со своими деньгами.

Но что же общего между крысиным кормом, игровыми автоматами и электронной почтой? Если серьезно подумать, то электронная почта во многом напоминает азартную игру. Чаще всего мы получаем всякую ерунду (дергаем за рычаг и проигрываем), однако время от времени нам приходит сообщение, которое мы действительно хотим прочитать. Возможно, это хорошие новости, связанные с работой, интересная сплетня, письмо от друга, с которым мы давно не общались, или какая-то другая важная для нас информация. Мы настолько рады получить неожиданное письмо (эквивалент крысиной пищи), что у нас возникает зависимость — мы начинам проверять почту в надежде на новые приятные сюрпризы. Мы продолжаем жать на рычаг снова и снова, пока не получим своей награды.

Такое объяснение позволяет мне лучше понять свою зависимость от электронной почты. Но, что еще более важно, оно помогает мне увидеть сразу несколько способов спасения от этого ящика Скиннера и его переменного графика поощрения. К примеру, мне помогает отключение функции автоматической проверки почты. Это

не отменяет самого факта проверки почты, однако снижает частоту, с которой компьютер уведомляет меня о новом электронном письме (которое, возможно, будет для меня интересным или уместным). Кроме того, многие приложения позволяют пользователям отмечать разные типы входящей электронной почты разными цветами и привязывать к ним разные звуки. К примеру, каждое письмо, в котором я стоял в копии, я отмечал серым цветом и отправлял в папку с названием «Позже». Также я настроил приложение так, чтобы оно воспроизводило некий особенно приятный для меня звук при поступлении сообщения из источника, который я раньше отметил важным и срочным (к примеру, письма от моей жены, студентов или ученых с моего факультета). Для настройки таких фильтров требуется время, однако, справившись с этой задачей, я снизил степень случайности для награды, сделал график поощрения более постоянным и однозначно улучшил свою жизнь. Что же касается искушения слишком частой проверки моего iPhone… Над этим я еще работаю.

Дальнейшие размышления на тему самоконтроля: какой урок мне преподал интерферон

Несколько лет назад я услышал на одном из телеканалов интервью с сестрами Делани, прожившими 102 и 104 года соответственно. Мне особенно запомнилась одна часть. Сестры сказали, что один из секретов их долголетия состоял в том, что они никогда не выходили замуж. Следовательно, у них никогда не было мужей, способных «доставать их до смерти». Это звучит вполне правдоподобно, хотя мой личный опыт этого не подтверждает (кроме того, по некоторым исследованиям, мужчины получают от брака серьезные преимущества)[10]. По словам одной из сестер, еще один секрет состоял в том, чтобы избегать больниц. Это казалось разумным сразу по двум причинам — если вы здоровы, вам не нужно посещать больницы. Кроме того, у вас появляется меньше шансов подцепить там какую-то заразу.

Я понимал, что имели в виду сестры. Ведь сразу же после того, как меня госпитализировали с ожогами, я подхватил гепатит при пере-

ливании крови. Разумеется, опасная болезнь печени всегда приходит не вовремя. Но в моем случае это было еще более печально, так как я и без того находился в отвратительной форме. Болезнь повышала риски осложнений после операций, которые мне необходимо было сделать, замедляла лечение и заставляла мое тело отторгать множество трансплантатов кожи. Через некоторое время болезнь поутихла, однако мое выздоровление замедлилось. Время от времени ее симптомы вспыхивали вновь, и мой организм снова давал сбой.

Дело было в 1985 году, еще до того, как мой тип гепатита был выделен в отдельную разновидность; врачи знали только, что это не гепатит А или В, но болезнь оставалась для них загадкой, поэтому они просто называли ее гепатитом не-А-не-В. В 1993 году, когда я уже был студентом-старшекурсником, у меня вновь случился приступ; я прошел обследование в студенческом медицинском центре, и доктор сообщил, что я болен гепатитом С, выявлять и диагностировать который медицинская наука научилась лишь недавно. Это было хорошей новостью сразу по двум причинам. Во-первых, я наконец узнал, чем именно болен. А во-вторых, к тому моменту у врачей появилось новое экспериментальное и многообещающее лекарство — интерферон. С учетом того, что у меня имелся реальный шанс приобрести фиброз или цирроз печени, а также умереть в раннем возрасте от гепатита С, участие в эксперименте выглядело как меньшее из двух зол.

Изначально интерферон был одобрен Управлением по санитарному надзору США для лечения волосатоклеточного лейкоза (и был, по сути, единственным препаратом, способным справиться с этой напастью). И как это часто бывает в случае онкологической терапии, режим лечения был крайне неприятным. Я должен был производить самостоятельные инъекции интерферона три раза в неделю. Доктора предупредили, что после каждой инъекции я буду испытывать лихорадку, головную боль, тошноту и рвотные позывы, и их предупреждение в точности сбылось. В течение полугода я повторял по понедельникам, средам и пятницам одну и ту же процедуру: приходя домой, я брал иглу из аптечки, открывал холодильник, наполнял шприц дозой интерферона, а затем втыкал иглу глубоко в бедро. Затем я ложился в большой гамак (единственный интересный предмет мебели в моем студенческом пристанище), в котором

было удобно смотреть телевизор. В пределах досягаемости я держал ведро, чтобы справиться с неминуемой рвотой. Примерно через час наступали тошнота, озноб, головная боль, а еще через некоторое время я мог уснуть. К полудню следующего дня я более или менее восстанавливался и мог вернуться к работе.

Главная сложность этой истории с интерфероном состояла в том, что я, как и все остальные пациенты, столкнулся с проблемой отсроченного вознаграждения и самоконтроля. В каждый день инъекции мне приходилось решать дилемму — с одной стороны, после инъекции я чувствовал себя больным в течение следующих 16 часов (негативный немедленный эффект), а с другой — надеялся, что лекарство через какое-то время сможет меня излечить (положительный эффект в долгосрочной перспективе). В конце шестимесячного периода врачи сообщили, что я оказался единственным пациентом, который в точности следовал установленной ими процедуре. Все остальные участники исследования многократно пропускали прием препарата. Если учесть неприятные побочные эффекты, в этом не было ничего удивительного. (Несоблюдение советов врачей действительно является распространенной проблемой.)

Как же мне удалось пройти через эти месяцы пытки? Может быть, мои нервы были крепкими, как стальные канаты? Нет. У меня, как и у любого другого жителя нашей планеты, имеются существенные проблемы с самоконтролем, но я придумал один трюк, который позволял немного облегчить мучения от инъекций. Спасением для меня оказалось... кино.

Я люблю смотреть фильмы и, будь у меня время, предавался бы этому занятию каждый день. Когда врачи рассказали мне, чего следует ожидать от эксперимента, я решил, что не буду смотреть кино до тех пор, пока не сделаю инъекцию, а после нее смогу смотреть столько фильмов, сколько захочу, пока не засну. В те дни, когда мне нужно было вколоть себе очередную дозу, я заходил по утрам в видеосалон, выбирал несколько кассет и весь оставшийся день думал о том, какое удовольствие испытаю вечером, смотря один фильм за другим.

Возвратившись домой, я сразу же делал себе укол и, пока у меня не начинались головная боль и озноб, залезал в гамак, устраивался поудобнее, проверял, на месте ли ведро, и начинал свой мини-

кинофестиваль. Я научился соотносить инъекции с приятным для меня событием — просмотром прекрасных фильмов. Лишь час спустя, после появления негативных побочных эффектов, вечер становился менее приятным.

Такое планирование вечеров помогло мне создать взаимосвязь между инъекциями и положительными эмоциями. И она оказалась более тесной, чем связь между инъекциями и их неприятными последствиями — лихорадкой, ознобом и рвотой, — что давало возможность продолжать лечение.

* * *

Во время шестимесячного лечения казалось, что интерферон действует и моя печень приходит в норму. К сожалению, через несколько недель после окончания испытания гепатит вернулся, поэтому мне пришлось заняться более агрессивным лечением. На этот раз оно продолжалось целый год, и, помимо интерферона, мне пришлось принимать препарат под названием «рибавирин». Я вновь попытался воспользоваться той же процедурой «инъекция — фильм — гамак», что и раньше (благодаря моей довольно дырявой памяти я даже смог снова получить удовольствие от тех же фильмов, которые смотрел во время интерфероновой терапии).

Однако на этот раз я также был вынужден проходить собеседования на преподавательскую должность в нескольких университетах. Мне пришлось посетить 14 городов, проводить ночи в гостиницах, выступать перед группами ученых, а затем проходить личные собеседования с профессорами и ректорами. Я не хотел рассказывать своим потенциальным коллегам о своих приключениях с интерфероном и рибавирином, поэтому настаивал на довольно странном графике проведения собеседований. Зачастую мне приходилось извиняться за то, что, приехав в город за день до собеседования, я не смог присоединиться к приглашавшим меня ученым на ужин. Вместо этого я регистрировался в гостинице, доставал из сумки-холодильника, которую возил с собой, ампулу с лекарством, делал инъекцию и смотрел по телевизору несколько фильмов подряд. На следующий день я старался по возможности перенести собеседование на несколько часов позже, но, как только мне становилось лучше, я принимался за дело (порой все получалось так, как я хотел,

а иногда мне приходилось встречаться с людьми в разобранном состоянии). К счастью, после завершения серии собеседований я получил отличные новости. Помимо того, что я получил работу, комбинация новых лекарств позволила мне избавиться от гепатита, и после этого я с ним больше не сталкивался.

* * *

Из своего лечения интерфероном я смог извлечь важный урок: если какое-то желаемое поведение приводит к немедленному негативному исходу (наказанию), то это поведение будет крайне сложно практиковать, даже если конечный исход (в моем случае улучшение здоровья) кажется крайне желательным. В конечном счете именно в этом и состоит проблема отсроченного вознаграждения. Конечно же, мы знаем, что регулярные занятия спортом и включение в рацион овощей позволит нам чувствовать себя более здоровыми, даже если мы и не доживем до возраста сестер Делани; однако из-за того, что нам очень сложно удерживать в уме достаточно яркий образ своего будущего здоровья, мы не можем справиться с искушением и тянемся за очередным пончиком.

Я считаю, что для преодоления множества типов подверженности ошибкам будет полезно найти какие-то трюки, которые позволят подобрать немедленное, сильное и позитивное поощрение к менее приятным шагам, которые мы должны сделать в сторону своих долгосрочных целей. В моем случае начало просмотра фильма — еще до возникновения любых побочных эффектов — помогло выдержать все неприятности, связанные с лечением. Мне удалось достичь почти идеальной последовательности действий. В момент завершения инъекции я нажимал кнопку воспроизведения на видеомагнитофоне. Думаю, что если бы я делал это после появления побочных эффектов, то мог бы потерпеть поражение в своей внутренней войне. Кто знает? Возможно, что если бы я ждал появления побочных эффектов до того, как начинал смотреть фильмы, то создал бы негативную ассоциацию, и мне было бы совсем не так приятно смотреть фильмы*.

---

* К примеру, у меня выработалась негативная ассоциация с яйцами. После того, как я получил свое увечье, доктора каждый день скармливали мне по 30 сырых яиц через специальную трубку. Могу сказать, что вкус и запах яиц до сих пор вызывает у меня рвотный рефлекс.

* * *

Один из моих коллег по Университету Дьюка, Ральф Кини, не так давно заметил, что основным убийцей американцев выступает не рак, не болезни сердца, не курение или чрезмерный вес. Скорее, им является наша неспособность делать разумный выбор и преодолевать собственное саморазрушительное поведение[11]. По оценке Ральфа, около половины людей принимают решения, связанные со стилем своей жизни, которые в конечном итоге приводят их к ранней смерти. Мало того, мы, судя по всему, принимаем столь смертоносные решения все чаще и чаще, и это — тревожная новость.

Подозреваю, что в течение нескольких следующих десятилетий продолжительность жизни и ее качество будут зависеть не столь от медицинских технологий, как от улучшения процесса принятия решений. Поскольку нам не свойственно концентрироваться на долгосрочных преимуществах, мы должны более тщательно изучить случаи, в которых мы терпим поражение, и попытаться придумать какое-то средство для каждого из них (к примеру, фанат кино с излишним весом мог бы совмещать удовольствие от просмотра фильма с хождением по беговой дорожке). Самое главное — это найти правильное поведенческое противоядие для каждой проблемы. Сочетая то, что мы любим, с тем, что нам не нравится (но приносит для нас реальную пользу), мы способны мобилизовать свою волю — и тем самым преодолеть хотя бы некоторые из проблем с самоконтролем, с которыми сталкиваемся каждый день.

ГЛАВА 8

Высокая цена владения

Почему мы переоцениваем то, что имеем

Баскетбол в Университете Дьюка занимает промежуточное положение между страстным увлечением и религиозным культом. Баскетбольный стадион в университете небольшой и обладает хорошей акустикой — приветственные крики зрителей в зале превращаются в настоящий рев, заставляющий уровень адреналина игроков подскакивать до невероятных высот. Небольшой размер стадиона создает ощущение близости, но это также означает, что на нем не могут поместиться все болельщики, желающие посмотреть игру. Многим в университете это нравится, и его руководство не слишком заинтересовано в том, чтобы сменить помещение небольшого уютного стадиона на более вместительное. За многие годы сформировался сложный процесс распределения билетов, позволяющий отделить истинных поклонников от случайных зрителей.

Еще до начала весеннего семестра студенты, желающие посетить матчи, устанавливают палатки на траве перед зданием стадиона. Каждая палатка вмещает до 10 человек. Прибывшие первыми захватывают места, расположенные ближе к входу на стадион, а те, кто пришел позднее, выстраиваются за ними. Это сборище активистов носит название «Кржижевски-вилль», связанное с уважением студентов к Мастеру К — тренеру Майку Кржижевски, а также с ожиданиями победы университетской команды в предстоящем сезоне.

Итак, после того, как истинные любители баскетбола отделяются от тех, в чьих жилах не течет подлинная «кровь Дьюка», начинается интересная игра. Время от времени в воздухе раздается звук сирены. С этого момента начинается отсчет времени — в течение пяти последующих минут хотя бы один представитель каждой палатки должен зарегистрироваться у администрации стадиона. Если палатка не регистрируется в течение этих пяти минут, то она перемещается в конец очереди. Процедура продолжается в течение большей части весеннего семестра, а сигналы сирены учащаются в последние 48 часов перед игрой.

И с этого периода проверки становятся «личными». Палатки превращаются лишь в социальные структуры: после звука сирены каждый студент обязан зарегистрироваться лично. Отсутствие регистрации в эти два дня может означать откат к концу очереди. Сирена время от времени звучит и перед обычными матчами, но перед действительно важными соревнованиями (такими как игры против Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл или игры национального чемпионата) ее можно услышать и днем и ночью.

Но это еще не самая странная часть ритуала. Самое необычное заключается в том, что перед действительно важными играми студенты, стоящие в самом начале очереди, так и не получают билеты. Вместо этого им дается лишь право участия в лотерее. И только потом, сгрудившись перед списком победителей лотереи, висящим около студенческого центра, они узнают, действительно ли им достался билет на желанное соревнование.

* * *

Когда весной 1994 года мы вместе с Зивом Кармоном (преподавателем INSEAD) услышали звук сирены, то очень заинтересовались экспериментом в реальных условиях, разворачивавшимся на наших глазах. Все студенты, разбившие свои палатки перед стадионом, страстно мечтали пойти на баскетбольный матч. Они в течение долгого времени ночевали в палатках, стремясь получить право попасть на стадион. Но, когда лотерея закончилась, кто-то из них стал обладателем билета на матч, а кто-то — нет.

У нас возник вопрос: ценят ли студенты, выигравшие эти билеты, их выше, чем студенты, билетов не получившие (хотя и приложив-

шие для этого не меньше усилий)? Руководствуясь исследованиями Джека Нетча, Дика Талера и Даниэля Канемана, мы предположили, что когда мы владеем чем-то (автомобилем, скрипкой, кошкой или билетом на баскетбольный матч), то ценим этот объект выше, чем другие люди.

Задумайтесь на минуту об этом. Почему продавец дома обычно оценивает объект недвижимости дороже, чем возможный покупатель? Почему продавец автомобиля склонен назначать на него более высокую цену, чем покупатель? Почему во многих сделках владелец верит в то, что принадлежащий ему объект собственности сто́ит больше, чем готов предложить ему потенциальный новый владелец? Старая поговорка гласит: «Потолок одного человека является полом другого». Если вы владелец, то вы находитесь ближе к потолку, а если покупатель — к полу.

Разумеется, так бывает не всегда. Один из моих друзей устроил распродажу старых виниловых пластинок просто потому, что больше не мог выносить их присутствия в доме. Первый же человек, пришедший на распродажу, предложил ему 25 долларов за всю коробку с пластинками (при этом он даже не изучил содержимое), а мой друг согласился с названной ценой. Не исключено, что покупатель на следующий день перепродал пластинки с десятикратной прибылью. На самом деле, если бы мы всегда переоценивали то, что имеем, телевизионного шоу Antiques Roadshow не существовало бы в природе. («Сколько вы заплатили за этот рог для пороха? Пять долларов? Позвольте вам сказать, что вы обладаете национальным достоянием!»)

Однако мы предпочли отставить эти частные случаи в сторону. Мы верили, что в целом владение каким-либо объектом повышает его ценность в глазах обладателя. Были ли мы правы? Действительно ли студенты университета, выигравшие билеты — то есть получившие возможность сидеть на переполненных трибунах и наблюдать за играющими баскетболистами, — ценили эти билеты больше, чем студенты, которым не удалось их выиграть? Существовал лишь один способ узнать истину: сами студенты должны были сказать нам о том, насколько они ценят билеты.

Мы с Зивом решили попытаться купить билеты у выигравших, а затем продать их не столь удачливым студентам. Вы поняли все совершенно правильно: мы собирались стать билетными спекулянтами.

* * *

Мы раздобыли списки победителей и участников лотереи и приступили к обзвону. Первый звонок мы сделали Уильяму, старшекурснику, изучавшему химию. Уильям оказался довольно занят. Всю прошлую неделю он провел в палаточном лагере и теперь разгребал кучу домашних заданий и электронных писем. Помимо этого он был крайне расстроен тем обстоятельством, что так и не получил билета, несмотря на то, что был одним из первых в списке.

— Привет, Уильям, — сказал я. — Насколько я понимаю, тебе не удалось выиграть билет на финальную игру чемпионата.

— Точно.

— Мы могли бы продать тебе билет.

— Круто.

— Сколько ты готов заплатить за него?

— Как насчет ста долларов? — ответил он.

— Нет, это слишком мало, — засмеялся я. — Назови другую цену.

— Сто пятьдесят? — предложил он.

— Мало, — настаивал я. — Какую максимальную цену ты готов заплатить?

Уильям призадумался на несколько секунд.

— Сто семьдесят пять.

— Это последняя цена?

— Да. Ни цента больше.

— Хорошо, вносим тебя в список. Мы перезвоним позже, — сказал я. — Кстати, а почему ты назвал именно 175 долларов?

Оказалось, что Уильям рассчитал, что за 175 долларов он мог бы посмотреть игру бесплатно в спортбаре, купить пиво и еду и при этом у него еще оставались бы деньги на покупку нескольких компакт-дисков или даже новой пары обуви. Разумеется, игра была бы восхитительным зрелищем, сказал он, однако, с другой стороны, 175 долларов — это достаточно значительная сумма.

Следующий звонок мы сделали Джозефу. Он провел предыдущую неделю примерно так же, как Уильям, поэтому во время нашего звонка упорно трудился над домашним заданием. Но он был спокоен: ему удалось выиграть в лотерею, и теперь, всего лишь через несколько дней, он сможет насладиться игрой команды своего университета в финале национального первенства.

— Привет, Джозеф, — сказал я. — У нас есть к тебе предложение: продай нам свой билет. За какую минимальную цену ты готов его продать?

— Даже и не знаю.

— У каждой вещи есть своя цена, — ответил я, пытаясь имитировать интонации персонажей Аль Пачино.

Он начал с 3000 долларов.

— Да ладно, — сказал я — Это слишком много. Будь разумнее; тебе нужно предложить цену пониже.

— Хорошо, 2400.

— Ты уверен? — спросил я.

— Ниже этой цены не будет.

— Хорошо. Если я смогу найти покупателя по этой цене, я тебе перезвоню. Кстати, каким образом ты пришел к этой цене?

— Баскетбольная команда Дьюка — это часть моей жизни, — страстно сказал он. Он принялся объяснять, что эта игра стала бы одним из важнейших воспоминаний студенческой жизни в Дьюке, о котором он мог бы рассказывать своим детям и внукам. — Как можно сказать, сколько это может стоить? — спросил он. — Разве можно оценить память в деньгах?

Уильям и Джозеф были двумя из более чем сотни студентов, которым мы позвонили. В среднем студенты, не имевшие билетов, были готовы заплатить за них около 170 долларов. Как и в случае с Уильямом, цена, которую они были готовы заплатить, определялась альтернативными способами использования денег (такими как покупка пива и еды в спортбаре). В то же время, обладатели билета были готовы продать его примерно за 2400 долларов. Подобно Джозефу, они оправдывали высокую цену важностью события и тем, что связанные с ним воспоминания могли бы сохраниться у них на всю жизнь.

Однако больше всего нас удивило то, что никто из участников наших телефонных переговоров не был готов заплатить цену, по которой другой участник был бы готов продать билет. Что же получилось? Группа студентов до проведения лотереи горела желанием попасть на баскетбольный матч; затем (сразу же после розыгрыша) они разделились на две группы — владельцев билетов и тех, кому билеты не достались. Сформировался некий эмоциональный разрыв

между теми, кто начал представлять участие в великолепном мероприятии, и теми, кто представлял себе, что еще они могут сделать с деньгами, за которые могли бы купить билет. Кроме того, это был и количественный разрыв: средняя цена продажи (примерно 2400 долларов) почти в 14 раз отличалась от цены предложения со стороны покупателей (около 175 долларов).

С рациональной точки зрения представители обеих групп должны были думать об игре одинаково. В конце концов, ожидаемая атмосфера игры и степень удовольствия от присутствия на ней не должны были зависеть от того, выиграл человек в лотерею или нет. Как же получилось, что случайное распределение так сильно изменило точку зрения студентов на игру — а также воспринимаемую ценность билетов?

* * *

Собственность пронизывает множество аспектов нашей жизни и порой причудливым образом придает форму множеству явлений. В свое время Адам Смит писал: «Каждый человек… живет обменом или становится в известной мере торговцем, а само общество превращается, так сказать, в торговый союз». Это великолепная мысль. Многое в нашей жизненной истории может быть рассказано с помощью описания «приливов и отливов» конкретных объектов нашей собственности — того, что мы получаем и от чего отказываемся. Мы покупаем одежду и продукты питания, автомобили и дома. Но в то же самое время мы продаем дома и автомобили, а если говорить о карьере — торгуем нашим временем.

И раз уж столь многое в нашей жизни зависит от отношения к собственности, не стоит ли нам улучшить качество наших решений, связанных с ней? К примеру, полезно было бы знать, сколько удовольствия принесет нам владение новым домом, автомобилем, диваном или костюмом от Armani, — и мы могли бы делать более аккуратные выводы относительно того, стоит ли нам приобретать их. К сожалению, этот вопрос обсуждается крайне редко. Чаще всего мы плутаем во тьме. Почему? Это происходит из-за наличия трех иррациональных причуд нашей человеческой природы.

Первая причуда, как мы заметили в примере с билетами на баскетбол, состоит в том, что мы влюбляемся в то, чем владеем. Допу-

стим, вы решили продать свой старый микроавтобус Volkswagen. С чего вы начинаете? Еще до того, как вы размещаете объявление о продаже, вы начинаете вспоминать поездки, которые совершали на нем. Разумеется, вы были гораздо моложе; ваши дети еще не превратились в подростков. Теплое сияние воспоминаний накрывает собой и вас, и вашу машину. Разумеется, это относится не только к микроавтобусам Volkswagen, но и ко всему остальному. И это может произойти крайне быстро.

К примеру, двое моих друзей усыновили ребенка из Китая, после чего рассказали мне замечательную историю. Они поехали в Китай вместе с 12 другими парами. Когда путешественники добрались до приюта, его директор начала по очереди заводить семейные пары в комнату и представлять им их новую дочь. Когда все семейные пары собрались вместе на следующее утро, все говорили о мудрости директора: каким-то образом она знала, какая из девочек подойдет каждой семейной паре. Совпадение было практически абсолютным. Мои друзья чувствовали то же самое, однако они также понимали, что само совпадение было достаточно случайным. Ощущение совершенства выбора достигалось не за счет мудрости этой китайской женщины, а вследствие нашей природной способности мгновенно привязываться к тому, что у нас есть.

Вторая причуда заключается в том, что мы склонны фокусироваться на том, что можем потерять, а не на том, что можем получить. Поэтому, когда мы пытаемся оценить наш любимый Volkswagen, мы думаем больше о том, что мы потеряем (возможность его использования), чем о том, что получим (деньги для покупки чего-нибудь еще). Аналогичным образом владелец билета сосредоточен на возможности потери впечатлений от баскетбольного матча, а не на удовольствии от получения денег и том, что можно приобрести с их помощью. Наше отвращение к потере представляет собой сильную эмоцию, которая (как я объясню позже в книге) иногда заставляет нас принимать плохие решения. Не кажется ли вам удивительным, почему вы часто отказываетесь продавать некоторые из ваших заветных безделушек, а если кто-то предлагает их купить, вы назначаете непомерно высокую цену? Как только мы начинаем размышлять об отказе от наших драгоценных объектов собственности, мы склонны сразу же начинать оплакивать потерю.

Третья причуда состоит в том, что мы думаем, что другие люди видят сделку с той же точки зрения, что и мы сами. Нам почему-то кажется, что чувства, эмоции и воспоминания покупателя Volkswagen чем-то сходны с нашими. Или же мы ожидаем, что покупатель нашего дома оценит, как красиво солнечный свет струится через окна кухни. К сожалению, покупатель Volkswagen скорее заметит, как при переходе с первой на вторую передачу из выхлопной трубы вылетает облачко дыма; а покупатель вашего дома обратит внимание на черную плесень в углу. Нам в принципе трудно представить, что представитель другой стороны сделки (продавец или покупатель) не видит мир таким же, каким его видим мы.

* * *

Собственность имеет ряд особенностей. Например, чем больше работы вы вкладываете во что-то, тем большее чувство собственности по отношению к этому объекту начинаете испытывать. Вспомните, как вы в последний раз занимались сборкой мебели. Размышление о том, какая деталь идет за другой и какой именно шуруп нужно использовать в каждом случае, повышает у вас чувство собственности.

Я даже осмелюсь утверждать с изрядной долей уверенности, что гордость владения обратно пропорциональна легкости, с которой вы собираете мебель, подключаете телевизор к домашнему кинотеатру, устанавливаете программное обеспечение или вытаскиваете ребенка из ванны, вытираете его, посыпаете тальком, надеваете подгузник и укладываете в кроватку. Мы с моим другом и коллегой Майком Нортоном (профессором Гарвардского университета) придумали для этого явления особый термин: «Эффект ИКЕА».

Другая особенность заключается в том, что мы можем начать испытывать чувство собственности раньше, чем объект станет нам принадлежать. Вспомните, когда вы в последний раз участвовали в онлайн-аукционе. Предположим, вы делаете вашу первую ставку на лот (скажем, наручные часы) в понедельник утром и на этот момент предлагаете самую высокую цену. Вечером того же дня вы заходите на страницу вашего лота и обнаруживаете, что ваша ставка по-прежнему находится на первом месте. То же самое происходит и на следующий вечер. Вы начинаете думать об этих элегантных часах. Вы уже представляете их на своем запястье; вы даже начина-

ете слышать комплименты, которые делают часам ваши знакомые. А затем вы заходите на страницу лота за час до окончания аукциона. Какой-то подлец осмелился перебить вашу ставку! Ваши часы достанутся кому-то другому! Вы немедленно повышаете свою ставку, при этом ставите гораздо больше, чем планировали изначально.

Может быть, именно это чувство неполной собственности и является причиной восходящей ценовой спирали, которую мы часто наблюдаем на онлайн-аукционах? Возможно, чем дольше длится аукцион, тем большее влияние оказывает ощущение неполной собственности на участников и тем больше денег они тратят? Несколько лет назад мы с Джеймсом Хейманом и Есимом Орхуном (профессором Чикагского университета) провели эксперимент, чтобы изучить, как влияет увеличение продолжительности аукциона на поведение участников и их желание делать ставки до победного конца. Как мы и подозревали, у участников, делавших максимальные ставки в течение продолжительного времени, формировалась наибольшая степень виртуальной собственности. Разумеется, они находились в достаточно уязвимом положении: считая себя владельцами, они были вынуждены постоянно повышать ставки для того, чтобы не потерять своих позиций на аукционе.

«Виртуальная собственность» является, вне всякого сомнения, одной из основных пружин рекламной индустрии. Мы видим, как счастливая пара мчится по побережью Калифорнии в кабриолете BMW, и представляем себя на их месте. Мы получаем каталог туристической одежды Patagonia, замечаем там флисовый пуловер и моментально начинаем думать о нем как о принадлежащем нам. Ловушка установлена, и мы охотно идем в нее. Мы становимся частичными владельцами раньше, чем объект начинает нам принадлежать на самом деле.

Есть еще один способ, заставляющий нас погрузиться в ощущение собственности. Компании часто устраивают пробные акции. Например, если у нас есть базовый пакет кабельного телевидения, нас пытаются заманить в ловушку с помощью «золотого» пакета, предлагающего специальные начальные расценки (всего 59 долларов в месяц вместо обычных 89). И мы сразу же начинаем убеждать себя, что всегда можем вернуться обратно к базовому пакету или перейти на промежуточный «серебряный» пакет.

Но как только мы пробуем «золотой» пакет, то заявляем тем самым права собственности на него. Хватит ли у нас сил отказаться от него в пользу базового или даже «серебряного»? Сомнительно. Поначалу мы считаем, что можем легко вернуться к основной услуге, но, как только цифровое изображение начинает нас устраивать, возникающее ощущение собственности меняет наш взгляд на мир и самих себя. Мы быстро находим рациональное объяснение высокой цене, которую должны теперь платить. Более того, наше психологическое нежелание смириться с потерями — в данном случае с потерей прекрасного телевизионного изображения и огромного разнообразия каналов, обеспечиваемых «золотым» пакетом, — становится для нас невыносимым. Иными словами, до того, как мы делаем шаг, мы не можем быть уверены в том, что покупка «золотого» пакета оправданна с точки зрения цены; но, как только мы начинаем им пользоваться, нас переполняют эмоции, связанные с владением, и мы уверяем себя в том, что потеря «виртуального золота» для нас более болезненна, чем трата нескольких долларов, которые мы будем платить за наше владение. Нам кажется, что мы можем передумать, но шаг назад оказывается гораздо более тяжелым, чем мы могли бы предположить.

Другой пример того же крючка — «гарантия возврата денег в течение 30 дней». Если мы не до конца уверены в том, нужен ли нам новый диван, то гарантия, дающая возможность передумать, подталкивает нас к решению о покупке. Мы не в состоянии представить себе, насколько изменится наше восприятие этого предмета, как только он окажется у нас дома. Мы не догадываемся, насколько быстро начнем рассматривать диван как свою собственность, а следовательно, станем воспринимать его возврат как потерю. Мы можем думать, что привозим его домой всего на несколько дней, чтобы попробовать, но на самом деле мы становимся его владельцами, не подозревая о том, какие эмоции этот диван может в нас разжечь.

* * *

Чувство собственности распространяется не только на материальные объекты. Это в той же степени справедливо и в отношении наших мыслей и точек зрения. Что происходит после того, как нам в голову приходит идея — связанная с политикой или, скажем, спортом? Возможно, мы начинаем любить ее больше, чем

она заслуживает. Мы дорожим ею больше, чем следует. И чаще всего мы с трудом отпускаем ее от себя, потому что потеря кажется нам невыносимой. С чем же мы в итоге остаемся? С идеологией — жесткой и непримиримой.

* * *

Мне неизвестны лекарства от недугов, связанных с собственностью. Как сказал Адам Смит, она вплетена в нашу жизнь. Но вам может помочь само осознание проблемы. Повсюду мы замечаем примеры искушения, связанного с улучшением качества нашей жизни: покупаются большие дома, вторые автомобили, новые посудомоечные машины, газонокосилки и т. д. Но как только мы меняем свое имущественное положение, нам становится крайне сложно отступить. Как я отметил выше, собственность и владение меняют наше видение. Внезапно выясняется, что движение назад к прежнему состоянию оказывается для нас болезненным и мы не в состоянии вынести эту боль. Двигаясь так по жизни, мы тешим себя иллюзией, что всегда можем в случае необходимости дать обратный ход, однако в действительности это для нас невозможно. К примеру, переезд в дом меньшего размера воспринимается нами как психологически болезненный убыток, и мы готовы пожертвовать многим, чтобы избежать таких потерь, несмотря на то, что наши ежемесячные ипотечные платежи способны пустить нас ко дну.

У меня есть свой собственный подход при заключении всех торговых операций (в особенности крупных). Я просто представляю себе, что не являюсь владельцем соответствующих объектов, и создаю тем самым своего рода дистанцию между собой и объектом моего интереса. Не уверен, что, поступая таким образом, я действительно теряю интерес к материальным объектам (как это делают индуисты-санньяси). Но по крайней мере я стараюсь быть дзен-буддистом настолько, насколько могу.

Размышления о проблемах собственности

В 2007 и 2008 годах цены на дома по всей Америке упали так же стремительно, как рейтинги Джорджа У. Буша. Каждый месяц приносил очередные плохие новости: еще больше взысканий по

непогашенным кредитам, еще больше распродаж недвижимости на рынке в состоянии застоя, и еще больше историй людей, которым не удалось получить ипотеку. Результаты исследования Zillow.com (сайта, посвященного поискам домов и расчетам оптимальных цен на них) наглядно показали, насколько сильно эта новость повлияла на домовладельцев: во II квартале 2008 года девять из десяти домовладельцев (92%) заявили, что на их локальном рынке недвижимости были случаи взысканий недвижимости по долгам и они опасались, что такие действия приведут к снижению цен на недвижимость в районе. Кроме того, четверо из пятерых домовладельцев (82%) не ожидали улучшений на рынке недвижимости в ближайшем будущем.

На первый взгляд может показаться, что исследование Zillow демонстрирует, что владельцы домов обращают внимание на публикации в СМИ, хотя бы примерно представляют себе происходящее в экономике и понимают, что кризис на жилищном рынке — это жестокая реальность. Однако исследование также обнаружило, что эти, казалось бы, хорошо информированные люди полагали, что цена их собственных домов упала не настолько сильно. Каждые двое из троих владельцев домов (62%) считали, что цена их домов повысилась или осталась прежней, а около половины (56%) планировали вложить деньги в усовершенствование своих домов, невзирая на коллапс рынка недвижимости. Что же объясняло столь большой разрыв между их радужным восприятием ценности своих домов и печальной реальностью рынка?

Как уже обсуждалось в главе 8, владение меняет наше видение совершенно фундаментальным образом. Точно так же, как мы думаем, что наши собственные дети более прекрасны и особенны, чем дети друзей и соседей (вне зависимости от того, заслуживают ли наши дети такого мнения), мы слишком высоко оцениваем все, что нам принадлежит, — начиная от пары билетов на баскетбольный матч и заканчивая домами.

Но вопросы, связанные с владением домом намного более интересны и сложны, чем вопросы владения кофейной чашкой или билетами на матч, — поскольку мы много вкладываем в свои дома. Подумайте, к примеру, обо всех изменениях, которые мы делаем в своих домах после того, как там заселяемся. Мы заменяем

кухонные столешницы из ламинированного ДСП на гранитные. Мы убираем стены и ставим новое окно так, чтобы солнце могло светить прямо на обеденный стол. Мы красим гостиную в терракотовый цвет. Мы меняем плитку в ванной. На заднем дворе мы строим навес и выкапываем пруд для декоративных карпов. Мы понемногу что-то меняем то тут, то там, пока дом не начинает идеально соответствовать нашим уникальным вкусам и выражать наше элегантное или эксцентричное чувство стиля. Приходящие к нам в гости соседи восхищаются нашими кухнями и световыми решениями. Но действительно ли другие люди так же сильно ценят те изменения, которые мы делаем с такой любовью? И ценят ли они эти изменения вообще?

Представьте себе домовладельца, сравнивающего свой идеально перестроенный дом с таким же домом неподалеку, который уже несколько месяцев не продается на рынке, или с еще одним, который не так давно был продан намного дешевле, чем хотелось продавцу. Конечно же, он понимает, почему владельцам этих остальных домов было так сложно их продать. Ведь их столешница была покрыта ламинатом, а не гранитной плитой. У них не было терракотовых стен и света, падающего на обеденный стол. «Понятно, почему эти дома не продаются, — думает он про себя, —они просто не так красивы, как мой».

* * *

Мы с женой Суми также пали жертвами этого предубеждения. Во время работы в MIT мы купили новый дом в Кембридже, штат Массачусетс (хотя дом был выстроен в 1890 году, но нам он казался новым). Мы тут же взялись за ремонт. Мы сломали несколько стен, чтобы создать внутри ощущение открытого пространства. Мы перестроили ванные комнаты и установили в подвале сауну. Мы также превратили небольшой сарайчик в саду в некое подобие офиса, совмещенного с квартирой. Порой мы набивали корзину для белья вином и едой и убегали в сарайчик на выходные.

Затем в 2007 году нам предложили работу в Университете Дьюка, и мы переехали в город Дарем в Северной Каролине. Мы посчитали, что ситуация на рынке жилья будет и дальше ухудшаться и решили, что в наших интересах продать кембриджский дом, причем макси-

мально быстро. Кроме того, нас совсем не хотелось платить налоги и ипотеку за два дома.

Многие приходили посмотреть на наш прекрасно перестроенный кембриджский дом. Казалось, что всем нравится и его планировка, и общее ощущение от дома, но никто так и не предложил нам ничего конкретного. Нам говорили, что дом прекрасен, но почему-то никто не разделял нашего восторга от открытого пространства. Все хотели место с возможностью уединиться. И мы слышали их слова, но не понимали их смысла. «Да понятно, — говорили мы друг другу после того, как приходила и уходила очередная группа потенциальных покупателей, — эти люди просто слишком скучны и не обладают ни воображением, ни вкусом. Конечно же, наш прекрасный, открытый и наполненный воздухом дом просто ждет своего идеального покупателя».

Шло время. Мы платили двойную ипотеку, двойную плату за отопление и двойные налоги, а рынок недвижимости продолжал свое падение. Еще многие люди приходили посмотреть на наш дом и уходили, ничего нам не предложив. И в какой-то момент Джин, наш агент по недвижимости, сообщила нам (так же как врач говорит пациенту, глядя на его рентгенограмму), что у нее для нас плохие новости. «Я думаю, — медленно сказала она, — что если вы хотите продать дом, вам придется восстановить несколько стен и отказаться от некоторых сделанных вами изменений». Пока она не произнесла этих слов, мы не признавали этой истины. Несмотря на наше неверие и убежденность в своем идеальном вкусе, мы смирились и заплатили строителям за восстановление стен. Через несколько недель дом был продан.

По большому счету покупатели хотели не наш дом. Они хотели свой. Остается лишь сожалеть о том, что мы не до конца понимали, какое впечатление произведут все наши работы по переустройству дома на потенциальных покупателей.

* * *

Наша склонность к чрезмерно завышенной оценке того, что нам принадлежит, — это одно из базовых человеческих предубеждений. Оно проявляется в том, что мы влюбляемся и с невероятным оптимизмом относимся ко всему, что имеет отношение к нашей

личности. Подумайте об этом. Считаете ли вы себя незаурядным водителем? Кажется ли вам, что вы без проблем проживете на обычную пенсию? Думаете ли вы, что вы меньше других подвержены риску развода, высокого уровня холестерина или штрафа за просроченную парковку? Этот «эффект позитивности», как его называют психологи, имеет и еще одно название: «эффект озера Вобегон», в честь вымышленного города из серии радиопередач Гаррисона Кейлора. По словам Кейлора, «все женщины в тех краях сильные, все мужчины красивые, а все дети выше обыкновенного».

Вряд ли нам удастся стать более точными и объективными при оценке своих детей и домов, но, возможно, мы сможем осознать, что у нас имеются предубеждения такого рода, и будем внимательнее слушать советы и мнения других людей.

ГЛАВА 9

Как держать двери открытыми

Почему множественность вариантов отвлекает нас от основной цели

В 210 году до нашей эры китайский полководец Сян Юй вел свои войска через реку Янцзы, намереваясь напасть на армию династии Цинь. Войска заночевали на берегу реки, а проснувшись утром, с ужасом обнаружили, что их суда сгорели. Солдаты бросились со всех ног на поиски нападавших, но вскоре узнали, что поджег их корабли сам Сян Юй и, кроме того, он распорядился уничтожить все котлы для приготовления пищи.

Сян Юй объяснил своим войскам, что с потерей котлов и кораблей у них не осталось и выбора — они должны либо победить, либо погибнуть. Разумеется, это не сделало Сян Юя одним из самых любимых военачальников в китайской армии, но его действия помогли войскам предельно сконцентрироваться: схватив копья и луки, они свирепо обрушились на противника и выиграли девять сражений подряд, почти полностью разгромив основные воинские подразделения династии Цинь.

История Сян Юя примечательна тем, что она полностью противоречит нормам человеческого поведения. Как правило, мы не любим закрывать дверь перед имеющимися у нас альтернативами. Иными словами, если бы мы влезли в доспехи Сян Юя, то отправили бы

часть своего войска присматривать за кораблями, на тот случай, если они понадобятся для отступления. Еще часть войска мы попросили бы организовать питание на тот случай, если армии придется оставаться на месте в течение нескольких недель. А третьим мы поручили бы делать рисовую бумагу — на случай, если нам понадобится пергамент, чтобы подписать на нем договор о капитуляции могучей династии Цинь (что было самым невероятным вариантом развития событий из всех перечисленных).

В условиях сегодняшнего мира мы лихорадочно пытаемся сохранить все имеющиеся возможности. Мы покупаем компьютерные системы, допускающие модификацию, предполагая, что нам когда-нибудь понадобятся все эти высокотехнологичные примочки. Вместе с новым телевизором мы покупаем страховку на случай, если его большой экран вдруг погаснет. Мы заставляем наших детей заниматься множеством вещей — надеясь, что в них вспыхнет искра заинтересованности гимнастикой, фортепиано, французским языком, садоводством или тхэквондо. Мы покупаем роскошный внедорожник — не потому, что планируем кататься по бездорожью, а потому, что хотим, чтобы у нашей машины был высокий клиренс (а вдруг мы когда-нибудь решим прокатиться по полям).

Мы не всегда осознаем это, но в любом случае мы чем-то поступаемся ради того, чтобы иметь больше возможностей для маневра. В итоге у нас появляется компьютер, количество функций у которого больше, чем нам требуется, или стереосистема с крайне дорогостоящей гарантией. Что касается наших детей, то мы жертвуем и нашим, и их собственным временем, а также отказываемся от вероятности того, что дети могут стать действительно успешными в одном виде деятельности. Вместо этого мы пытаемся дать им некоторый опыт, но в широком диапазоне. Занимаясь то одним, то другим делом, каждое из которых кажется нам важным, мы забываем уделять достаточно времени тому, что важно на самом деле. Это дурацкая игра, в которую мы замечательно умеем играть.

Я заметил наличие подобной проблемы у одного из моих студентов, талантливого парня по имени Джо. Отучившись на младших курсах, Джо сдал все необходимые экзамены и теперь должен был выбрать специализацию. Но какую? У него была страсть к архитектуре, и он проводил все свои выходные за изучением бостонских

эклектичных зданий. Он считал, что когда-нибудь сможет спроектировать не менее замечательное здание. В то же время он любил информатику, не в последнюю очередь из-за свободы и гибкости, присущих этой области занятий. Он представлял себе, что когда-нибудь сможет занять ведущую позицию в отличной компании типа Google. Родители хотели, чтобы Джо занимался работой, связанной с компьютерами, — ведь в MIT учатся не для того, чтобы стать архитектором?* Тем не менее он очень любил архитектуру.

Рассказывая мне о своей дилемме, Джо в отчаянии заламывал руки. Он не видел никакой возможности совмещать занятия в области компьютерной науки и архитектуры. Чтобы стать специалистом в области компьютеров, ему было необходимо изучать алгоритмы, искусственный интеллект, компьютерные системы, схемы и электронику, сигналы и системы, вычислительные структуры, а также заниматься лабораторными занятиями по программированию. А чтобы стать архитектором, ему нужно было выбрать совершенно другие курсы: принципы работы архитекторов, основы изобразительного искусства, введение в технологию строительства, компьютерный дизайн, историю и теорию архитектуры, а также следовало посещать архитектурные мастерские.

Как мог он закрыть дверь перед одним из направлений карьеры? Приступив к занятиям компьютерной наукой, Джо вряд ли мог бы изучать архитектуру в полном объеме, а выбрав архитектуру, он не имел бы времени на компьютерные науки. В то же время, начав посещать курсы по обеим специальностям, он, скорее всего, не смог бы получить степень ни по одной из них после четырех лет учебы, и ему потребовалось бы отучиться еще один год (в течение которого его обучение полностью оплачивалось бы родителями). (В конце концов он окончил институт со степенью в области компьютерных наук, но ему удалось найти идеальное сочетание — он стал проектировать атомные подлодки для ВМФ.)

Аналогичная проблема была и у Даны, другой моей студентки, — однако в ее случае выбор стоял между двумя бойфрендами. Она могла бы посвятить всю свою энергию и страсть человеку, с которым недавно познакомилась и надеялась построить прочные отно-

* На самом деле в MIT очень хороший факультет архитектуры.

шения. Или могла продолжать тратить время и усилия на своего предыдущего приятеля, отношения с которым постепенно затухали. Было совершенно ясно, что новый друг нравился ей больше, чем прежний, однако она не могла одним махом прекратить свои прежние отношения. Тем временем ее новый друг начал испытывать нетерпение. «Дана, а ты действительно хочешь рискнуть и потерять человека, которого любишь, — спросил я ее, — ради призрачной возможности того, что когда-нибудь полюбишь своего бывшего друга больше, чем сейчас?» Она покачала головой, пробормотала «нет» и разрыдалась*.

В чем же заключается сложность выбора между различными вариантами? Почему мы вынуждены держать открытыми максимально возможное количество дверей, даже платя за это высокую цену? Почему мы не можем посвятить себя чему-то одному?**

Пытаясь ответить на эти вопросы, мы с Дживунгом Шином (профессором Йельского университета) придумали ряд экспериментов, которые, как нам казалось, смогут помочь в решении дилеммы, стоявшей перед Джо и Даной. В нашем случае эксперимент был основан на компьютерной игре, которая, как мы надеялись, поможет устранить некоторые сложности жизни и даст нам прямой ответ на вопрос о том, почему люди склонны чересчур долго держать открытыми слишком много дверей. Мы назвали это «игра с дверьми» и решили отправить наших игроков в темное, мрачное место — пещеру, в которую с неохотой пошли бы даже мужественные воины армии Сян Юя.

* * *

Общежитие MIT «Восточный кампус» — довольно странное место. Здесь живут хакеры, любители всяких механизмов, отшельники и чудаки (и поверьте, для того, чтобы вас считали чудаком в MIT, нужно еще очень постараться). В одних помещениях разрешена

* Меня часто удивляет, насколько сильно мне доверяют другие люди. Отчасти это может быть связано с моими шрамами и с тем очевидным фактом, что я перенес серьезную травму. Но я бы хотел верить в то, что люди просто признают мои уникальные способности проникать в человеческую душу, и поэтому обращаются ко мне за советом. Как бы то ни было, я много узнаю из историй, которыми со мной делятся другие люди.

** Брак как социальный механизм призван вынуждать людей отказываться от рассмотрения альтернативных вариантов. Но как мы знаем, это срабатывает далеко не всегда.

громкая музыка, дикие вечеринки или даже хождение нагишом. Другие как магнитом притягивают студентов инженерного факультета и поэтому заставлены макетами чего угодно — от мостов до американских горок (если вам доведется посетить это помещение, нажмите кнопку «срочная доставка пиццы» на стене, и через считаные минуты перед вами окажется свежеприготовленная пицца). Один большой общий холл полностью покрашен в черный цвет. В некоторых ванных комнатах можно найти весьма своеобразные украшения: нажмите на фреску, изображающую пальму или танцовщицу самбы, и вы услышите музыку, которая загружается с музыкального сервера (разумеется, вся музыка на сервере легальна).

Однажды вечером Ким, одна из моих помощниц при проведении исследования, бродила по коридорам общежития с зажатым под мышкой ноутбуком. Заходя в каждую комнату, она спрашивала студентов, не хотели бы те заработать немного денег, приняв участие в небольшом эксперименте. Если ответ был утвердительным, Ким заходила в комнату и находила (иногда с трудом) пустое место, чтобы поставить на него ноутбук.

Когда программа загружалась, на экране компьютера появлялось три двери: красная, синяя и зеленая. Ким объясняла участникам, что они могут войти в любую из трех комнат (красную, синюю или зеленую), нажав на изображение соответствующей двери. После того как они оказывались в комнате, каждое последующее нажатие кнопки приносило им определенную сумму денег. Если в какой-то комнате предлагалось получить от одного до 10 центов, то некая сумма в этом диапазоне вручалась им при каждом нажатии кнопки мыши. По мере того как они продвигались, на экране высвечивалась сумма заработанного ими дохода.

Больше всего денег в этой игре можно было заработать, найдя комнату с самым высоким выигрышем и нажав в ней кнопку мыши максимально возможное количество раз. Но игра была не столь тривиальной. Каждый раз, когда вы передвигались из одной комнаты в другую, вы использовали одно нажатие (в общей сложности вы могли нажать кнопку 100 раз). С одной стороны, хорошей стратегией было бы переходить из одной комнаты в другую в попытках найти комнату с максимальным выигрышем. С другой стороны, поспешное перемещение от одной двери к другой (и из одной комнаты в другую)

означало, что вы напрасно расходовали свои щелчки и тем самым лишались возможности заработать больше денег.

Первым участником эксперимента оказался скрипач по имени Альберт (живший в помещении «поклонников культа Темного Лорда Кротуса»). Он любил соревноваться, поэтому был полон решимости заработать в этой игре больше всех. На первом ходу он выбрал красную дверь и попал в комнату кубической формы.

Оказавшись внутри, он нажал кнопку мыши. На экране высветилась сумма 3,5 цента. Он щелкнул снова и получил 4,1 цента. Нажав третий раз, он получил еще 1 цент. Он сделал еще несколько попыток, после чего его интерес вызвала зеленая дверь. Он нетерпеливо щелкнул мышью и вошел.

В новой комнате он получил 3,7 цента за первый щелчок, 5,8 цента за второй и 6,5 за третий. Сумма его дохода в нижней части экрана росла. Казалось, что зеленая комната лучше, чем красная, но что же ждало его в синей комнате? Он щелкнул еще раз, чтобы войти в последнюю дверь и понять, что находится за ней. Три нажатия кнопки принесли ему около 4 центов. Игра не стоила свеч. Он поспешил обратно к зеленой двери и использовал здесь все оставшиеся попытки, что увеличило его выигрыш. В конце концов Альберт поинтересовался своим результатом. Ким улыбнулась и сказала ему, что пока что его результат один из лучших.

* * *

Альберт подтвердил то, что, как мы подозревали, свойственно человеческому поведению: при условии простой установки и ясной цели (в данном случае заключавшейся в зарабатывании денег) мы умело находим источник нашего удовольствия. Если бы этот эксперимент проводился со свиданиями, то Альберт попробовал бы встретиться с одной девушкой, затем с другой, а с третьей даже завел бы роман. Испробовав все варианты, он вернулся к лучшему, с которым и остался до конца игры.

Но будем откровенны, Альберт находился в легких условиях. Пока он «встречался» с другими, его прежние подружки терпеливо ждали, когда он вернется в их объятия. А если бы девушки, которыми он пренебрег, отвернулись от него? Давайте предположим, что имевшиеся у него прежде возможности стали бы исчезать.

Отпустил бы их Альберт с легкой душой или попытался удержать до последнего? Был бы он готов пожертвовать частью своего гарантированного выигрыша за право сохранения возможных вариантов?

Чтобы выяснить это, мы изменили правила игры. На этот раз любая дверь, к которой игрок не возвращался после 12 щелчков, закрывалась для него навсегда.

* * *

Первым участником нашей модифицированной игры стал Сэм, живший в общежитии среди других хакеров. Для начала он выбрал синюю дверь и, зайдя в комнату, три раза щелкнул кнопкой. В нижней части экрана появились цифры его выигрыша, однако он обратил внимание не только на это. С каждым новым щелчком оставшиеся двери начали постепенно уменьшаться в размерах. Это означало, что, если он не решится войти, они скроются из виду. Еще восемь щелчков — и они исчезнут навсегда.

Сэм не мог этого допустить. Он передвинул курсор на красную дверь, зашел в комнату и трижды нажал на кнопку. Теперь он заметил, что до исчезновения зеленой двери осталось всего четыре щелчка. Сэм поспешил переместить курсор к ней, щелкнул мышью и восстановил зеленую дверь до полного размера.

Оказалось, что за этой дверью его ждал самый большой выигрыш. Стоило ли ему остаться в зеленой комнате? (Если помните, в каждой комнате был свой диапазон выплат. Сэм не мог быть полностью уверен, что зеленая дверь является лучшим вариантом. Выигрыш мог ждать его за синей или красной дверью, но его могло не оказаться ни там, ни там.) В бешенстве глядя на экран, Сэм быстро водил по нему курсором. Он нажал на красную дверь и увидел, что синяя дверь стала еще меньше. После нескольких щелчков в красной комнате он перескочил в синюю. К этому моменту зеленая дверь почти исчезла, и он вернулся к ней.

Сэм начал метаться от двери к двери, и все его тело напряглось. Глядя на это, я представил себе типичного обеспокоенного родителя, который тащит своих детей с одного внеклассного занятия на другое.

Неужели именно это мы считаем самым эффективным способом прожить нашу жизнь, особенно если каждую неделю в нашей жизни добавляются еще одна-две двери? Не знаю, как обстоят дела

в вашем случае, но в ходе наших опытов мы ясно увидели, что попытки поспеть везде не только приводят к стрессам, но и являются крайне неэкономичными. В своем безумном стремлении сохранить максимальное количество дверей открытыми наши участники заработали значительно меньше денег (примерно на 15%), чем те, кому не довелось иметь дела с закрывающимися дверями. Правда же состояла в том, что они могли бы заработать гораздо больше, выбрав любую из комнат и просто оставаясь в ней в течение всего эксперимента! Подумайте об этом применительно к вашей жизни или карьере.

Когда мы с Дживунгом снова изменили правила эксперимента, мы пришли к тем же результатам. К примеру, мы сделали так, что каждое новое открытие двери обходилось игроку в 3 цента, то есть с каждым открыванием двери он терял не только щелчок (что было потенциальной утратой денег), но и нес явную финансовую потерю. Поведение наших участников оставалось прежним. Они продолжали испытывать иррациональное волнение, связанное с возможностью сохранения максимального количества вариантов. Затем мы сказали участникам, сколько денег они могут заработать в каждой комнате. Результаты оказались теми же. Участники просто не могли вынести самого факта закрывания двери. Мы позволили некоторым студентам потренироваться и сделать несколько сотен щелчков в пробных играх до начала эксперимента. Мы предполагали, что они сообразят: нет никакого смысла гоняться за каждой закрывающейся дверью. Мы ошиблись. Как только студенты MIT (возможно, одни из лучших и смышленых молодых людей) видели, что их возможности уменьшаются, они попросту не могли сосредоточиться. Подобно курам, клюющим по зернышку то тут, то там, они стремились заработать как можно больше денег, а в итоге получали значительно меньше.

В конце концов мы попытались провести эксперимент другого рода — с неким привкусом реинкарнации. В этот раз дверь по-прежнему исчезала, если после 12 щелчков игрок не заходил в нее. Но она исчезала не навсегда — ее можно было вернуть к жизни одним кликом мыши. Иными словами, вы могли не обращать на нее внимания и не нести из-за этого никаких потерь. Отказывались ли в этом случае наши участники от входа

в нее? Нет. Как ни удивительно, они продолжали расходовать свои щелчки на «возрождавшуюся» дверь, несмотря на то, что ее исчезновение не приводило к серьезным последствиям и к ней можно было вернуться в любой момент. Но участники попросту не могли вынести самой мысли о потере и делали все возможное, чтобы не дать двери исчезнуть.

* * *

Как мы можем освободить себя от этого иррационального импульса, который заставляет бросаться в погоню за вариантом, не представляющим для нас никакой ценности? В 1941 году философ Эрих Фромм написал книгу «Бегство от свободы»[12]. Он считал, что в условиях современной демократии люди страдают не от отсутствия возможностей, а от их головокружительного изобилия. В нашем современном обществе дела обстоят именно так. Нам постоянно напоминают, что мы можем делать все что угодно и быть тем, кем хотим быть. Проблема заключается лишь в том, как воплотить эту мечту в жизнь. Мы должны развивать себя во всех направлениях; должны вкусить каждый аспект нашей жизни. Мы хотим быть уверенными в том, что из 1000 вещей, которые каждому человеку нужно успеть увидеть раньше, чем его настигнет смерть, мы не остановились на номере 999. Но потом возникает вопрос: не слишком ли мы разбрасываемся? Мне кажется, что описанное Фроммом искушение отчасти сходно с тем, что мы наблюдали в поведении наших участников, мчащихся от одной двери к другой.

Бегство от одной двери к другой представляет собой довольно странное занятие. Но еще более странной является наша склонность гоняться за дверями, которые не имеют для нас особой ценности: скрытые за ними возможности незначительны или неинтересны для нас. К примеру, моя студентка Дана уже пришла к выводу о том, что ей не имеет смысла продолжать отношения с одним из своих приятелей. Так почему же она ставила под угрозу отношения с другим человеком и продолжала сохранять связь с менее привлекательным партнером? А сколько раз мы сами покупали что-то на распродаже не потому, что это было нам действительно необходимо, а лишь из-за того, что распродажа заканчивалась и, возможно, мы уже никогда не смогли бы купить эти вещи по столь же низким ценам?

* * *

Другая сторона этой трагедии проявляется, когда мы не можем понять, что некоторые по-настоящему важные вещи являются «закрывающимися дверьми» и, следовательно, требуют нашего немедленного внимания. К примеру, мы можем проводить на работе все больше времени, не понимая, что детство наших детей проходит мимо нас. Иногда двери закрываются медленно, и мы не замечаем, как они уменьшаются в размерах. Например, один из моих друзей рассказал мне, что лучшим за все время его брака был тот год, когда он сам жил в Нью-Йорке, а его жена в Бостоне и они могли встречаться только по выходным. До этого, пока они оба жили в Бостоне, они редко проводили выходные вместе — чаще всего каждый из них был погружен в свою работу. Но когда условия изменились и они поняли, что единственное время, когда они могут видеть друг друга, — это выходные, возможности ужались и стали ограничены во времени (их общение должно было закончиться не позднее момента отправления последнего поезда). Так как им было ясно, что часы тикают, они решили посвятить выходные друг другу, а не работе.

Я не пытаюсь убедить вас в том, что вам следует отказаться от работы и сидеть дома, чтобы проводить максимальное количество времени со своими детьми. Я не призываю семейные пары разъехаться по разным городам ради того, чтобы наслаждаться совместными выходными (хотя в этой ситуации есть и свои плюсы). Но насколько лучше было бы, если бы внутри каждого из нас существовала встроенная сигнальная система, предупреждающая, когда двери, связанные с самыми важными для нас вещами, закрываются.

* * *

Так что же мы можем сделать? В результате экспериментов нам удалось доказать, что беспорядочная беготня от одной двери к другой — бесполезное занятие. Оно не только приводит к эмоциональному опустошению, но и заставляет опустеть наши бумажники. Мы должны начать сознательно закрывать некоторые из своих дверей. Разумеется, маленькие двери проще закрыть. Мы можем легко вычеркнуть несколько имен из списка людей, которых нужно поздравить с Новым годом, или исключить занятия по тхэквондо из расписания дочери.

Однако гораздо сложнее закрывать большие двери (или те, которые кажутся нам большими). Сложно закрывать двери, за которыми может крыться новая карьера или лучшая работа. Ничуть не проще закрывать двери, связанные с нашими мечтаниями. Трудно прекратить отношения с определенными людьми — даже если нам кажется, что эти отношения никуда нас не ведут.

Нам присуща иррациональная необходимость держать двери открытыми. Мы просто так устроены. Но это не значит, что нам не стоит пытаться закрыть двери. Вспомните известный эпизод из фильма «Унесенные ветром»: Ретт Батлер покидает Скарлетт О'Хара. Скарлетт цепляется за него и спрашивает: «Если вы уедете, что я буду делать?» Ретт, долго терпевший выходки Скарлетт и наконец решивший, что с него хватит, отвечает: «Дорогая моя, мне теперь на это наплевать». Неудивительно, что именно эта сцена стала одной из наиболее ярких в истории кинематографа. Она так интересна именно из-за того, что олицетворяет собой закрытие двери. И это должно стать напоминанием каждому из нас о том, что у нас есть двери — большие и маленькие, — которые мы должны закрыть.

Нам необходимо прекратить общаться с людьми, напрасно переводящими наше время, и перестать поздравлять с праздниками тех, кто давно ведет совсем другую жизнь и завел себе новых друзей. Мы должны понять, действительно ли нам хватает времени на то, чтобы смотреть баскетбольные игры и играть в гольф или сквош, при этом уделяя достаточно внимания нашей семье, — возможно, нам стоит отказаться от каких-то спортивных занятий. Нам нужно закрыть эти двери, потому что они забирают наше время и энергию, отвлекая нас от других дверей, которые должны оставаться открытыми, — а еще потому, что такое количество открытых дверей сводит нас с ума.

* * *

Представьте, что вам удалось закрыть все ненужные двери и оставить только две. Я был бы рад сообщить вам, что теперь ваш процесс выбора значительно упростился, но увы — часто это не так. На самом деле выбор из двух одинаково привлекательных вещей — один из самых сложных в нашей жизни. В таких ситуациях мы не только слишком долго раздумываем над выбором, но и в конечном счете

нам приходится платить высокую цену за свою нерешительность. Позвольте мне объяснить эту мысль с помощью истории.

Как-то раз голодный осел в поисках сена приблизился к амбару и обнаружил в нем два совершенно одинаковых стога, стоявших в противоположных углах. Осел встал посередине амбара между двумя стогами и стал думать, с какого из них начать. Проходил час за часом, но осел все никак не мог сделать выбор. Так и не определившись, в конце концов он умер от голода*.

Разумеется, эта история является гипотетической и может создать у вас неправильное представление об уровне интеллекта ослов. Возможно, лучшим примером может служить конгресс Соединенных Штатов. Деятельность конгресса часто заходит в тупик, причем не при решении в целом каких-либо важных законодательных вопросов (таких как программа по восстановлению разрушающихся федеральных автодорог, иммиграция, улучшение системы федеральной защиты редких видов растений и животных), а по отдельным деталям. С точки зрения разумного человека, позиции партий часто напоминают два стога сена. Несмотря на это или именно вследствие этого конгресс часто застревает где-то посередине. Разве не в интересах всех сторон было бы принять решение как можно быстрее?

Вот вам еще один пример. Один мой друг потратил три месяца на то, чтобы выбрать цифровую камеру из двух почти идентичных моделей. Когда же он наконец определился с решением, я спросил его, сколько отличных кадров за это время он упустил, сколько драгоценного времени он потратил, раздумывая над выбором, и сколько он заплатил бы, чтобы получить фотографии своей семьи и друзей, документирующие события последних трех месяцев? «Больше, чем стоила камера», — ответил он. Случалось ли что-нибудь подобное с вами?

Мой друг (точно так же, как осел или конгресс США), сконцентрировавшись на сходстве и различиях между двумя объектами, не думал о последствиях, к которым приведет не принятое вовремя решение. Осел не подумал о голоде, конгресс — о количестве людей, гибнущих на дорогах, пока он не может определиться с законом

* Эта история о «буридановом осле» была в основе одного комментария французского логика и философа Жана Буридана к теории действия Аристотеля.

о ремонте трасс. А мой друг не принял в расчет те прекрасные фотографии, которые он не сделал за те месяцы, пока занимался выбором камеры, и время, потерянное на поиски. А самое главное — ни один из них так и не понял, что, какое решение они ни прими, различия будут ничтожны.

Мой друг был бы одинаково счастлив, купив любую камеру; осел мог съесть любой из стогов сена; а конгрессмены могли разойтись по домам с гордостью за принятое (несмотря на незначительные поправки) решение. Иными словами, все они могли отнестись к решению как к простому. Например, они могли бы бросить монетку (в случае осла это было фигуральным выражением) и спокойно жить дальше своей обычной жизнью. Но мы не поступаем подобным образом лишь потому, что никак не можем закрыть лишние двери.

* * *

Хотя выбор между двумя сходными вариантами мог бы быть достаточно простым, на самом деле он таковым не является. Я стал жертвой той же проблемы, когда размышлял над тем, оставаться ли преподавать в MIT или перейти на работу в Стэнфорд (в итоге я выбрал MIT). Два имевшихся варианта заставили меня провести несколько недель в тщательном сравнении школ. В итоге я обнаружил, что в целом они для меня почти в равной степени привлекательны. Так что же я сделал? На этом этапе я решил, что мне нужна дополнительная информация, а также полевые исследования. Поэтому я тщательно изучил обе школы. Я встретился с работавшими там людьми и спросил, нравится ли им работа. Я проверил места возможного жилья и наличие школ для наших детей. Мы с Суми пытались понять, каким образом каждый из вариантов соответствует тому стилю жизни, который мы хотели вести. Я оказался настолько поглощен этим вопросом, что от этого начали страдать и мои академические исследования, и производительность работы. Забавно, но, занявшись поиском наилучшего места работы, я забросил свои исследования, которые как раз и были связаны с выбором оптимальных вариантов в различных ситуациях.

Поскольку вы инвестировали определенную сумму денег, чтобы получить из моей книги крупицы мудрости (не говоря о времени, которое вы потратили на чтение, и других занятиях, которыми вы

пожертвовали), мне, по всей видимости, не стоило бы признаваться в том, что я чувствовал себя подобно ослу, пытавшемуся найти различие между двумя одинаковыми стогами сена. Но я решил признаться.

В итоге, даже зная о сложностях, связанных с принятием решения в подобных условиях, я повел себя столь же предсказуемо иррационально, как и любой другой человек в аналогичной ситуации.

ГЛАВА 10

Эффект ожиданий

Почему наш мозг получает то, чего ожидает

Представим себе, что вы болеете за команду Philadelphia Eagles и внимательно смотрите матч по американскому футболу вместе со своим другом, который, как это ни печально, вырос в Нью-Йорке и болеет за Giants. Вы не совсем понимаете, как подружились с ним, но, проведя целый семестр в одной комнате общежития, начинаете испытывать к нему приятельские чувства, даже несмотря на его странные футбольные предпочтения.

Eagles владеют мячом, проигрывают пять очков, и у них не остается права на тайм-ауты. До конца последнего, четвертого периода остается шесть секунд. Мяч находится на ближайшей к воротам соперника отметке. Четыре ресивера выстраиваются в линию, чтобы разыграть последнюю комбинацию. Квотербек хватает мяч и отходит с ним немного назад. А когда ресиверы добегают до очковой зоны, квотербек делает высокий пас. Один из ресиверов Eagles подпрыгивает, каким-то чудом ловит мяч и в последнюю секунду вбегает с ним в очковую зону соперника.

Судья свистит, сигнализируя о тачдауне, который приносит Eagles шесть очков. Команда выскакивает на поле, чтобы отпраздновать победу. Но постойте. Успел ли ресивер с мячом вбежать в очковую зону соперника обеими ногами? На больших телевизионных экранах сложно разглядеть детали, поэтому судья матча решает еще

раз посмотреть видеозапись. Вы поворачиваетесь к своему другу и говорите: «Ты только посмотри! Какой отличный гол! Конечно, он успел вбежать в зону. Я даже не понимаю, почему они в этом сомневаются?» Ваш друг хмурится: «Разумеется, он не успел. Я даже поверить не могу, что судья этого не заметил! Не говори ерунды — игрок не был в зоне!»

Что произошло в этот момент? Принял ли ваш болеющий за Giants друг желаемое за действительное? Обманывал ли он самого себя или, хуже того, пытался обмануть вас? А может быть, его лояльность к команде и желание победы омрачили его разум — целиком, полностью и надолго?

Я размышлял об этом как-то вечером, прогуливаясь по Кембриджу в направлении к Walker Memorial Building (одному из зданий комплекса MIT). Как могли два друга — два отличных парня — увидеть одно и то же совершенно различно? А точнее, как любые две стороны могут смотреть на одно и то же событие и интерпретировать его по-разному, в зависимости от своей точки зрения? Как демократы и республиканцы могут смотреть на одного и того же школьника, не умеющего читать, и выступать со столь различных позиций по вопросу школьного образования? Почему муж и жена, втянувшиеся в конфликт, так по-разному видят его причины?

Один из моих друзей, который провел некоторое время в североирландском Белфасте в качестве иностранного корреспондента, однажды описал мне свою встречу с членами Ирландской республиканской армии (ИРА). Во время интервью пришло известие об убийстве начальника тюрьмы Мейз, в которой томилось множество членов ИРА. Члены ИРА, стоявшие вокруг моего друга, восприняли это известие с понятным удовлетворением — для них это было очередной победой в борьбе за правое дело. Разумеется, англичане видели эту ситуацию совершенно иначе. Заголовки вышедших на следующий день лондонских газет были наполнены гневом и призывами к возмездию. По сути, британцы воспринимали это событие как еще одно доказательство того, что переговоры с ИРА не способны никуда привести и что деятельность ИРА должна быть подавлена силой. Я израильтянин и не первый раз вижу подобные циклы насилия. Насилие — это не редкость. Оно возникает так часто, что мы не успеваем задать себе вопрос, почему это происходит. Что

приводит к зарождению насилия: ход истории, политика, взаимоотношения между расами? А может быть, в нас самих существует некая иррациональная сила, поощряющая конфликты и заставляющая нас смотреть на одно и то же событие совершенно по-разному, в зависимости от той точки зрения, которую мы разделяем?

У меня и моих товарищей Леонарда Ли (преподавателя из Колумбийского университета) и Шона Фредерика (преподавателя MIT) не было готового ответа на эти важнейшие вопросы. В поисках корней подобного человеческого поведения мы решили провести серию простых экспериментов и изучить, в какой степени прошлые впечатления способны затуманить наше видение в настоящем. Мы придумали простой тест — такой, где не будут применяться в качестве индикаторов религия, политика или спорт. Мы решили использовать стаканы с пивом.

* * *

Для того чтобы войти в бар, вы должны подняться по широкой лестнице между высокими античными колоннами. Зайдя внутрь, вы увидите две комнаты с ковровым покрытием, постеленным еще до изобретения электрической лампочки, такой же древней мебелью и запахом, безошибочно предвещающим выпивку, жареный арахис и хорошую компанию. Добро пожаловать в Muddy Charles — один из двух баров в MIT, в котором мы с Леонардом и Шоном решили на протяжении нескольких недель проводить наш эксперимент. Цель эксперимента заключалась в том, чтобы понять, в какой степени ожидания людей влияют на их мнение о событиях в будущем. Если говорить точнее, мы хотели понять, в какой степени ожидания посетителей бара от определенного сорта пива повлияют на их восприятие вкуса напитка.

Позвольте мне объяснить некоторые детали. Одним из сортов пива, которое будет подаваться посетителям Muddy Charles, мы решили сделать Budweiser. А вторым сортом в нашем эксперименте должно было стать то, что мы гордо назвали MIT Brew. Что такое MIT Brew? Это тот же самый Budweiser, к которому мы добавили «секретный ингредиент» — две капли бальзамического уксуса на каждые 30 мл пива. (Некоторые из студентов MIT протестовали против того, что мы называли Budweiser пивом, поэтому в последующих исследова-

ниях мы использовали Sam Adams — жидкость, которую жители Бостона называют пивом с большей охотой.)

Однажды вечером, примерно в семь часов, в бар заглянул Джеффри, аспирант второго года обучения, специализировавшийся в области компьютерной науки. «Могу ли я предложить вам два бесплатных образца пива?» — спросил Леонард, подойдя к нему. Джеффри согласился без особых колебаний, и Леонард привел его к столу, на котором стояли два кувшина с пенящимся содержимым. Первый кувшин был помечен буквой А, второй — Б. Джеффри отхлебнул немного пива из первого кувшина, задумчиво проглотил, а затем попробовал второй сорт. «Какого пива вы хотели бы сегодня выпить?» — спросил Леонард. Джеффри немного поразмыслил. У него были все шансы получить бесплатный стакан пива, поэтому он хотел быть уверенным, что проведет ближайшее время с правильным солодовым другом.

Джеффри выбрал сорт Б как явного победителя и присоединился к своим друзьям (увлеченным разговором о пушке, которую группа студентов MIT недавно «позаимствовала» из общежития Калифорнийского технологического института). Джеффри не знал, что мы предложили ему сделать выбор между Budweiser и MIT Brew, и в итоге он выбрал MIT Brew, то есть тот же Budweiser, но с легким привкусом уксуса.

Через несколько минут в бар вошла Мина, студентка по обмену из Эстонии. «Хочешь бесплатного пива?» — спросил Леонард. В ответ она улыбнулась и кивнула. На этот раз Леонард рассказал ей чуть больше. Он объяснил, что пиво А представляет собой обычный массовый сорт, а в пиво Б мы добавили несколько капель бальзамического уксуса. Мина попробовала оба сорта. Закончив дегустацию (и поморщившись от привкуса уксуса в пиве Б) она отдала предпочтение сорту А. Леонард налил ей большой стакан обычного пива, и Мина радостно присоединилась к своим друзьям.

Мина и Джеффри были всего лишь двумя из сотен студентов, принявших участие в нашем эксперименте. Но их реакция была вполне типичной: не зная ничего о добавке, большинство студентов выбирало MIT Brew. Но, если они заранее узнавали, что MIT Brew было заправлено уксусом, их реакция становилась совершенно другой. После первого же глотка они морщились и просили налить

им обычного пива. Мораль, как и следовало ожидать, такова: если вы заранее скажете людям, что что-то может быть неприятным, шансы на то, что они в конечном итоге согласятся с вами, велики — не потому, что им так подсказывает личный опыт, а из-за того, что они начинают ждать именно этого.

Если, дочитав книгу до этого места, вы задумались об открытии новой пивоваренной компании, выпускающей пиво с добавлением бальзамического уксуса, мы хотели бы обратить ваше внимание на несколько вещей: 1) если люди ознакомятся с содержанием продукта на этикетке и узнают о том, что вы добавляете в пиво уксус, то, скорее всего, они возненавидят ваше пиво; 2) бальзамический уксус достаточно дорог — даже если он улучшает вкус пива, вряд ли такая инвестиция будет хорошей. Так что лучше просто варите вкусное пиво.

* * *

Однако эксперимент с пивом был для нас только началом. Студенты на курсе MBA в Школе бизнеса Слоун склонны пить много кофе. Поэтому в один прекрасный день мы вместе с Элие Офеком (преподавателем Гарвардской школы бизнеса) и Марко Бертини (преподавателем Лондонской школы бизнеса) открыли импровизированную кофейню, в которой предлагали студентам бесплатную чашку кофе за ответы на несколько вопросов, связанных с этим напитком. Около нашего кафе быстро выстроилась очередь. Мы давали каждому из участников чашку кофе и предлагали им пройти к столику, на котором стояли емкости с молоком, сливками, смесью молока и сливок, а также белым и коричневым сахаром. Также мы предлагали нашим посетителям некоторые необычные добавки к кофе — гвоздику, мускатный орех, апельсиновую цедру, анис, сладкую паприку и кардамон, которые они могли добавлять к напитку по своему усмотрению.

После того как студенты добавляли в кофе все что хотели (причем никто ни разу не воспользовался нашими странными добавками) и выпивали его, они заполняли небольшой вопросник. Студенты указывали, насколько им понравился кофе, хотели бы они прийти в наше кафе в следующий раз, а также какую максимальную цену они готовы заплатить за этот напиток.

Мы раздавали кофе на протяжении нескольких дней, однако время от времени меняли контейнеры, в которых были выставлены наши приправы. Иногда мы использовали красивые стеклянные и металлические контейнеры, ставили их на блестящий поднос, клали рядом небольшие серебряные ложечки, а на самих контейнерах размещали красивые этикетки с указанием содержимого. А иногда мы помещали те же самые добавки в обычные белые пластиковые стаканы. Надписи на них делались от руки красным фломастером. Более того, мы пошли еще дальше и обрезали (точнее, обкромсали) эти стаканы покороче, сознательно оставив по краям зазубрины.

Каковы были результаты? Даже красивые контейнеры не смогли заставить посетителей добавить в свой кофе необычные приправы (я думаю, что в ближайшее время у вас не появится возможности добавить в свой кофе сладкую паприку). Но самым интересным было то, что, когда наши добавки предлагались в красивых контейнерах, студенты гораздо чаще говорили нам, что кофе им нравится, что они готовы хорошо за него заплатить и рекомендовали нам подавать этот сорт кофе и в кафетерии. Иными словами, в изысканной обстановке вкус кофе казался более изысканным.

* * *

Таким образом, когда мы заранее считаем что-то хорошим, то оно обычно таким и оказывается, а когда мы изначально ждем плохого — оно и будет плохим. Но насколько глубоко проникает подобное влияние? Оно просто меняет наши убеждения или способно изменить и физиологию нашего опыта? Другими словами, может ли предшествующее знание изменить нейронную активность, лежащую в основе восприятия вкуса, и поэтому, когда мы ожидаем, что что-то будет вкусным (или невкусным), оно действительно становится таким? Чтобы получить ответ на этот вопрос, мы с Леонардом и Шоном вновь провели наш эксперимент с пивом, однако внесли в него одну значительную поправку. К этому моменту наше MIT Brew уже прошло тестирование двумя способами: мы либо рассказывали студентам о присутствии уксуса в пиве *перед* дегустацией, либо не делали этого вообще. Но давайте предположим, что мы скажем студентам о присутствии уксуса *после* эксперимента. Какова будет их реакция?

Давайте на минутку переключимся с пивного эксперимента на другой пример. Предположим, вы услышали, что определенная модель спортивной машины фантастически хороша в управлении. Вы берете ее на тест-драйв, а затем делитесь своими впечатлениями от машины. Будут ли отличаться ваши впечатления от впечатлений людей, которые заранее ничего не знали об этой машине? Тех людей, которые сначала прошли тест-драйв, уже после него услышали о достоинствах модели, и лишь затем записали свои впечатления? Иными словами, насколько важно, поступает ли информация к нам до или после того, как мы что-то пробуем? Если различие имеется, то какое знание более важно — получаемое до собственного опыта или после него?

Ответ на этот вопрос важен по следующей причине. Если знание представляет собой всего лишь информацию о состоянии дел, то не должно быть никакой разницы между тем, получают ли наши участники ее до или после дегустации пива. Иными словами, если мы заранее скажем участникам о присутствии уксуса в пиве, это должно повлиять на их оценку напитка. И если мы скажем им об уксусе после дегустации, это также должно повлиять на их оценку. По сути, в обоих случаях они получают одну и ту же неприятную новость: в их пиве присутствует уксус. Вот чего стоит ожидать в случае, если знание представляет собой простое *информирование*.

В то же время если предварительный рассказ о наличии уксуса в пиве действительно меняет чувственное восприятие, подстраивая его под полученное знание, то студенты, узнавшие об уксусе до начала дегустации, должны оценить напиток совершенно иначе, чем те, кто сначала выпивает пиво, а затем узнает новости. Или скажем по-другому. Если знание на самом деле изменяет вкус, то участники эксперимента, которые пробовали пиво до того, как узнавали о присутствии уксуса, находились точно в таких же условиях, как участники «слепого» эксперимента (ничего об уксусе не знавшие). Они узнавали о том, что в пиво добавлен уксус, уже после того, как у них складывалось мнение о вкусе напитка. Соответственно, в этот момент (если считать, что ожидания действительно меняют наше восприятие) полученное знание уже не могло изменить их реакцию.

Так как же оценили пиво студенты, узнавшие об уксусе после дегустации? Может быть, оно им совершенно не понравилось — как

и тем, кто знал о добавке с самого начала? Или, наоборот, понравилось — ничуть не меньше, чем студентам, которые вообще ничего не знали о наличии в пиве уксуса? Как вы думаете?

Оказалось, что студенты, которым рассказали об уксусе после того, как они выпили пиво, оценили напиток гораздо выше, чем те, кто знал о добавке до дегустации. По сути, те, кому мы рассказали об уксусе после дегустации, оценили пиво примерно так же высоко, как студенты, которые вообще не узнали о наличии уксуса в пиве.

Что это означает? Давайте я приведу еще один пример. Предположим, ваша тетушка Дарси организует распродажу, пытаясь избавиться от множества вещей, накопленных ею за долгие годы. Около ее дома останавливается машина, из нее выходят люди; вскоре все они собираются возле одной из написанных маслом картин, прислоненной к стене. «Да, — соглашаетесь вы с ними, — это отличный экземпляр раннего американского примитивизма». Говорите ли вы при этом, что тетушка Дарси несколько лет назад скопировала эту картину с увиденной ею фотографии?

Я, как честный и прямой человек, был бы склонен сообщить об этом. Но когда же стоит им сказать — до того, как они обратят внимание на картину, или после этого? Если верить данным нашего пивного эксперимента, вам с тетушкой следовало бы не разглашать эту информацию до тех пор, пока люди не изучат картину. Я не говорю, что это заставило бы покупателей выложить за картину тысячи долларов (хотя наши студенты, узнавшие о наличии уксуса в пиве после эксперимента, оценили его так же высоко, как и не узнавшие об этом студенты), но они совершенно точно были бы готовы заплатить за эту картину неплохие деньги.

Кстати, мы провели и более экстремальную версию этого эксперимента. Мы заранее сказали одной из групп о наличии уксуса (условие «до»), а второй группе — по окончании дегустации (условие «после»). Но после дегустации мы не предлагали им стакан пива по их выбору. Вместо этого мы вручали им стакан чистейшего пива, немного уксуса, пипетку и рецепт изготовления MIT Brew (две капли бальзамического уксуса на каждые 30 мл пива). Мы хотели проверить, захотят ли люди сами добавить уксус к своему пиву; а если да, то сколько уксуса они решат использовать, а также в какой степени количество уксуса будет зависеть от того, что произошло

раньше — пробовали ли участники пиво до или после получения информации о наличии в нем уксуса.

Что же произошло? Студенты, узнавшие о наличии уксуса в пиве после дегустации, добавляли уксус в пиво вдвое чаще, чем те студенты, которые знали об уксусе заранее. Для участников эксперимента, к которым применялось условие «после», пиво с примесью уксуса обладало вполне приемлемым вкусом (по их собственному мнению), поэтому они не отказывались поэкспериментировать еще раз*.

* * *

Как видите, ожидания могут влиять практически на любой аспект нашей жизни. Представьте, что вы организуете свадьбу своей дочери и ищете компанию, предоставляющую услуги кейтеринга. Josephine's Catering хвастается своей «вкуснейшей курицей с имбирем в азиатском стиле» и «ароматным греческим салатом с маслинами каламата и сыром фета». Другая компания, Culinary Sensations, предлагает «сочное натуральное куриное филе, поджаренное до совершенного состояния, спрыснутое соусом демиглас и лежащее на горке из израильского кускуса с травами» и «меланж из свежайших помидоров черри и хрустящей зелени, сочетающийся с теплым сыром шевре в малиновом соусе».

И хотя вы не знаете наверняка, насколько блюда Culinary Sensations вкуснее, чем блюда Josephine's, их красочное описание может заставить вас ожидать чего-то большего, чем простого салата из помидоров с козьим сыром. Соответственно, это повышает шансы того, что вы сами (а также ваши гости, если вы поделитесь с ними описанием блюда) будете в восторге от того, что лежит на ваших тарелках.

Этот опыт, столь полезный для компаний, занимающихся ресторанным обслуживанием, применим практически везде. Мы можем добавить к нашим блюдам небольшой модный ингредиент с экзотическим описанием (например, мы используем соус из смеси перца халапеньо и манго или берем вместо говядины мясо буйвола). Эти ингредиенты не делают наше блюдо вкуснее при проведении тестов вслепую; однако они позволяют изменить наши ожидания, а за

* Также мы надеялись измерить объем уксуса, который студенты добавляли к пиву. Оказалось, что все, кто это делал, в точности следовали рецепту.

счет заранее полученного нами знания мы трансформируем наши вкусовые ощущения.

Эти приемы особенно полезны, когда вы приглашаете к себе на ужин гостей или убеждаете детей попробовать новое блюдо. Если вы умолчите о том, что для создания пирога использовали готовую смесь, в коктейль добавили самый дешевый апельсиновый сок из пакета, а главное, не скажете детям, что столь любимое ими желе Jell-O приготовлено на основе коровьих копыт, — это однозначно улучшит вкус всех этих блюд. Я не стремлюсь оценивать нравственность таких действий, я просто указываю на ожидаемые результаты.

Наконец, не стоит недооценивать силу презентации. Не случайно в кулинарных школах студентов учат, не только хитростям запекания и жарки, но и — что считается не менее важным — искусству правильно и красиво выкладывать блюдо на тарелку. Даже если вы покупаете еду в уличной забегаловке, попробуйте достать ее из упаковки, красиво разложить на тарелке и украсить гарниром (особенно, если ужинаете один) — вы сразу почувствуете разницу.

И еще один совет: если вы хотите произвести впечатление на гостей, не жалейте денег на бокалы для вина.

Более того, если вы серьезно относитесь к выбору вин, то, возможно, решите купить различные бокалы для бургундских вин, шардоне, шампанского и т. д. Каждый тип бокала предназначен для того, чтобы помочь вам в полной мере насладиться вкусом вина. (Несмотря на то что многочисленные «исследования вслепую» показали, что объективное восприятие вкуса вина практически не меняется в зависимости от формы бокала, люди все равно ощущают заметную разницу, когда им вручают «правильный» бокал.) Более того, если вы сумеете забыть о результатах исследований, то получите больше удовольствия, потягивая вино из бокала соответствующей формы.

Ожидания, разумеется, не ограничиваются едой. Приглашая кого-то в кино, вы можете повысить удовольствие вашего партнера от просмотра фильма, упомянув, что фильм получил множество отличных рецензий. Такой же подход необходим для создания репутации бренда или продукта. Суть маркетинга как раз и состоит в предоставлении информации, способной повысить ожидаемое и реальное удовольствие. Но действительно ли ожидания, которые создает маркетинг, меняют степень нашего удовольствия?

Я уверен, что вы помните знаменитую телевизионную рекламную кампанию Pepsi Challenge (или хотя бы слышали о ней). По сюжету роликов люди, отобранные случайным образом, дегустировали кока-колу и пепси, а затем делились своими мнениями о том, какой напиток им нравится больше. Эти ролики, созданные Pepsi, говорили о том, что люди предпочитают пепси, а не кока-колу. В то же самое время рекламные ролики кока-колы утверждали обратное. Как такое могло случиться? Неужели какая-то из компаний недобросовестно обходилась со статистическими данными?

Ответ кроется в том, что обе компании по-разному оценивали свою продукцию. Говорят, что исследование рынка, проведенное Соке, основывалось на предпочтениях потребителей, которые могли видеть, что они пьют, и в том числе обращать внимание на знаменитый красный товарный знак. Pepsi же в рамках своей кампании ориентировалась на слепые тесты и использовала стандартные пластиковые стаканчики с маркировкой M или Q. Возможно ли, что пепси выигрывала по вкусу в слепых тестах, а кока-кола казалась вкуснее, когда потребители знали, что пьют именно ее?

Чтобы лучше понять загадку кока-колы и пепси, потрясающие нейрофизиологи Сэм Макклюр, Цзянь Ли, Дэймон Томлин, Ким Сайперт, Латан Монтегю и Рид Монтегю провели свои собственные исследования, включавшие как слепые, так и открытые дегустации кока-колы и пепси. При помощи функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ) исследователи могли следить за деятельностью мозга участников в процессе потребления газировок.

Дегустация напитков в процессе процедуры фМРТ является непростым делом — хотя бы потому, что человек, мозг которого исследуется, должен лежать совершенно неподвижно. Чтобы преодолеть эту проблему, Сэм и его коллеги протянули ко рту каждого участника длинную пластиковую трубку, в которую закачивали соответствующий напиток (пепси или кока-колу). Когда участники получали очередную порцию напитка, к ним поступала визуальная информация о том, что они пьют: кока-колу, пепси или некий «неопределенный» напиток. Таким образом, исследователи могли наблюдать за деятельностью мозга участников в процессе потребления каждого из напитков. При этом у них была возможность сравнивать реакции участников, когда те знали или не знали, что именно пьют.

Каковы же были результаты? Исследования подтвердили данные обеих компаний-конкурентов. Выяснилось, что активность мозга участников различается в зависимости от того, знают ли они, что пьют, или нет. Вот что происходило: когда участник получал порцию колы или пепси, стимулировался мозговой центр, связанный с сильными эмоциональными переживаниями, — так называемая вентромедиальная префронтальная кора. Но когда участники точно знали, что пьют кока-колу, происходило кое-что еще. В этом случае начиналась активация еще одной фронтальной зоны мозга — дорсолатеральной зоны префронтального кортекса, отвечающей за более высокие функции мышления, такие как формирование ассоциаций, рабочей памяти, познаний и идей. Это происходило и при дегустации пепси, но в случае кока-колы реакция была выражена гораздо сильнее (и разумеется, особенно сильной была реакция у людей, предпочитающих кока-колу).

Реакция мозга на основные элементы напитка (особенно сахар), имеющие гедонистическую ценность, была для обоих одинаковой. Однако преимущество кока-колы над пепси было связано с брендом Соке, который вызывал к жизни механизмы мозговой деятельности более высокого порядка. Именно эти ассоциации, а не химический состав напитка, давали кока-коле преимущество на рынке.

Интересно также рассмотреть вопрос о том, каким образом передняя зона мозга взаимодействует с центром удовольствий. Передняя зона мозга с помощью инъекций дофамина активирует его, создавая определенные проекции. Возможно, в этом и кроется объяснение того факта, что кока-кола чаще предпочитается респондентами, когда им известен бренд. Ассоциации становятся более сильными, что позволяет отвечающей за эти ассоциации части мозга усилить деятельность центра удовольствий. Разумеется, эта информация должна быть особенно приятна для рекламных агентств, так как она означает, что яркая красная упаковка, хитрый сценарий и миллионы рекламных обращений (таких как «С Coca-Cola дела идут лучше»*) к потребителям в течение многих лет достигли своей цели. И они ответственны за нашу любовь к кока-коле в той же степени, что и сама эта пенящаяся жидкость коричневого цвета.

---

* «Things Go Better With Coke» — рекламный слоган компании в 1963 г. — *Прим. ред.*

* * *

Ожидание также формирует стереотипы. По сути, стереотип — это способ категоризации информации, направленный на прогнозирование будущего опыта. Мозг не может работать с нуля в каждой новой ситуации. Он должен опираться на то, что ему уже знакомо. По этой причине стереотипы не являются по своей сути чем-то нехорошим. Они позволяют двигаться по самому короткому пути в наших бесконечных попытках разобраться в сложной обстановке. Вот почему нам кажется, что пожилому человеку, который обучается работать на компьютере, потребуется больше помощи или что студент Гарварда будет обладать недюжинным интеллектом*. Но, поскольку стереотип обеспечивает нас определенными ожиданиями в отношении членов какой-либо группы, он может оказать неблагоприятное воздействие на наше восприятие и поведение.

Исследования стереотипов показывают, что не только мы реагируем по-другому, имея стереотип в отношении определенной группы людей, — сама эта группа начинает действовать иначе, если знает, какой ярлык вынуждена носить (в психологии для этого существует особый термин — «прайминг» или «преднастройка»). К примеру, один из стереотипов в отношении американцев азиатского происхождения гласит, что они обладают исключительными способностями в математике и точных науках. Также широко распространена мысль, что женщины в математике слабы. Это предполагает, что американки азиатского происхождения подпадают под действие обоих стереотипов.

В реальности так и получается. В ходе своего замечательного эксперимента Маргарет Шин, Тодд Питтински и Налини Амбади просили американок азиатского происхождения заполнить математический тест. Но для начала они разделили женщин на две группы. Женщинам из первой группы были заданы вопросы, связанные с их полом. Например, исследователи интересовались их мнением относительно смешанных общежитий, что заставляло их задуматься о гендерном факторе. Женщинам из второй группы задавались вопросы, связанные с их расой. Например, о том, какие языки

* В книжном магазине MIT продается чудесная футболка с надписью «Гарвард существует потому, что не все могут попасть в MIT».

они знают или на каком языке говорят дома. Исследователи интересовались историей их семей и тем, как они попали в США. Тем самым мысли женщин настраивались на волну, связанную с расовой принадлежностью.

Результаты, которые показала каждая из групп в проведенном вслед за опросами тесте, заметно различались. Они зависели от того, под воздействие какого из двух стереотипов — в отношении женщин или в отношении американцев азиатского происхождения — находились участницы. Участницы, которым напомнили о том, что они женщины, выполнили тест хуже тех, кто вспомнил о своем азиатском происхождении. Эксперимент продемонстрировал, что даже наше собственное поведение может определяться стереотипами, а активизация конкретного стереотипа зависит от текущего состояния ума и представления о себе в данный момент.

Возможно, еще более поразительным является то, что стереотипы могут влиять на поведение людей, не являющихся частью стереотипной группы. В своем примечательном исследовании Джон Барг, Марк Чен и Лара Берроуз попросили участников поработать с предложениями, слова в которых были расставлены не по порядку (мы уже упоминали о такого рода задании в главе 4). Для некоторых предложения включали такие слова, как «агрессивный», «грубый», «раздражающий» и «навязчивый». Для других задача была связана со словами «честь», «внимание», «вежливость» и «чувствительность». Цель состояла в том, чтобы заранее вынудить участников подумать о вежливости или грубости в результате составления предложений из соответствующих слов (это распространенный в социальной психологии прием, который обычно работает крайне эффективно).

Когда участники завершали работу по составлению предложений, они отправлялись в другую лабораторию для участия в решении второй, якобы независимой задачи. Заходя во вторую лабораторию, они обнаруживали там экспериментатора, пытающегося объяснить суть задачи непонимающему участнику, который никак не мог взять в толк, что от него требуется (разумеется, на самом деле это был не участник, а еще один экспериментатор, работавший под прикрытием). Как вы думаете, сколько времени проходило, прежде чем реальные участники прерывали разговор и спрашивали, что они должны делать дальше?

Время ожидания зависело от того, какой тип слов был задействован в задаче с зашифрованными предложениями. Те, кто работал с вежливыми словами, терпеливо ждали около 9,3 минуты, прежде чем прерывали разговор, а те, кто работал с грубыми словами, ждали всего лишь около 5,5 минуты.

Второй эксперимент был направлен на тестирование той же общей идеи, однако в этот раз оценивалось понятие старости и использовались такие слова, как «Флорида», «бинго» и «древний». После того как участники эксперимента завершали составление предложений, они выходили из комнаты, полагая, что эксперимент закончен. Однако все только начиналось. На самом деле исследователей интересовало, как долго участники будут идти по коридору, прежде чем покинут здание. Слова, связанные со старостью, оказали на них определенное воздействие: скорость ходьбы участников экспериментальной группы оказалась значительно ниже, чем у студентов из контрольной группы (тех, кто не работал со словами). Не забывайте, что настроенные на определенный лад участники вовсе не были пожилыми людьми, которым экспериментаторы напоминали об их немощи, — в эксперименте принимали участие студенты Нью-Йоркского университета.

* * *

Все эти опыты учат нас, что ожидание представляет собой нечто большее, чем простое предвкушение удовольствия, связанного с порцией шипучей кока-колы. Именно ожидания и предположения позволяют нам поймать смысл разговора в шумной комнате, хотя время от времени мы не слышим слов нашего собеседника. Точно так же мы можем читать текстовые сообщения, приходящие на наши сотовые телефоны, несмотря на то, что некоторые слова оказываются нечитаемыми или написанными с ошибками. И хотя ожидания время от времени ставят нас в дурацкое положение, они в то же самое время являются очень мощным и полезным инструментом.

Вернемся к рассказанной выше истории про двух болельщиков, смотревших по телевизору матч по американскому футболу и заспоривших, было ли выиграно победное очко по правилам. Хотя оба друга смотрели одну и ту же игру, они делали это через различные призмы. Один увидел, что игрок успел войти в нужную зону, другой увидел обратное. Когда речь идет о спорте, подобные

споры не наносят особенно серьезного ущерба, более того, они могут оказаться достаточно забавными. Проблема заключается в том, что точно таким же образом — необъективно и пристрастно — мы можем воспринимать и другие аспекты окружающего мира. Подобная предвзятость служит основным источником эскалации почти каждого конфликта: израильско-палестинского, американо-иракского, сербско-хорватского или индо-пакистанского.

Во всех этих конфликтах представители обеих сторон могли читать одни и те же исторические труды и знать одни и те же факты, но, несмотря на это, им крайне сложно сойтись во мнениях о том, кто начал конфликт, кто виноват, кто должен уступить и т. д. В таких вопросах наша преданность убеждениям гораздо сильнее, чем в спорах о достоинствах спортивных команд, и поэтому мы стоим на своем до последнего. Таким образом, по мере роста важности для нас той или иной проблемы вероятность, что мы придем к единому мнению относительно «фактов», становится все меньше и меньше. Это является тревожным знаком. Нам нравится думать, что переговоры за круглым столом помогут преодолеть разногласия и стороны пойдут на уступки. Но история показывает, что этот исход маловероятен. Теперь мы знаем причину подобной катастрофической неудачи.

Тем не менее ситуация не безнадежна. В ходе наших пивных экспериментов дегустация пива участниками, знавшими или не знавшими о присутствии уксуса, позволила сформировать истинное представление о вкусе этого напитка. Аналогичный подход следует использовать для урегулирования споров: каждая сторона должна представлять свои аргументы без оценки — необходимо выявлять факты, а не выяснять, какая из сторон предприняла те или иные действия. Применение подобного «слепого» условия в спорах может помочь нам быстрее узнать правду.

Если отбросить собственные изначальные знания и предубеждения невозможно, то по крайней мере мы могли бы признать, что являемся пристрастными. Если же мы признаем, что находимся в ловушке собственных проекций, мешающих нам видеть истину, то сможем принять идею о том, что конфликты обычно требуют появления нейтральной третьей стороны — свободной от присущих нам ожиданий — для установления норм и правил. Конечно,

принять мнение третьей стороны нелегко и не всегда допустимо, но наличие этой возможности может дать существенные выгоды. И мы должны продолжать попытки уже по одной этой причине.

Размышления на тему ожиданий: музыка и еда

Представьте себе, что вы оказались на стоянке для автотранспорта на пустынном участке федерального шоссе I-95 в 21:00. Вы провели за рулем больше шести часов. Вы устали, но путь предстоит еще долгий. Вы хотите перекусить и размять ноги, поэтому останавливаетесь и заходите в первую попавшуюся забегаловку. Взору открывается привычное для таких мест помещение с диванчиками, обитыми потрескавшимся кожзаменителем и люминесцентным освещением. Вас немного настораживает, что все столы заляпаны кофейными пятнами. Но вы говорите себе: «Ничего страшного, мало кому удается испортить обычный бургер». Вы тянетесь к меню, спрятанному за диспенсером для салфеток (естественно, пустым), и внезапно понимаете, что попали вовсе не в обычную забегаловку. Вместо гамбургеров и куриных сэндвичей вы с изумлением видите в меню фуа-гра, паштет из трюфелей с салатом фризе и фенхелевым джемом, гужеры с утиным конфитюром, перепелов а-ля краподин и т. д.

Нечто подобное неудивительно встретить в небольших ресторанчиках на Манхэттене. И вполне возможно, что шеф-повар устал от Манхэттена, уехал бог знает куда и теперь готовит для случайных путешественников. Так в чем же заключается основное различие между заказом гужеров с утиным конфитюром на Манхэттене и таким же заказом, но на пустынной парковке у шоссе? Даже если вы натолкнетесь на эти деликатесы французской кухни в таком месте, хватит ли у вас духу попробовать их? Давайте предположим, что в меню нет цен. Сколько вы были бы готовы заплатить в этих условиях за аперитив или закуску? А если вы все же их попробуете, понравятся ли они вам так же, как аналогичные блюда на Манхэттене?

Если вспомнить то, что мы узнали из главы 10, все ответы станут очевидны. Подходящая атмосфера и ожидания добавляют нам удовольствия. В иной среде вы ожидаете иного, и поэтому фуа-гра на стоянке для грузовиков понравится вам меньше, пусть даже это

блюдо будет совершенно таким же, что и в ресторане. Аналогичным образом, если бы вы знали, что паштет делается не из каких-то волшебных ингредиентов, а из заурядной гусиной печени и масла*, он нравился бы вам гораздо меньше.

* * *

Несколько лет назад ребята из *The Washington Post* заинтересовались этой же темой и решили провести эксперимент[13]. Вместо еды они использовали музыку. Главный вопрос эксперимента звучал так — способно ли выдающееся искусство пробиться через фильтр обыденности и мрачных ожиданий?

Журналист Джин Вайнгартен попросил Джошуа Белла, одного из лучших скрипачей в мире, притвориться уличным музыкантом и сыграть лучшую из когда-либо написанной в мире музыки** на станции метро в Вашингтоне во время утреннего часа пик. Заметят ли люди, что этот парень лучше обычных исполнителей? Захотят ли они остановиться и послушать? Бросят ли они ему пару долларов? А что бы вы сделали на их месте? Если вы похожи на 98% других людей, проходивших через станцию «Ланфан-плаза» в то утро, то вы бы наверняка торопились и не обратили внимания на музыку. Лишь 27 из 1097 человек (2,5%) положили деньги в открытый футляр от скрипки Страдивари, и всего лишь семь человек (то есть 0,5%) остановились более чем на минуту, чтобы послушать музыку. Белл играл чуть менее часа и заработал около 32 долларов, что, возможно, и неплохо для уличного музыканта, но, несомненно, очень скромно для человека, привыкшего зарабатывать намного больше за каждую минуту своего выступления.

Вайнгартен опросил многих людей, оказавшихся на станции в то утро. Из тех, кто остановился, лишь один человек узнал Белла, поскольку был на его концерте предыдущим вечером. Еще один сам был серьезным скрипачом. А еще один был работником метро, который много лет слушал обычных, хотя порой и одаренных, уличных музыкантов и заметил, что Белл играет лучше среднего. Но если

---

* Паштет из гусиной печени состоит из равных частей гусиной печени и масла, с добавлением вина и специй.

** Программа Белла включала в себя «Чакону» Баха, «Аве Мария» Франца Шуберта, «Эстрелиту» Мануэля Понсе, одно произведение Жюля Массне, гавот Баха и повтор «Чаконы».

не принимать их во внимание — и к большому разочарованию любителей классической музыки (и, в частности, Белла) — люди просто не останавливались, чтобы его послушать. Многие даже не смотрели на него. В ходе интервью прохожие говорили, что либо вообще не обратили внимания на музыку, либо она не казалась им лучше, чем то, что обычно исполняет средний уличный музыкант. Никто не ожидал, что исполнитель мирового уровня будет играть технически сложные произведения на станции метро. И в этом была основная причина, по которой его не слушали.

Через некоторое время я встретился с Джошуа Беллом и поинтересовался его впечатлениями от эксперимента. В частности, я хотел знать, что он чувствовал, когда его исполнение игнорировало так много людей. Он ответил, что совсем не был удивлен, и признал, что ожидание — это важная часть нашего восприятия музыки. Белл рассказал мне, что для того, чтобы люди могли оценить живое исполнение классической музыки, требуется подходящая обстановка — слушатель должен сидеть в удобном кресле, обитом велюром, наслаждаясь акустикой концертного зала. И когда люди окунаются в мир шелка, духов и кашемира, мастерство исполнителя в их глазах приобретает бóльшую ценность.

«Что, если мы проведем обратный эксперимент? — спросил я. — Представьте, что какой-нибудь посредственный музыкант сыграет в Карнеги-холл с Берлинским филармоническим оркестром. Ожидания от концерта будут очень высокими, а качество исполнения — нет. Смогут ли люди уловить разницу и как это повлияет на степень их удовольствия?». Белл немного подумал. «В таком случае, — сказал он, — ожидания все равно возьмут верх над тем, что мы слышим». И добавил, что может припомнить несколько человек, не таких уж великих скрипачей, которые сорвали бурные овации просто потому, что оказались в правильное время в нужном месте.

Должен признаться, я сомневался в том, что Беллу была безразлична реакция прохожих на его выступление в метро. В конце концов, время лечит любые раны: оно помогает нам либо забыть прошлое, либо исказить воспоминания так, чтобы мы выглядели в собственных глазах наилучшим образом. А, кроме того, вера в то, что люди были слишком заняты, чтобы обратить внимание на его выступление, позволила Беллу проигнорировать старую философ-

скую загадку «Слышен ли звук падающего дерева в лесу, если рядом никого нет?»

На следующий день, сидя в аудитории в Монтерее, мне представилась возможность услышать, как Джошуа Белл исполняет «Чакону» Баха — то же самое произведение, которое он играл для прохожих в метро. Я закрыл глаза и стал представлять себе, что вместо великого скрипача слушаю посредственного 15-летнего юношу, играющего на скрипке Страдивари. Я не большой знаток классической музыки, но могу поклясться, что тут же услышал несколько ляпов, а скрип смычка по струнам вдруг стал намного заметнее. Возможно, этот скрип и предполагался при исполнении этого произведения и был неотъемлемым элементом игры на струнном инструменте. А может быть, проблема была связана с тем, что музыкант играл не в концертном зале, а в обычной аудитории. Я подумал, что непрофессиональный слушатель типа меня мог бы легко принять эти звуки за ошибки посредственного исполнителя, особенно если музыкант стоит на переполненной станции метро в час пик.

В конце выступления Беллу долго аплодировали. И хотя само выступление мне понравилось, я задумался над тем, какая доля оваций служила наградой за исполнение, а какая была связана с ожиданиями аудитории. Я не ставлю под сомнение уровень таланта Белла (или кого-либо еще). Я лишь хочу сказать, что мы не всегда понимаем, какую роль играют ожидания в том, как мы воспринимаем и оцениваем искусство, литературу, театр, архитектуру, пищу, вино — да все что угодно, на самом деле.

* * *

Думаю, что роль ожиданий была отлично описана одним из моих любимых писателей. В комической повести Джерома К. Джерома 1889 года «Трое в лодке, не считая собаки»[14], рассказчик и двое его попутчиков оказываются на вечеринке в небольшой гостинице, и разговор заходит о комических куплетах. Двое молодых людей, которым явно недостает аристократических манер остальных гостей, убеждают их в том, что знаменитый немецкий комик герр Шлоссен-Бошен, волею судьбы остановившийся в той же гостинице, исполняет самые смешные песни в мире. Молодые люди предлагают гостям попросить герра Бошена выступить перед ними.

Герр Бошен с радостью соглашается. Но, поскольку лишь эти два молодых человека понимают немецкий, а остальные гости просто делают вид, что его понимают, они постоянно смотрят на молодых людей, чтобы правильно реагировать в тот или иной момент. Когда молодые люди начинают покатываться со смеха, остальные следуют их примеру. Кое-кто идет дальше и время от времени смеется по своему усмотрению, притворяясь, что уловил более тонкие нюансы, незамеченные остальными.

В реальности оказывается, что герр Бошен — знаменитый трагик, который лезет из кожи вон, чтобы исполнить невероятно драматичную и эмоционально насыщенную песню, — а молодые люди смеются каждые несколько секунд только для того, чтобы одурачить остальных гостей и заставить их поверить, что именно так выглядит стиль немецкой комедии. Герр Бошен в смятении добавляет трагизма, а в какой-то момент вскакивает из-за пианино и обрушивает на головы своих слушателей поток отборных немецких ругательств.

Аудитория, не знающая немецкого языка и не разбирающаяся в немецкой музыке, не находит ничего лучшего, чем вновь положиться на опыт двоих чужаков, смеяться вместе с ними по их сигналу и продолжать верить в то, что все представление, включая эмоциональный взрыв Бошена, невероятно смешно.

Разумеется, история Джерома — это преувеличение, однако, по правде говоря, именно так большинство из нас познает окружающий мир. Во множестве областей именно ожидания играют огромную роль в том, как мы в конечном итоге воспринимаем многие вещи. Подумайте о Моне Лизе. Почему этот портрет кажется нам столь прекрасным, а улыбка женщины — таинственной? Действительно ли вы в состоянии оценить уровень техники и таланта, которые потребовались Леонардо да Винчи для создания картины? Большинство из нас считает картину прекрасной, а улыбку — полной тайны только потому, что нам сказали, что это так. При отсутствии опыта или точной информации мы ищем социальные подсказки, которые помогают нам понять, должны ли мы чем-то впечатляться (и в какой степени), а наши ожидания позаботятся обо всем остальном.

Великолепный сатирик Александр Поуп как-то написал: «Благословен тот, кто ничего не ждет, поскольку он никогда не будет разочарован». С моей точки зрения, слова Поупа — это лучший

совет для тех, кто хочет жить объективной жизнью. Очевидно, что он помогает и уменьшить влияние негативных ожиданий. Но как насчет позитивных? Если бы я слушал Джошуа Белла без каких-либо ожиданий, то мои впечатления были бы не настолько приятными как в том случае, когда я, слушая его, говорю себе: «Боже мой, как же мне повезло вживую услышать игру Джошуа Белла». Мое знание о том, что Белл — один из лучших музыкантов мира, позволяет мне получить от его выступления несравнимо большее удовольствие.

Выходит, позитивные ожидания позволяют нам больше радоваться разным вещам и улучшают наше восприятие окружающего мира. Отказ же от всех ожиданий опасен тем, что в итоге мы можем остаться ни с чем.

ГЛАВА 11

Сила цены

Почему аспирин стоимостью 50 центов может делать то, на что не способен аспирин за 1 цент

Если бы вы жили в 1950-е годы и испытывали боли в груди, то ваш кардиолог, скорее всего, порекомендовал бы вам процедуру излечения стенокардии под названием «перевязка внутренней грудной артерии». В ходе этой операции пациенту дают анестезию, затем хирург вскрывает грудину и перевязывает две внутренние артерии. Готово! Давление в околосердечно-диафрагмальных артериях растет, улучшается кровообращение миокарда, и счастливые пациенты идут домой[15].

Эта операция пользовалась большим успехом и практиковалась уже на протяжении 20 лет. Но в один прекрасный день 1955 года кардиолог из Сиэтла по имени Леонард Кобб и ряд его коллег задались вопросом: действительно ли эта операция является эффективной? Приводит ли она к требуемому результату? Чтобы ответить на этот вопрос, Кобб придумал довольно дерзкий эксперимент: он решил половине своих пациентов провести операцию, а для второй половины пациентов лишь сымитировать ее. Затем он планировал проконтролировать состояние здоровья каждой группы, проверить, в какой из них пациенты лучше себя чувствуют и на самом ли деле состояние их здоровья улучшилось. Иными словами, после того, как хирурги на протяжении 25 лет кромсали

своих пациентов, как повар — рыбу, у них наконец появилась возможность узнать, насколько эффективной эта процедура была в действительности.

Для проведения эксперимента доктор Кобб произвел обычную процедуру на некоторых своих пациентах и использовал операцию-плацебо для других. В ходе операции предполагалось открытие грудины пациента и связывание артерий. Во время имитации процедуры хирург просто делал на груди пациента два надреза скальпелем. Больше в этом случае не делалось ничего.

Результаты оказались потрясающими. Обе группы пациентов — и те, которым было проведено перевязывание артерий, и те, которым просто делались надрезы, — испытали моментальное облегчение. У пациентов из обеих групп улучшение продлилось примерно три месяца, а затем снова начались жалобы на боли в груди. В то же время электрокардиограммы не показывали различий между двумя группами пациентов. Иными словами, традиционная процедура приводила к некоторому краткосрочному облегчению — но к такому же эффекту приводила и операция-плацебо. В итоге ни один из вариантов не гарантировал долгосрочного избавления от боли.

Не так давно сходный тест был проведен по отношению к другой процедуре, причем результаты оказались практически такими же. В начале 1993 года хирург-ортопед Дж. Мосли начал сомневаться в целесообразности артроскопического хирургического вмешательства при определенных видах артрита колена. Действительно ли эта операция была эффективной? Пригласив к участию в эксперименте около 180 пациентов госпиталя для ветеранов, расположенного в Хьюстоне, Техас, доктор Мосли и его коллеги разделили участников, страдавших от остеоартроза, на три группы.

Одна группа получала традиционный метод лечения: анестезия, три надреза, введение инструмента, удаление поврежденного хряща, корректировка проблем с мягкими тканями, а затем прокачка через колено 10 л солевого раствора. По отношению ко второй группе также применялись анестезия, надрезы, введение инструментов и прокачка раствора, при этом хрящ не удалялся. Что же касается третьей группы — снаружи все выглядело как у двух первых (анестезия, надрезы и т. д.); сама процедура занимала то же количество времени, однако в колено не проникали никакие инструменты.

Иными словами, проводилась лишь имитация хирургического вмешательства[16].

Спустя два года после операции был проведен контроль всех трех групп (состоявших из добровольцев). Участников спрашивали, снизился ли уровень боли; кроме того, были проведены замеры скорости, с которой они ходили или поднимались по лестнице. Каковы же были результаты? Участники двух первых групп, которым была проведена полноценная операция и артроскопическое промывание, чувствовали себя прекрасно и были готовы рекомендовать эту операцию своим родным и друзьям. Но, как ни странно (и здесь крылась настоящая бомба), группа, для которой использовалась операция-плацебо, также почувствовала уменьшение боли и легкость при движении — при этом их показатели были не хуже, чем у представителей тех групп, которые перенесли подлинную операцию. Размышляя об этом поразительном заключении, доктор Нельда Рей, одна из соавторов исследования Мосли, отметила: «Тот факт, что эффективность артроскопического промывания и хирургической обработки раны у больных остеоартрозом колена оказалась не выше, чем в случае плацебо-операции, ставит перед нами вопрос, что, возможно, для миллиарда долларов, который тратится на эти процедуры, стоит найти лучшее применение».

Если вы предполагаете, что результаты исследования вызвали настоящую бурю, то не ошибаетесь. После публикации этих результатов в *The New England Journal of Medicine* 11 июля 2002 года некоторые врачи возмутились и поставили под сомнение методы и результаты исследования. В ответ на это доктор Мосли заявил, что исследование было безупречным как с точки зрения планирования, так и с точки зрения исполнения. «Хирурги… которые обычно выполняют артроскопию, несомненно, испытывают неловкость от того, что улучшение после проводимой ими операции достигается не за счет их мастерства, а за счет эффекта плацебо. Можно себе представить, на что способны пойти хирурги в попытках дискредитировать наше исследование».

Независимо от того, насколько вы согласны с результатами этого исследования, ясно, что эффективность применения артроскопической хирургии для подобных состояний представляется сомнительной. В то же время эти результаты говорят о том, что следует

обязательно доказывать необходимость применения тех или иных медицинских процедур в целом.

* * *

В предыдущей главе мы узнали, что ожидания изменяют наше восприятие и оценку событий. Исследуя в этой главе действие эффекта плацебо, мы увидим, что убеждения и ожидания влияют не только на наше восприятие и интерпретацию фактов, вкусов и других явлений, относящихся к сфере чувств. Ожидания также могут воздействовать на нас (порой очень глубоко), изменяя наш субъективный и даже объективный опыт.

В первую очередь я хочу поговорить об одном из аспектов плацебо, который пока не до конца изучен, а именно — какую роль в этом явлении играет *цена*. Заставляет ли нас дорогое лекарство чувствовать себя лучше, чем дешевое? Действительно ли оно действует более эффективно с *физиологической* точки зрения, чем лекарства более дешевых марок? Как насчет дорогостоящих процедур, а также аппаратов нового поколения, таких как цифровые кардиостимуляторы и высокотехнологичные стенты для шунтирования? Влияет ли цена на их эффективность? А если влияет, то означает ли это, что стоимость расходов на здравоохранение в США будет расти прежними темпами? Что ж, давайте начнем с самого начала.

* * *

Слово «*плацебо*» происходит от латинского выражения, дословно означающего «я буду угоден». Этот термин использовался в XIV веке для обозначения плакальщиц (фиктивных скорбящих), которых нанимали для того, чтобы они рыдали по умершему на похоронах. В 1785 году это слово появилось в New Medical Dictonary для обозначения маргинальных медицинских методов.

Один из первых примеров использования эффекта плацебо в медицине относится к 1794 году. Итальянский врач по имени Герби сделал необычное открытие: когда он нанес на больной зуб пациента продукт, вырабатываемый железами внутренней секреции червей определенного типа, боль исчезла на целый год. Герби провел исследования с секрециями червей на сотнях пациентов, скрупулезно записывая результаты своих опытов. Более 68% его

пациентов сообщили, что боль ушла почти на год. Мы не знаем всех деталей истории Герби и того, какие именно выделения желез внутренней секреции червей он использовал, однако у нас есть все основания считать, что его метод на самом деле не имел ничего общего с лечением зубной боли. Важно, что сам Герби считал, что они помогают, а его веру разделяло большинство его пациентов.

Разумеется, секреты, выделяемые железами червей Герби, были не единственным плацебо на рынке. До недавнего времени почти все лекарственные препараты представляли собой плацебо. Глаз жабы, крылья летучей мыши, сушеные легкие лисы, ртуть, минеральная вода, кокаин, электрический ток — все эти средства, каждое в свое время, рекламировались как подходящие для лечения различных болезней. Говорят, что умирающему после покушения в театре Форда президенту Линкольну врач нанес на рану «порошок из мумии». Египетская мумия, растертая в порошок, считалась средством от эпилепсии, нарывов, сыпи, переломов, паралича, мигрени, язвы и многих других недомоганий. Еще в 1908 году «подлинные египетские мумии» можно было заказать через каталог Merck. Не исключено, что кто-то использует их и по сей день[17].

Стоит отметить, что порошок мумии был не самым жутким из лекарственных средств. Один рецепт XVII века, предназначенный для лечения всех болезней, гласил: «Возьмите неповрежденный свежий труп рыжеволосого мужчины 24 лет, казненного не ранее одного дня назад, предпочтительно через повешение, колесование или посажение на кол… Подержите его один день и одну ночь под солнцем и луной, затем разрежьте на мелкие или крупные куски и посыпьте их порошком мирры и алоэ, чтобы они не слишком горчили…»

Мы можем считать, что в наши дни дела обстоят по-другому. Но мы ошибаемся. Как и раньше, плацебо оказывает на нас свое магическое воздействие. На протяжении многих лет хирурги срезали остатки рубцовой ткани в брюшной полости, полагая, что эта процедура позволяет избавиться от хронических болей в животе. Так продолжалось, пока исследователи не сымитировали эту процедуру в рамках фальшивых операций, после которых пациенты заявили о точно таком же улучшении самочувствия[18]. Для лечения сердечной аритмии часто предлагались такие лекарства, как энкаинид,

флекаинид и мексилетин. Впоследствии было обнаружено, что все эти лекарства могут вызывать остановку сердца[19]. Когда исследователи проверили эффективность шести ведущих антидепрессантов, то оказалось, что в 75% случаев такой же эффект наблюдался в контрольной группе, где применялось плацебо[20]. То же самое относится и к хирургическому лечению болезни Паркинсона[21]. Когда врачи с целью проверки эффективности процедуры просто сверлили отверстия в черепе пациентов, результаты у перенесших фальшивые операции пациентов были такими же, как и у тех, кому была проведена полноценная операция. Этот список можно продолжать и продолжать.

В защиту современных процедур и лекарств можно сказать, что они создавались с самыми лучшими намерениями. Это правда. Но это справедливо и для египетских мумий. И, кстати, иногда порошок из мумии работал так же хорошо (или по крайней мере не хуже), как любое другое средство.

Истина состоит в том, что плацебо работает на силе внушения. Плацебо эффективно, потому что люди верят в него. Вы встречаетесь с доктором и начинаете чувствовать себя лучше. Вы глотаете таблетку и испытываете облегчение. А если ваш врач является достаточно известным специалистом или если вы получаете рецепт на новое чудодейственное лекарство, то чувствуете себя еще лучше. Но каким образом на нас действует внушение?

* * *

В целом плацебо задействует два механизма, формирующих наши ожидания. Первый из них — это наша уверенность в лекарстве, процедуре или заботливом враче. Иногда сам факт того, что врач или медсестра обнадеживает нас и обращает на нас внимание, не только заставляет нас чувствовать себя лучше, но и запускает процесс самоисцеления организма. Даже оптимизм врача по отношению к конкретному методу лечения или процедуре может располагать нас к положительному результату.

Второй механизм — это создание определенных условий. Так же, как и у собак Павлова (у которых выработался рефлекс слюноотделения в ответ на звонок), наше тело в результате практического опыта накапливает определенные ожидания и время от времени выделяет

различные химические вещества, чтобы подготовить нас к будущему. Предположим, вы на протяжении ряда вечеров заказываете пиццу по телефону. Когда посыльный в очередной раз нажимает кнопку дверного звонка, ваши пищеварительные соки начинают выделяться еще до того, как вы почувствуете запах пиццы. Или предположим, что вы прижимаетесь к своему любимому человеку, сидя рядом с ним на диване. Пока вы наслаждаетесь, глядя на огонь в камине и предвкушая секс со своим партнером, в вашем организме происходит выброс эндорфинов, и ваше ощущение удовольствия достигает космических высот.

При мысли о скором избавлении от боли в вашем организме может произойти выброс гормонов и нейромедиаторов, таких как опиоиды и эндорфины, способных не только блокировать боль, но и привести вас в приподнятое расположение духа (эндорфины приводят к той же реакции организма, что и морфин). Я хорошо помню, как лежал в ожоговом центре, страдая от страшной боли. Но стоило мне увидеть приближавшуюся медсестру со шприцем, наполненным болеутоляющим, я сразу же испытывал облегчение. Мой мозг начинал выделять опиоиды, притупляющие боль еще до того, как в мое тело вонзалась игла.

Таким образом, знакомый антураж может нравиться или не нравиться, но он в любом случае создает определенные ожидания. Наличие бренда, соответствующей упаковки и спокойствия со стороны людей, призванных заботиться о нас, — все это может заставить нас чувствовать себя лучше. А как насчет цены? Способна ли цена лекарства повлиять на нашу реакцию?

* * *

Руководствуясь одной лишь ценой, можно легко представить себе, что диван за 4000 долларов окажется комфортнее, чем диван за 400, или что пара модных джинсов будет лучше сшита и более удобна, чем пара джинсов, продающихся в магазине уцененных товаров, что высококачественный шлифовальный станок будет работать лучше, чем обычный, или что жареная утка за 20 долларов из ресторана Imperial Dynasty будет вкуснее, чем утка за 11 долларов из магазина Wong's Noodle Shop. Но может ли предполагаемое различие в качестве оказать фактическое влияние на наш опыт? Может ли такое влияние

также распространяться на наш объективный опыт — например. такой, как реакция на те или иные фармацевтические препараты?

Например, окажется ли дешевое болеутоляющее менее эффективным, чем дорогое? Насколько затянется ваша простуда, если вы воспользуетесь дешевым лекарством? Заметите ли вы различную реакцию при астматических приступах, применяя для их лечения обычные лекарства или новые модные препараты, только что появившиеся на рынке? Иными словами, можно ли провести параллель между лекарствами, с одной стороны, и блюдами китайской кухни, диванами, джинсами и инструментами — с другой? Можем ли мы предположить, что высокая цена означает более высокое качество, и соответствует ли нашим ожиданиям объективная эффективность продукта?

Этот вопрос крайне важен. По сути, вы вполне можете обойтись более дешевыми китайскими продуктами и недорогими джинсами. При наличии минимального самоконтроля вы способны отвернуться от самых дорогих брендов. Но идете ли вы на подобные сделки, когда речь заходит о вашем здоровье? Если не принимать во внимание лечение обычной простуды, то готовы ли многие из нас экономить каждую копейку, когда в опасности находится наша жизнь? Нет — мы хотим самого лучшего для нас самих, наших детей и близких.

Но если мы хотим самого лучшего для себя, то заставит ли нас прием дорогого лекарства чувствовать себя лучше, чем прием дешевого аналога? Действительно ли разница в цене сказывается на нашем самочувствии? Это я и решил выяснить в ходе ряда экспериментов, проведенных несколько лет назад совместно с Ребеккой Вабер (студенткой-старшекурсницей MIT), Баба Шивом (преподавателем из Стэнфорда) и Зивом Кармоном.

* * *

Представьте себе, что вы принимаете участие в опыте, направленном на проверку эффективности нового болеутоляющего средства под названием Veladone-Rx (в свое время в этом эксперименте приняло участие около 100 взрослых жителей Бостона — но сейчас мы позволяем вам занять их место).

Ранним утром вы заходите в здание MIT Media Lab. Тая Лири, молодая женщина, одетая в строгий деловой костюм (что резко кон-

трастирует с обычной одеждой студентов и преподавателей MIT), тепло приветствует вас. Идентификационная карточка на груди Таи гласит о том, что она является представителем компании Vel Pharmaceuticals. Она предлагает вам ознакомиться с небольшой брошюрой о Veladone-Rx. Оглядевшись, вы замечаете, что комната напоминает медицинский кабинет: повсюду разбросаны старые номера журналов *Time* и *Newsweek*, на столике для посетителей аккуратно разложены брошюры Veladone-Rx, а стоящий тут же рядом стакан полон ручек с красивым логотипом препарата. Вы берете брошюру и читаете: «Veladone — это великолепный новый препарат семейства опиоидных. Клинические исследования показали, что более 92% пациентов, принимавших Veladone в двойных слепых контролируемых исследованиях, испытали значительное облегчение боли всего через 10 минут, а действие препарата продолжалось до восьми часов». Сколько же стоит препарат? Согласно брошюре, одна доза стоит 2,5 доллара.

Как только вы заканчиваете чтение брошюры, Тая приглашает в комнату Ребекку Вабер и оставляет вас вдвоем. Ребекка, одетая в белый лабораторный халат, со стетоскопом на шее, задает вам ряд вопросов о состоянии вашего здоровья и истории болезни членов вашей семьи. Она слушает ваш сердечный ритм и измеряет кровяное давление. Затем она подключает к вашему телу датчики какого-то сложного агрегата. Электроды, смазанные зеленым гелем, плотно присоединяются к вашим запястьям. Вы подключены к электрическому генератору, объясняет она, и с его помощью мы будем испытывать ваше восприятие и терпимость к боли.

Держа руку на пульте, Ребекка посылает серию электрических импульсов по проводам и электродам. Первые удары тока кажутся вам просто неприятными. Постепенно они становятся все более болезненными, и в какой-то момент ваши глаза распахиваются до предела, а сердце начинает бешено стучать. Ребекка записывает ваши реакции, после чего принимается снова запускать электрические импульсы. В этот раз удары происходят с переменной интенсивностью: некоторые очень болезненны, другие лишь немного вас раздражают. После каждого удара вам предлагается указать (с помощью компьютерной клавиатуры, находящейся у вас под руками), насколько болезненным для вас был этот удар. Вы ука-

зываете интенсивность боли на шкале, варьирующейся от «совсем не больно» до «неописуемая боль» (такая шкала носит название «визуальный аналог боли»).

Но вот пытка заканчивается, и вы поднимаете взгляд. Ребекка стоит перед вами, держа в одной руке капсулу Veladone, а в другой — стакан с водой. «Лекарство начнет действовать в полную силу примерно через 15 минут», — говорит она. Вы проглатываете капсулу, а затем садитесь на стул в углу и начинаете просматривать старые номера *Time* и *Newsweek* в ожидании начала действия таблетки.

15 минут спустя Ребекка, смазывая электроды все тем же зеленым гелем, весело спрашивает вас: «Ну что, вы готовы к следующему шагу?» Вы нервно отвечаете: «Настолько, насколько могу». Ребекка вновь подключает вас к агрегату, и электрические удары возобновляются. Как и раньше, вы записываете интенсивность боли после каждого удара. Но на этот раз вы воспринимаете боль по-другому. Наверняка это действует Veladone-Rx! Боль ощущается гораздо слабее. Придя к выводу о высокой эффективности лекарства, вы покидаете лабораторию. Вы надеетесь в самом скором времени увидеть новый препарат в аптеке рядом с вашим домом.

Подобное чувство возникло у большинства участников нашего эксперимента. Почти все они заявили о снижении болезненных ощущений от ударов электрическим током после принятия Veladone — что весьма любопытно, учитывая, что Veladone представлял из себя обычную капсулу витамина С.

* * *

Этот эксперимент продемонстрировал, что наши капсулы обладали эффектом плацебо. Но что, если бы мы указали другую цену на Veladone? Пусть цена капсулы Veladone-Rx составляет не 2,5 доллара, а всего 10 центов. Станут ли наши участники реагировать по-другому?

Для следующего эксперимента мы внесли изменения в брошюру, вычеркнув первоначальную цену (2,5 доллара за капсулу) и вписав новую цену (со скидкой), составлявшую 10 центов. Повлияло ли это на поведение потребителей? Разумеется. Когда речь шла о лекарстве за 2,5 доллара, почти все наши участники отмечали, что после принятой таблетки боль уменьшилась. Но когда цена на лекарство

упала до 10 центов, лишь половина респондентов заявили, что почувствовали облегчение.

Кроме того, оказалось, что связь между ценой и эффектом плацебо не была одинаковой для всех участников — эффект гораздо сильнее проявлялся у людей, которые испытывали боль незадолго до эксперимента. Иными словами, для тех, кто пережил сильную боль и поэтому сильнее зависел от болеутоляющих препаратов, связь была выражена сильнее: они получали еще меньше преимуществ при снижении цены. Мы поняли, что, когда дело касается лекарств, принцип «сколько платишь, столько и получаешь» как никогда справедлив. Цена действительно способна менять опыт.

* * *

Кстати, мы подтвердили полученные результаты другим исследованием, которое проводили одной ужасно холодной зимой в Университете штата Айова. В рамках эксперимента мы попросили группу студентов отслеживать, будут ли они пользоваться для лечения сезонных простуд лекарствами по обычной цене или препаратами со скидкой, и если будут, то отмечать, насколько хорошо эти средства им помогли. В конце семестра 13 участников заявили, что покупали лекарства по полной цене, а 16 человек — по сниженной. Участники какой из групп чувствовали себя лучше? Думаю, что к этому моменту вы уже догадались: 13 человек, плативших полную цену, сообщили о гораздо лучших результатах по сравнению с теми 16 участниками, которые пользовались лекарствами, купленными со скидкой. Таким образом, принцип «сколько платишь, столько и получаешь» применим и в области безрецептурных препаратов.

* * *

Наши эксперименты с «фармацевтическими препаратами» позволили нам понять, каким образом цены влияют на эффект плацебо. Но является ли это ценовое влияние столь же сильным в отношении обычных потребительских продуктов? Мы решили исследовать этот принцип, задействовав напиток Adrenaline Rush производства компании SoBe, реклама которого обещает «поднять вашу игру на новый уровень» и «обеспечить великолепную функциональность».

В ходе первого эксперимента мы встали у входа в тренажерный зал университета и начали предлагать студентам порцию Adrenaline Rush. Первая группа студентов платила за напиток обычную цену. Вторая группа также платила за напиток, однако цена его была снижена до трети от обычной цены. После того как студенты заканчивали свои спортивные занятия, мы спрашивали их, чувствовали ли они себя более или менее усталыми по сравнению с обычным состоянием после тренировок. Обе группы студентов, выпивших Adrenaline Rush, отметили, что они устали несколько меньше, чем обычно. Это показалось нам вполне правдоподобным, учитывая количество кофеина, содержащегося в каждой порции напитка.

Но мы пытались исследовать влияние цены, а не действие кофеина. Мы хотели понять, способен ли Adrenaline Rush, продававшийся по полной цене, снижать чувство усталости лучше, чем он же, но со скидкой? Как вы можете себе представить, прочитав о нашем эксперименте с Veladone, именно так и произошло. Студенты, которые выпили более дорогой напиток, сообщили, что устали значительно меньше, чем те, кому достался напиток со скидкой.

Эти результаты показались нам интересными, но они были основаны на субъективных впечатлениях самих участников. Возможно ли проверить воздействие Adrenaline Rush более объективно? Мы нашли способ: реклама Adrenaline Rush заявляет, что напиток дает «энергию для вашего ума». Мы решили проверить это утверждение с помощью серии анаграмм.

Эксперимент строился следующим образом. Половина студентов должна была приобрести Adrenaline Rush за полную цену, а вторая половина — со скидкой (мы снимали деньги со счетов студентов, то есть, по сути, за напитки платили их родители). После того как студенты выпивали напиток, мы просили их посмотреть 10-минутный фильм. Мы объясняли, что это требуется для того, чтобы напиток начал действовать. Затем мы давали каждому студенту 15 анаграмм, и они должны были разгадать их максимальное количество за 30 минут (к примеру, студенты, получив набор букв ДОЧКАПА, должны были составить их него слово ПОДАЧКА). Мы давали им и другие наборы букв, например ЛАПИТК, ЗАЕЕИНОР или КЛОПСАЛ, рассчитывая получить из них… впрочем, догадайтесь сами.

Перед этим мы уже получили данные контрольной группы — студенты, которые не пили Adrenaline Rush, выполнили то же самое задание и в среднем справились с девятью загадками из 15. Что же произошло, когда мы дали головоломки студентам, выпившим Adrenaline Rush? Студенты, купившие напиток по полной цене, смогли разгадать в среднем по девять анаграмм — это практически не отличалось от результатов контрольной группы. Более интересными оказались результаты студентов, купивших Adrenaline Rush по сниженной цене: в среднем они смогли ответить всего на 6,5 вопроса. Какой вывод можно сделать на основании этих данных? Цена делает свое дело, и в данном случае разница в производительности при разгадывании головоломок составила около 28%.

Итак, напиток Adrenaline Rush не делает людей более сообразительными. Означает ли это, что продукт сам по себе бесполезен (хотя бы с точки зрения решения головоломок)? Чтобы ответить на этот вопрос, мы разработали новый тест. На обложке буклета, содержавшего головоломки, мы написали: «Напитки, подобные Adrenaline Rush, способствуют улучшению работы мозга, что, в частности, позволяет повысить производительность при решении задач и головоломок». Мы также добавили вымышленную информацию о том, что на сайте SoBe приведены данные более чем 50 научных исследований, подтверждающих это высказывание.

Что же произошло? Группа, купившая напиток по полной цене, по-прежнему работала лучше, чем группа, которая купила его со скидкой. Однако сообщение, напечатанное на буклете, оказало свое воздействие. Обе группы, получив новую информацию и настроившись на успех, показали лучшие результаты по сравнению с группой, не читавшей сообщение на обложке буклета. Когда мы расхвалили напиток, заявив о 50 научных исследованиях, подтверждающих эффективность Adrenaline Rush при улучшении мыслительной деятельности, то группа, получившая напиток по сниженной цене, улучшила свои результаты (отвечая на дополнительные вопросы) на 0,6 балла, а те, кто получил и информационный повод, и напиток за полную цену, улучшили свои результаты на целых 3,3 балла. Иными словами, сочетание рекламного сообщения на упаковке (а также на обложке нашей брошюры) вкупе с ценой напитка оказали на участников более мощное воздействие, чем сам напиток.

* * *

Но неужели мы обречены получать меньше преимуществ, покупая товары со скидкой? Да — если будем полагаться лишь на наши иррациональные инстинкты. Замечая товар со скидкой, мы инстинктивно предполагаем, что его качество хуже, чем у товара за полную цену, — а дальше мнение начинает определять наше отношение. В чем же спасение? Если мы на минуту остановимся и рационально оценим соотношение «продукт/цена», то сможем ли мы освободиться от бессознательного желания занизить качество продукта со сниженной ценой?

Мы провели ряд экспериментов, в ходе которых обнаружили, что потребители, перестающие размышлять о соотношении между ценой и качеством, гораздо реже считают, что уцененный напиток обладает меньшей эффективностью (и, следовательно, довольно неплохо разгадывают головоломки). Эти результаты не только предлагают нам способ, с помощью которого мы можем преодолеть взаимосвязь между ценой и эффектом плацебо, но также показывают, что эффект скидок представляет, по сути, бессознательную реакцию на снижение цен.

* * *

Итак, мы увидели, как цена влияет на эффективность плацебо, болеутоляющих средств и энергетических напитков. Но есть и еще одна мысль. Если плацебо позволяет нам чувствовать себя лучше, не стоит ли нам тогда просто расслабиться и позволить ему делать свое дело? Или нам нужно поступить наоборот — вообще отказаться от плацебо, независимо от того, позволяет ли оно нам чувствовать себя хорошо или нет? Прежде чем вы ответите на этот вопрос, позвольте мне немного поднять ставки. Предположим, что вам удалось найти вещество или процедуру, являющуюся плацебо, которая позволила вам не только почувствовать себя лучше, но и на самом деле улучшила ваше физическое состояние. Станете ли вы использовать это плацебо? А если бы вы были доктором? Стали бы вы прописывать средства, которые по своей сути являются плацебо? Позвольте мне рассказать вам историю, более четко объясняющую, что я хочу до вас донести.

В 800 году папа Лев III короновал Карла Великого императором римлян, установив прямую связь между церковью и государством. С тех пор императоры Священной Римской империи, а затем и европейские короли несли в себе отблеск божественного промысла. Это привело к возникновению так называемого королевского прикосновения — своеобразной практики исцеления людей. Множество историков повествуют о том, как в течение всего периода Средневековья великие короли регулярно проходили сквозь толпы, раздавая свои королевские прикосновения. К примеру, английский король Карл II (1630–1685), по некоторым сведениям, за годы своего правления прикоснулся примерно к 100 000 людей; известны имена нескольких американских колонистов, которые специально вернулись из Нового в Старый Свет для того, чтобы пересечься с королем Карлом и получить его прикосновение.

Срабатывало ли это? Если бы после королевского прикосновения никто не начинал чувствовать себя лучше, эта традиция умерла бы сама собой. Однако повсюду в мировой истории встречаются данные о том, что оно излечило тысячи людей. Считалось, к примеру, что королевское прикосновение способно излечить золотуху — страшную болезнь, ведущую к социальной изоляции, которую часто путают с проказой. Шекспир писал в своей трагедии:

> …Страдальцев,
> Изъязвленных, распухших, жалких видом,
> Ничем не излечимых он врачует…
> С особою молитвой. Говорят,
> Своим потомкам он передает
> Целительную власть.
>
> «Макбет», акт IV, сцена III*

Практика королевских прикосновений продолжалась примерно до 1820 года. С этого времени власть монархов все меньше казалась дарованной небесами, кроме того, «прогресс» и «новые улучшенные формы» лечения с помощью мазей из египетских мумий превратили королевское прикосновение в нечто устаревшее.

---

* Перевод М. Лозинского. — *Прим. ред.*

Когда люди думают о таких плацебо, как королевское прикосновение, то обычно склонны отвергать это как «простую психологию». Однако в силе плацебо нет ничего «простого». По сути, оно представляет собой отличный способ, с помощью которого наш мозг получает контроль над нашим телом. Правда, не всегда представляется ясным, каким именно образом мозгу удается это делать*. Отчасти этот эффект связан со снижением уровня стресса, изменением гормональных выделений, изменениями в иммунной системе и т. д. Чем лучше мы понимаем связь между мозгом и телом, тем больше вещей, которые когда-то нам казались ясными, становятся неоднозначными. Нигде это не заметно так явно, как при изучении плацебо.

В реальной жизни врачи практически постоянно используют плацебо. Проведенное в 2003 году исследование показало, что более чем у трети пациентов, лечившихся антибиотиками от боли в горле, впоследствии были диагностированы вирусные инфекции, для которых лечение антибиотиками бесполезно (а возможно, и содействует росту числа угрожающих нам и устойчивых к лекарствам бактериальных инфекций)[22]. Но как вы думаете, прекратят ли врачи выписывать антибиотики в случае вирусных простуд? Даже когда врачи знают, что в данном конкретном случае простуда вызвана вирусами, а не бактериями, они четко понимают, что пациент нуждается хоть в какой-то помощи; и чаще всего пациент планирует выйти из кабинета врача, держа в руке рецепт. Правильно ли поступают врачи, пытающиеся таким образом восполнить психологическую потребность пациентов?

Тот факт, что врачи постоянно дают своим пациентам плацебо, не означает, что они действительно хотят это делать. Я подозреваю, что такая практика заставляет их чувствовать себя дискомфортно. Их учили воспринимать себя как сторонников науки, как людей, которые должны искать ответы на свои вопросы в области самых высоких технологий современной медицины. Им хочется думать о себе как об истинных целителях, а не о колдунах вуду. Поэтому зачастую им крайне тяжело признаться, пусть даже самим себе, что они используют эффект плацебо. Теперь предположим, что врач при-

* Мы довольно точно понимаем, как работает плацебо в деле противостояния боли, и по этой причине мы выбрали в качестве объекта для исследований болеутоляющее. При этом остальные эффекты плацебо понятны нам значительно меньше.

знает, пусть и неохотно, что предлагаемое им лечение с помощью плацебо действительно помогает некоторым пациентам. Стоит ли ему со всем энтузиазмом начать прописывать это средство? В конце концов, энтузиазм и оптимизм врачей в процессе лечения может повысить эффективность процедур.

В связи с нашей приверженностью к здравоохранению возникает еще один вопрос. США уже тратят на обеспечение здравоохранения большую долю своего ВВП, чем любая другая развитая западная страна. Что нам делать с тем фактом, что дорогие лекарства (аспирин за 50 центов) могут заставить людей чувствовать себя лучше, чем дешевое лекарство (аспирин за 1 цент)? Будем ли мы поощрять иррациональность людей, тем самым увеличивая расходы на здравоохранение? Или же будем настаивать на том, чтобы люди получали дешевые непатентованные лекарственные средства (и медицинские процедуры), несмотря на более высокую результативность дорогих лекарств? Как следует структурировать расходы и их распределение между пациентами и государством при оплате лечения, чтобы обеспечить максимальную отдачу от лекарств? Каким образом мы сможем обеспечить недорогими лекарствами нуждающееся население, избегая при этом неэффективных методов лечения? Ответ на эти сложные вопросы должен лечь в основу структурирования нашей системы здравоохранения. У меня готовых ответов нет, но все мы должны осознать их важность для каждого из нас.

Плацебо создает определенную дилемму и для людей, занимающихся маркетингом. Их профессия требует создания воспринимаемой ценности товара. Попытка рассказать о лекарстве больше, чем может быть доказано с помощью объективных данных, приводит либо к появлению полуправды, либо к откровенной лжи. В то же время мы видим, что воспринимаемая ценность лекарств, прохладительных напитков, косметики или автомобилей может становиться вполне реальной ценностью. Если люди на самом деле получают больше удовлетворения от раскрученного продукта, то специалист по маркетингу не делает ничего вредного — он лишь пытается продать не только кусок жареного мяса, но и сам жар, с помощью которого мясо готовится. Чем больше мы задумываемся о плацебо и размытых границах между убеждениями и реальностью, тем сложнее нам становится отвечать на эти вопросы.

* * *

Как ученый я высоко ценю эксперименты, позволяющие протестировать наши убеждения и результативность различных методов лечения. В то же время я понимаю, что эксперименты, особенно связанные с медицинскими плацебо, выявляют множество этических вопросов. К примеру, опыт с перевязыванием артерий, о котором я рассказывал в начале этой главы, поднял важный этический вопрос: люди начали протестовать против проведения фиктивных операций на пациентах.

Идея принести в жертву благополучие и даже жизнь некоторых людей, чтобы узнать, должна ли конкретная процедура использоваться для лечения других людей в будущем, действительно является неоднозначной. Представьте себе, что мы пытаемся излечить с помощью плацебо человека, страдающего от онкологического заболевания. Успех или неудача позволит нам понять, можно ли с помощью этого метода лечить людей. Это предложение выглядит очень странно, а идею того, чтобы пожертвовать одной жизнью сейчас ради спасения множества жизней в будущем, крайне сложно принять.

Не менее сложно принять решение о том, чтобы *не проводить* эксперименты с плацебо и, следовательно, не получать ответов о его применимости для лечения. Как мы уже видели, в результате незнания сотни или даже тысячи людей подвергаются бесполезным (но очень рискованным) операциям. В Соединенных Штатах испытания на научной основе применяются к крайне малому числу хирургических процедур. И по этой причине мы не знаем, много ли проводящихся в настоящее время операций действительно помогают или же, как и многие их предшественники, они эффективны лишь потому, что в игру вступает эффект плацебо. Таким образом, мы можем подвергаться процедурам и операциям, которые не стоило бы проводить. Позвольте мне поделиться с вами своей собственной историей об одной процедуре, которая, несмотря на широкую известность и рекламу, в моем случае оказалась лишь изматывающим и болезненным испытанием.

Я лежал в больнице вот уже два долгих месяца, когда в один прекрасный день зашла мой врач-терапевт с воодушевляющей новостью. Для людей в моем состоянии был разработан Jobst suit — меди-

цинский компрессионный костюм. По своей фактуре он напоминал кожу. Эта одежда должна была немного давить на тот незначительный кожный покров, который у меня остался, чтобы способствовать скорейшему исцелению. Она рассказала мне о том, что эта одежда изготавливается на одной фабрике в США и одной — в Ирландии. Я мог заказать костюм, в точности соответствующий моим параметрам. Она сказала, что мне придется носить специальные штаны, рубашку, перчатки и маску на лице. Так как костюм плотно подгоняется по фигуре, он оказывает постоянное давление на кожу и при каждом движении слегка массирует ее, что предотвращает дальнейший рост шрамов.

Как же мне понравилась эта идея! Шула, мой физиотерапевт, рассказывала мне все новые истории о прекрасном костюме Jobst. Например, она сообщила, что костюм делается в разных цветах. Я сразу же представил себя покрытым с ног до головы тонкой эластичной синей кожей, как Человек-паук; однако Шула развеяла мои надежды, сказав, что цветовых вариантов существует только два: коричневый — для людей с белой кожей, черный — для представителей негроидной расы. Еще она рассказала мне, что раньше, когда люди в таком костюме заходили в банк, сотрудники часто вызывали полицию, поскольку, видя маску на лице посетителя, считали, что в банк пришел грабитель. Поэтому теперь на маски, изготавливаемые на этих фабриках, наносится специальное предупреждение, объясняющее ситуацию окружающим.

Однако вместо того, чтобы отпугнуть меня, эта новая информация сделала костюм еще более интересным в моих глазах. Я не мог удержаться от улыбки. Я представлял себе, как здорово ходить по улицам, являясь своего рода человеком-невидимкой. Никто не мог видеть меня — окружающие заметили бы лишь мой рот и глаза. И само собой, никто не увидел бы моих шрамов.

Я представлял себе свою будущую шелковистую оболочку, и это помогало мне переносить любую боль в ожидании прибытия костюма в больницу. Неделя шла за неделей. Наконец костюм прибыл. Шула помогла мне в первый раз влезть в него. Мы начали со штанов. Ощущение совершенно не напоминало нежное прикосновение, массирующее мои шрамы. Мне показалось, что материал, из которого изготовлен костюм, скорее напоминает холст, способный разорвать их. Но пока

еще я не был до конца разочарован. Мне хотелось почувствовать, что произойдет, когда я полностью оденусь.

Через несколько минут стало ясно, что с момента проведения замеров я немного прибавил в весе (что неудивительно, ведь моя лечебная диета состояла из 7000 калорий и 30 яиц в день). Костюм Jobst был мне явно тесен. Но ведь я столько ждал… Наконец, после растяжения ткани и немалого терпения со стороны всех участников процесса, я оказался полностью одетым в костюм. Рубашка с длинными рукавами давила мне на грудь, плечи и руки, а маска стягивала лицо. Длинные штаны начинались с уровня пальцев на ногах и поднимались до пупка. А еще на меня надели перчатки. Единственными видимыми частями моего тела были кончики пальцев на ногах, глаза, уши и рот. Все остальное было спрятано под коричневым компрессионным костюмом.

Давление нарастало с каждой минутой. Мое сердце начало стучать все сильнее. Кровоснабжение моих шрамов нарушилось, а тепло заставляло кровь приливать к ним, что делало их красными и зудящими. Даже знак, предупреждающий окружающих о том, что я не являюсь грабителем банков, был неудачным — надпись была сделана на английском языке, а не на иврите, поэтому от нее не было никакого толка. Моя заветная мечта так и не стала явью. Я с трудом вылез из костюма. Доктора провели новые замеры и отправили их в Ирландию, чтобы я смог получить подходящий по размеру костюм.

Следующий костюм был немного удобнее, но в остальном не стал лучше. Я страдал от этого лечения на протяжении нескольких месяцев. Я испытывал постоянные зуд и боль. Я с трудом надевал костюм, который рвал мою новую, только что сформировавшуюся кожу (а когда новая тонкая кожа сдирается, очередной слой нарастает значительно медленнее). В конце концов я понял, что от этого костюма не будет никакого толку, по крайней мере для меня. Те части моего тела, которые прикрывались костюмом, выглядели ничуть не лучше, чем другие. В итоге все, что смог дать мне компрессионный костюм, — это страдания.

Конечно, идея о том, чтобы вовлечь пациентов ожоговых отделений в эксперименты, разработанные для проверки эффективности таких костюмов (с использованием различных типов тканей, разного уровня давления и т. д.), выглядит довольно сомнительно с точки

зрения этики. Еще тяжелее морально было бы решиться испытывать на страдающих людях действие эффекта плацебо. Но разве не аморально проводить болезненные процедуры на многих пациентах в течение долгих лет, не имея для этого веских причин?

Если бы этот синтетический костюм прошел проверку на эффективность относительно эффективности других методов лечения, в том числе и костюма-плацебо, это позволило бы мне и многим другим пациентам избежать ежедневных страданий. Возможно, это могло бы подтолкнуть исследователей к поиску новых, действительно работающих подходов. Мои бессмысленные страдания, как и страдания других пациентов, показывают, какую цену мы платим, отказываясь от проведения таких экспериментов.

Стоит ли всегда тестировать каждую медицинскую процедуру и исследовать влияние эффекта плацебо? Нравственная дилемма при проведении медицинских экспериментов, в том числе с участием плацебо, является вполне реальной. Необходимо каждый раз сопоставлять выгоду, которую мы получим в результате эксперимента, и цену, которую готовы за нее заплатить; следовательно, мы не можем и не должны повсеместно тестировать плацебо-методы. Однако мне кажется, что мы не проводим даже тех экспериментов, которые действительно нужны.

Размышления на тему плацебо: Не отнимайте его у меня!

Несколько лет назад во время полета в Калифорнию рядом со мной сидела женщина. Она достала из сумочки длинный белый цилиндрик, открыла его и бросила одну из лежавших в нем таблеток (размером с монету) в стакан с водой. Я зачарованно смотрел на то, как шипели и пенились желтоватые пузыри в чашке. После того, как они исчезли, женщина выпила всю смесь двумя большими глотками.

Поскольку женщина казалась очень довольной этим процессом, во мне проснулось любопытство, и я спросил, что именно она пьет. Она протянула мне длинный цилиндр, и я прочитал на нем надпись «Airborne».

Описание на упаковке меня поразило. Там говорилось, что эти таблетки способны резко улучшать состояние иммунной системы

и успешно противостоять микробам, окружающим пассажиров во время полетов. Если бы я принял это средство при первых признаках недомогания или перед тем, как оказаться в многолюдной компании (наверняка состоявшей из носителей болезнетворных микробов), то смог бы избежать ужасных простуд, с которыми я постоянно борюсь. О подобном я не мог и мечтать! В отличие от других знакомых мне лекарств, на упаковке этого было написано, что его изобрела учительница младших классов. Кто может придумать такое лекарство лучше, чем человек, которого весь день окружают кашляющие и сморкающиеся дети? Учителя часто подхватывают простуду от учеников, и мне понравилась изобретательность этой учительницы. А кроме того, я был в восторге от шипения и пузырьков.

Мой восторг не ускользнул от внимания соседки, и она спросила, не хочу ли я попробовать ее средство. Я с радостью взял таблетку, растворил ее в половине чашки воды, посмотрел на то, как она пузырится и шипит, а затем одним махом выпил желтоватую жидкость. Я увидел перед собой образ Рахили, моей собственной учительницы в начальных классах, и моя давняя любовь к ней явным образом повлияла на впечатление от таблетки. Я почти сразу же почувствовал себя лучше. А после полета у меня не было никаких симптомов простуды. Ура! С того времени Airborne стал моим постоянным спутником в путешествиях.

В течение следующих нескольких месяцев я использовал Airborne в соответствии с рекомендациями на упаковке. Иногда я принимал его во время полета, но чаще делал это сразу после. Каждый раз, повторяя этот ритуал, я тут же чувствовал себя лучше и мне казалось, что я в силах побороть любую из окружавших меня коварных инфекций. Я был на 99% уверен в том, что Airborne — это плацебо, однако ритуал и пузырьки были настолько прекрасными, что я не сомневался в его чудодейственной силе. Кроме того, благодаря лекарству я перестал нервничать из-за возможности заболеть — а всем известно, что стресс и беспокойство снижают иммунитет.

Через несколько лет, когда я только начинал свое рекламное турне и мне приходилось постоянно летать, я услышал трагическое известие о том, что Виктория Найт-Макдауэлл, учительница младших классов из Калифорнии, которая изобрела Airborne, согласилась уплатить штраф в сумме 23,3 млн долларов в качестве компенсации

за ложную рекламу, а также возместить деньги покупателям продукта. Производителю пришлось менять свои заявления и сообщения, сопровождающие продукт. Прежнее «чудодейственное лекарство от простуды» обернулось простой пищевой добавкой из 17 витаминов, минералов и трав. Старое утверждение о том, что Airborne «поддерживает иммунную систему» сохранилось на упаковке, однако теперь сопровождалось специальной сноской, текст которой был напечатан очень мелким шрифтом. Найти текст сноски непросто, однако, если постараться, его все же можно разглядеть в укромном уголке: «Данные заявления не прошли оценку Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США. Продукт не предназначен для диагностики, лечения или предотвращения каких-либо болезней». Как печально!*

И вот я оказался в ситуации, когда мне предстояло совершать не менее трех полетов в неделю в течение нескольких следующих месяцев, а меня жестоко лишили всей магии Airborne. Мне казалось, будто я узнал, что человек, которого я много лет считал своим хорошим другом, никогда меня не любил и говорил обо мне за спиной разные гадости. Я подумал — а что, если пойти в аптеку и попытаться найти лекарство в старых упаковках с гипертрофированными обещаниями? Может быть, это поможет мне каким-то образом восстановить магическую силу Airborne? Но это казалось маловероятным. Я не мог выбросить из памяти то, что уже знал, — что мое шипучее чудо на самом деле таковым не является. Это был всего лишь глупый витамин с такими же спецэффектами, как у Alka-Seltzer. И, столкнувшись с таким сильным разочарованием, я больше не могу наслаждаться прекрасным эффектом от волшебного плацебо, повышавшего мой иммунитет все предыдущие годы.

О, почему, почему они так со мной поступили? Почему они отняли у меня это прекрасное плацебо?

---

* Подозреваю, что Airborne использует множество элементов для максимизации эффекта плацебо (пузырьки, пенообразование, цвет, преувеличенные заявления и т. д.). Вследствие этого, препарат оказывал положительное влияние на мою иммунную систему и способность справляться с болезнью. Плацебо олицетворяют собой самосбывающееся пророчество, и Airborne делает это лучше множества конкурентов.

ГЛАВА 12

Цикл недоверия

Почему мы не верим в то,
что нам говорят специалисты по маркетингу

Не знаю, как обстоят дела в вашем случае, но я получаю много спама по электронной почте. Люди постоянно предлагают мне различные способы легкого заработка или уговаривают задешево купить программное обеспечение для компьютера. Они убеждают меня в том, что я — тот самый человек, с которым они всегда хотели встретиться. Они предлагают мне увеличить или усовершенствовать различные части тела. Как-то раз мне даже подвернулась возможность получить еще одну докторскую степень — причем без пяти лет упорного труда. Более того, авторы письма обещали «воздать должное моему жизненному опыту». Это было единственным предложением, на которое я решил ответить. Впрочем, после того, как я связался с организацией — отправителем письма, меня почему-то исключили из списка заинтересованных потенциальных студентов. Жаль, я так никогда и не узнал, какое признание заслужил мой жизненный опыт.

Помимо спама, я получаю множество других запросов и предложений. Особенно меня заинтересовало одно — от местной компании, оказывавшей услуги кабельного телевидения, которое обещало месяц бесплатного пользования цифровыми каналами. Поскольку меня интересуют все предложения со словом «*бесплатное*» (см. главу 3 «Чего стоят нулевые издержки»), я решил им воспользоваться. Я позвонил

в компанию, и через несколько дней ко мне домой пришел техник и установил цифровой кабель, не взяв с меня ни копейки. Через месяц я получил счет за бесплатный цифровой кабель, и оказалось, что он обошелся мне в 60 долларов. Когда я связался с отделом по обслуживанию клиентов, любезный юноша, ответивший на звонок, мне терпеливо объяснил, что, к сожалению, я не ознакомился с договором должным образом. Он указал, что условия соглашения были четко прописаны мелким шрифтом в самом низу рекламного объявления. Там говорилось, что после того, как я заплачу за обычную аналоговую услугу, распределительную коробку, подключение и пульт дистанционного управления, я смогу «бесплатно» получить разницу между этой суммой (60 долларов) и обычной суммой оплаты за цифровой кабель (79 долларов).

Нужно сказать, что я, в принципе, считаю себя доверчивым человеком, однако подобные сомнительные предложения и новости о недобросовестном ведении бизнеса заставляют меня чувствовать себя все менее доверчивым и более подозрительным. Я почти всегда ищу подвох, и, судя по всему, я не одинок в своем параноидальном поиске. Несколько лет назад проницательные исследователи, Мариан Фристад и Питер Райт, отметила, что, по их мнению, люди в целом уже начинают понимать: предложения, которые делают нам компании, соответствуют их собственным, а не нашим интересам. И вследствие этого мы стали более недоверчивыми — не только к тем, кто пытается нас одурачить, а ко всем без исключения.

Бесплатные деньги

Как-то раз в ходе разговора о нарастающем у всех нас чувстве разочарования, мы с Айелет Гнизи (профессором Университета Калифорнии в Сан-Диего) и Стивеном Спиллером (докторантом в Университете Дьюка) решили измерить степень недоверия широкой публики к компаниям. Прежде всего нам предстояло ответить на вопрос, как именно измерять степень недоверия. Конечно, мы могли бы спросить каждого участника группы: «Насколько сильное недоверие вы испытываете по шкале от 1 до 10, если 1 — это полное отсутствие подозрений, а 10 — высшая степень недо-

верия?». Проблема такого типа измерений состоит в сложности понимания того, что значит на этой шкале, к примеру, 5,7. Означает ли это, что люди доверяют привлекательным предложениям компаний? Или же это значит, что они достаточно скептичны и не упускают из внимания мелкий шрифт? Кроме того, многие наши исследования показали, что люди часто неправильно оценивают свое собственное поведение — они могут говорить одно, а делать совершенно другое.

Поэтому мы решили измерить поведение, способное четко показать степень недоверия людей, и выбрали в качестве инструмента эксперимент с бесплатными деньгами. В один прекрасный весенний день мы установили прилавок в коммерческом центре в Кембридже, штат Массачусетс и попросили о помощи нескольких студентов старших курсов. Над прилавком располагался большой плакат с надписью: «Бесплатные деньги».

На передней стенке прилавка висел плакат меньшего размера, на котором было написано, сколько именно денег мы хотим бесплатно раздать людям. Иногда там было написано «1 доллар», иногда «5 долларов», а в другой раз 10, 20 или даже 50 долларов. Занятые обитатели этого коммерческого центра проходили мимо плаката с надписью «бесплатные деньги, 20 долларов» по дороге на обед или с работы. Они видели пачки купюр, лежавшие прямо на прилавке. Как вы думаете, сколько людей остановились и воспользовались нашим предложением?

Мы вовсе не ждали, что люди начнут на ходу брать купюры с прилавка, воспринимая наше предложение буквально. Мы думали, что они сначала подойдут и спросят, насколько мы серьезны. А потом, услышав наш ответ «Да, это серьезно, и вы можете взять купюру», возьмут деньги и пойдут дальше по своим делам. И действительно, время от времени кто-то медленно проходил мимо прилавка, читал текст плаката и внимательно рассматривал студентов, которые ничем не напоминали мошенников.

Вот как разворачивался обычный сценарий разговора:

М у ж ч и н а (*осторожно подходящий к прилавку и не сводящий взгляда с 50-долларовых купюр*): Это что, какая-то шутка?

С т у д е н т (*с улыбкой*): Ни в коем случае.

М у ж ч и н а: Я должен что-то за это подписать?

С т у д е н т: Ничего подписывать не надо.

М у ж ч и н а: Здесь должен быть какой-то подвох.

С т у д е н т: Нет.

М у ж ч и н а: Это что, по-настоящему?

С т у д е н т: Да. Пожалуйста! По одной купюре на клиента.

Успокоившись, человек оглядывался по сторонам, а затем брал купюру. Он держал ее в руках пару секунд, словно ожидая, что сейчас что-нибудь случится. Затем разворачивался и начинал медленно удаляться. Постепенно он шел все быстрее и быстрее, пока не исчезал за углом.

Когда мы предлагали 1 доллар, лишь около 1% проходивших мимо остановились у нашего прилавка. Когда мы предложили 5 долларов, интерес проявило еще несколько человек. Но даже когда мы предложили 50 долларов, решились остановиться и взять деньги лишь 19% проходивших мимо. Мы были удивлены и немного разочарованы столь низким уровнем доверия; 19% — это довольно мало, особенно когда на столе лежат деньги (причем в буквальном смысле). Важно понимать, что в этих условиях людям необязательно было верить, что деньги, которые мы предлагали, действительно бесплатны. Они вполне могли ожидать, что им придется сделать что-то взамен — к примеру, ответить на короткий опрос. Но, даже если они думали так, разве не был бы такой платеж вполне достойной отдачей за то, что они потратили свое время и силы, отвечая на несколько вопросов?

Очевидно, что подавляющее большинство людей усматривали в происходящем какой-то подвох — настолько серьезный, что даже не стоило ни о чем спрашивать. Время от времени кто-нибудь из наших студентов обращался к тем, кто явно заметил сообщение на плакате, но предпочел его проигнорировать. На вопрос, почему они решили не подходить к прилавку, респонденты отвечали, что заподозрили какое-то мошенничество. (Как любят заявлять экономисты, деньги на дороге не валяются — если они там и были, их кто-то уже подобрал.)

Для нас это послужило свидетельством глубокого недоверия.

Трагедия ресурсов общего пользования

Доверие, в той же мере, что и деньги, можно считать крайне важным смазочным материалом для экономики. Когда люди доверяют другим людям и компаниям, они охотнее покупают, арендуют и охотнее продлевают кредит. В былые времена сделки скреплялись путем джентльменского рукопожатия. Но, когда за рукопожатием следует надувательство, доверие исчезает, и заключать последующие сделки — как с мошенниками, так и с абсолютно честными людьми — становится намного сложнее.

Проблемы социального недоверия исчерпывающе описывает одна фраза: «трагедия ресурсов общего пользования». Ее можно найти в книге 1833 года о жизни населения, написанную оксфордским профессором Уильямом Форстером Ллойдом. Автор отметил, что в церковных приходах средневековой Англии имелась общая земля, на которой каждый участник сообщества мог пасти ограниченное количество крупного рогатого скота и овец*. Небольшое поголовье животных позволяло траве достаточно быстро вырастать заново, так что ее запас был более-менее постоянным. Пока все придерживались правил, этот подход был довольно успешным. К сожалению, в эгоистичном желании улучшить собственное финансовое положение некоторые фермеры увеличили поголовье своих животных, доведя его до того количества, которое земля уже не могла выдержать. Эта стратегия отлично подходила (как минимум в краткосрочной перспективе) для отдельных фермеров, имевших больше скота, однако с появлением каждой новой коровы или овцы количество травы, доступной для всех животных, уменьшалось. Трава не успевала восстанавливаться, ее стало не хватать, весь скот на общих пастбищах стал недоедать и потерял производительность — и этот результат нанес урон всем, включая и самих алчных фермеров.

В наши дни психологи, экономисты и экологи употребляют фразу «трагедия ресурсов общего пользования» для описания того же самого базового принципа: когда мы используем общий ресурс со скоростью меньшей, чем скорость его восполнения, все идет хорошо. Однако если несколько участников процесса оказываются

* Бостон коммон, ныне общественный парк в центре Бостона, был открыт в 1634 году как общественное пастбище для домашних животных.

слишком алчными и используют больше, чем отводится на их долю, вся система потребления становится нестабильной и в долгосрочной перспективе проигрывают все. В сущности, трагедия ресурсов общего пользования связана с двумя конкурирующими между собой человеческими интересами. С одной стороны, каждый человек должен заботиться о сохранении общих ресурсов в долгосрочной перспективе, поскольку это соответствует интересам всех (и его самого). В то же время в краткосрочной перспективе человек сразу же получает значительную личную выгоду, если забирает себе больше, чем предполагает справедливое распределение (социологи иногда называют таких предателей социальных договоров «отступники»).

Понятно, что если бы мы все заботились о всеобщем благе или больше думали о долгосрочных последствиях своих действий, то не сталкивались бы с проблемами совместного использования ресурсов. Однако из-за того, что люди склонны концентрироваться на краткосрочной выгоде и немедленном удовлетворении потребностей, такие трагедии случаются достаточно часто. Возьмем, к примеру, популяцию дикого лосося. Для рыбаков в целом было бы идеальным ограничивать объем своего улова для того, чтобы сохранить популяцию этой рыбы. При этом для каждого отдельного рыбака будет выгоднее ловить больше лосося, чем позволяет его квота. И если слишком много рыбаков пусть даже не намного превысят допустимую квоту, общая популяция рыбы уменьшится (именно по этой причине в наши дни закон предписывает рыбакам вылавливать ограниченное количество лосося в год).

Еще один пример трагедии ресурсов общего пользования представляет собой нынешний энергетический кризис. Несмотря на то, что общий объем ископаемого топлива в мире конечен, некоторые страны, отрасли, компании и частные лица используют намного больше, чем другие. При этом они не прилагают почти никаких усилий для минимизации своего влияния на общие запасы. Жертвами этой проблемы становятся даже такие общие ресурсы, как чистый воздух, земля, деревья и вода. В отсутствие сотрудничества по защите таких ресурсов между всеми игроками действия даже небольшого количества нарушителей способны привести к катастрофическим последствиям для всех.

ИГРЫ С ОБЩЕСТВЕННЫМ БЛАГОМ

Давайте проведем мысленный эксперимент, чтобы посмотреть, как может выглядеть трагедия ресурсов общего пользования на практике. Представьте, что я предлагаю вам и еще троим участникам игры по 10 долларов. Но также я даю вам возможность заработать еще больше денег. Вы можете взять любую сумму из этих 10 долларов и положить ее в «общий котел». После того как каждый принимает решение о том, какой частью денег хочет поделиться, вся собранная сумма удваивается и распределяется среди четырех участников, вне зависимости от доли, которую внес каждый из них. Какую часть своих 10 долларов вы положите в общий котел? Если каждый из игроков положит по 10 долларов, размер котла удвоится с 40 до 80 долларов, затем его поделят между всеми, то есть каждый из вас получит по 20 долларов.

Давайте предположим, что вы вложили 10 долларов, ожидая, что остальные игроки поступят так же. Однако после того, как сумма делится, вы получаете обратно лишь 15 долларов, а не 20. Как это получилось? Оказывается, один из игроков — назовем его Берни — решил смошенничать. В начале игры Берни сообразил, что он получит максимум денег, если оставит свои 10 долларов при себе, а все остальные скинутся в котел. Берни оставил деньги у себя, остальные игроки отдали по 10 долларов, так что в общем котле оказалось 30 долларов. Затем сумма удвоилась, и эти 60 долларов поделились между всеми (вы наверняка помните, что Берни получает долю от общего котла вне зависимости от величины своего вклада), то есть каждый из троих участников получил по 15 долларов. А Берни тем временем заработал 25 долларов (свои изначальные 10 плюс 15 из котла), то есть больше, чем любой другой игрок.

Теперь давайте предположим, что вы получаете шанс еще раз сыграть в ту же игру с теми же игроками (и для этого я даю вам несколько новеньких 10-долларовых банкнот). Как вы поведете себя в этот раз? Вы не будете слишком доверчивы, поскольку знаете, что Берни может вновь отказаться вносить деньги. Поэтому вы кладете в котел лишь 4 доллара. Оказывается, что остальные три игрока думают и действуют точно так же, в результате чего

в котле оказывается 12 долларов (Берни снова не делится своими деньгами). Котел удваивается до 24 долларов, и деньги распределяются поровну между четырьмя участниками. Каждый из трех участвующих игроков получает по 6 долларов (в дополнение к 6, которые они оставили себе), а Берни получает в итоге 16 долларов.

Теперь ваше доверие подорвано. Вы играете еще несколько раундов, но больше не вкладываете своих денег. Каждый раз вы остаетесь с теми же 10 долларами, с которых начали. Вы ничего не теряете, но, поскольку вы (так же, как и другие участники) не верите в то, что остальные будут сотрудничать, вы ничего и не получаете. Напротив, если бы вы и остальные были готовы к совместным действиям, каждый из вас мог бы получить до 20 долларов за каждый раунд.

Подобные игры наглядно показывают, каким образом мы (общество) разделяем общий ресурс доверия. В случае нашего сотрудничества степень доверия высока, а совокупная ценность для общества — максимальна. Однако недоверие заразительно. Видя, что кто-то лжет в рекламных объявлениях, предлагает мошеннические схемы и т. д., мы начинаем вести себя точно так же; доверие разрушается, и проигрывают все, включая даже тех, кто поначалу был в плюсе вследствие своих эгоистичных действий.

Если мы начнем воспринимать доверие как общий ресурс, то увидим, что, если общий котел доверия полон, каждый из нас может извлечь из него больше выгоды. При высоком уровне доверия проще и приятнее общаться друг с другом, легче проводить финансовые сделки, заключать контракты и вести другую деловую и социальную активность. Отказавшись от постоянной подозрительности, мы сможем получить больше пользы, обмениваясь друг с другом, в то же самое время тратя меньше усилий на проверку того, выполнят ли другие участники сделки свои обязательства перед нами. Однако, как показывает трагедия ресурсов общего пользования, в краткосрочной перспективе каждому отдельному человеку выгоднее нарушать договоренности и злоупотреблять имеющимся доверием.

Подозреваю, что большинство людей и компаний упускают из внимания или игнорируют тот факт, что доверие — важный общественный ресурс и что его утрата может иметь долгосрочные негативные последствия для всех вовлеченных в процесс. Нарушить доверие легко. Всего небольшое количество отступников на рынке способны испортить жизнь всем остальным.

Разрушение доверия со временем

Главный герой фильма «Маленький большой человек», когда-то доверчивый, но ставший циничным юноша по имени Джек Крэбб (в исполнении Дастина Хоффмана) связывается с одноглазым торговцем змеиным маслом. Этот персонаж по фамилии Мерриуэзер обещает ему: «Держись за меня, и ты оденешься в шелка». Крэбб и Мерриуэзер путешествуют по Дикому Западу из одного городка в другой и продают чудо-лекарство, которое, по обещаниям Мерриуэзера, помогает слепцам прозреть, а калекам — начать ходить. На самом деле это снадобье представляет собой варево из голов гремучих змей, и после его употребления людям становится плохо. В какой-то момент жители ловят обоих мошенников и обваливают их в перьях. (Нужно сказать, что в 1903 году подобное лекарство под названием Rexall Americanitis Elixir «особенно рекомендовалось для лечения нервных расстройств, истощения и всех остальных проблем, вызываемых так называемым американитом[23].) Стоит, правда отметить, что ущерб от действий таких старомодных мошенников типа Мерриуэзера и создателей Rexall Americanitis Elixir довольно мал, если сравнивать его с тем, что случается в современном мире.

В наши дни почти любой человек может заняться продажей «волшебных пилюль», обещающих помочь похудеть, сохранить или восстановить волосы, улучшить сексуальную жизнь и наполнить каждый день энергией. Ничего не подозревающие люди, которые покупают подобные снадобья, получают всего лишь плацебо (достоинства которого сомнительны) и теряют при этом кучу денег. Бесчестные торговцы пилюлями не просто зарабатывают на простаках, но и подрывают общий уровень доверия (как минимум среди тех, кто не получил от эффекта плацебо никакой пользы). С одной стороны, разрушение доверия не позволяет заработать новым мошенникам

(что само по себе и неплохо), но, с другой стороны, мешает нам верить тем, кто этого заслуживает.

* * *

У этой проблемы есть и еще один аспект. Представьте, что вы — честный человек и хотите таким оставаться. Как вести себя в мире, где большинство людей — обманщики и никто никому не верит?

Для конкретного примера давайте предположим, что вы зарегистрировались на сайте знакомств. Если вы подозреваете, что большинство посетителей сайта немного приукрашивают свою биографию и физические параметры, то вы абсолютно правы! Когда мы вместе с Гюнтером Хитчем и Али Хортачсу (профессорами Чикагского университета) занялись изучением мира онлайновых свиданий, оказалось, что мужчин чаще всего интересовал женский вес, а женщин — рост и уровень дохода мужчин. Также мы обнаружили (и это неудивительно), что женщины указывали свой вес как «значительно ниже среднего», а мужчины заявляли, что они «выше и богаче среднего». Иными словами, и мужчины, и женщины знают, чего ищет другая половина, поэтому немного мошенничают при описании своих характеристик. Мужчина ростом 175 см с годовым доходом 60 000 долларов добавляет себе пару сантиметров и 30 000 долларов. А его потенциальная избранница вспоминает, сколько она весила в колледже, и делает на него 5%-ную скидку (и теперь якобы весит 60 кг).

Но что произойдет, если ваш рост 175 см, но вы хотите быть честным, поскольку верите, что честность — это критически важный компонент хороших отношений? Вы пострадаете от своей честности, поскольку женщины, читающие ваше объявление, будут предполагать, что ваш настоящий рост — 172 или даже 170 см. Отказавшись от обмана, вы значительно снижаете свою рыночную стоимость. Так как же вы поступаете? Вы тяжело вздыхаете и понимаете, что быть честным невыгодно. Вам важно найти партнершу, и вы ничего не можете поделать с тем фактом, что все понемногу обманывают. Думаю, что вы сдадитесь и немного «скорректируете» факты.

Разумеется, как только мы начинаем обманывать, даже понемногу, со временем это может превратиться в привычку. Рассмотрим, к примеру, процесс написания резюме. Я часто вижу резюме своих

студентов, когда те собираются поступать на работу или в аспирантуру и просят от меня рекомендательные письма. Они хотят выделиться и привлечь внимание потенциального работодателя. А поскольку они полагают, что преувеличение — это повсеместная практика, то начинают делать то же самое. И тогда любой, кто хоть как-то сталкивался со статистикой, внезапно превращается в «свободно владеющего статистическим анализом», временная работа по вводу данных для эксперимента в компьютер становится «содействием в анализе данных», а двухмесячная стажировка в Париже — «свободным владением французским языком». Ситуация настолько печальна, что, когда мои ассистенты показывают мне свои резюме, мне порой кажется, что проекты, над которыми мы работали вместе, были, по сути, их проектами, а я лишь стоял на подхвате.

Насколько глубоко ваше недоверие?

После эксперимента с «бесплатными деньгами», мы с Айелет и Стивеном решили провести еще один эксперимент, чтобы понять, насколько глубоко укоренилось недоверие к компаниям в сознании людей. В частности, мы хотели выяснить, будут ли люди сомневаться в объективно верных заявлениях, когда они ассоциируются с определенным брендом; и если будут — то до какой степени.

Для начала мы опросили группу людей, считают ли они истинными или ложными такие однозначные заявления, как «солнце имеет желтый цвет» и «верблюд больше по размеру, чем собака», и 100% участников согласились с тем, что заявления правдивы. Затем мы попросили другую группу оценить те же самые утверждения, добавив, что их делали либо компания Procter & Gamble, либо политическая партия (демократы или республиканцы). Повлияет ли на впечатление участников политическая или корпоративная «окраска» этих заявлений? Станут ли они более скептично относиться к их истинности?

Ответ, как это ни печально, — да. Когда мы говорили, что, к примеру, по мнению Демократической партии США солнце желтое, наши участники чаще подвергали это утверждение сомнению («Да, конечно, оно желтое, но на его поверхности есть красные пятна, а порой оно кажется белым. Так что, возможно, оно не всегда бывает желтым?») Если Республиканская партия США или P&G заявляли

о том, что «верблюд больше собаки», участники вновь были скептичны («Что если собака породы мастиф, а верблюд только родился?..») Подозрительность, с которой люди относились к самому источнику, приводила к тому, что любое из сделанных им заявлений вызывало недоверие у участников, причем настолько сильное, что они становились неспособны определить даже заведомо верные утверждения*.

* * *

В следующем эксперименте мы задались вопросом, может ли подобное недоверие повлиять на то, как человек будет воспринимать продукт. Чтобы выяснить это, мы пригласили в нашу лабораторию студентов Чикагского университета и попросили их оценить качество стереооборудования — в нашем случае это была стереосистема модели Azur производства компании Cambridge Audio. Для начала все участники читали брошюру с описанием различных особенностей этой модели. Некоторым из участников мы говорили, что автором брошюры является компания-производитель, Cambridge Audio, а другим — что брошюра создана на основе данных, взятых из независимых потребительских обзоров. После этого все участники в течение получаса слушали одно из произведений И.С. Баха и оценивали стереосистему. Насколько мощно звучали басы? Насколько четкими были высокие частоты? Удобной ли оказалась система управления? Заметили ли они какие-либо искажения звука? И, наконец, сколько они были бы готовы заплатить за систему?

Оказалось, что стереосистема больше понравилась тем участникам, которые считали, что информация, опубликованная в брошюре, была получена из независимых источников. Также они сказали, что готовы в среднем заплатить около 407 долларов за систему. Это существенно превышало сумму, которую предлагали люди, прочитавшие брошюру якобы от Cambridge Audio, — 282 доллара. Как ни печально, но недоверие к маркетинговой информации пустило свои корни настолько глубоко, что окрашивает все наше восприятие — вплоть до того, что, даже когда мы получаем собственный непосредственный опыт, он приносит нам намного меньше удовольствия, чем мог бы принести,

* Две политические партии США имели один и тот же уровень недоверия, даже в глазах их собственных избирателей. Это значит, что ни демократы, ни республиканцы не считали, что их партии можно доверять больше, чем оппонентам — и это очень печально.

если бы мы заранее ничего не знали о продукте. (И такое происходит даже с брендами, которым более-менее доверяют, — а представьте, что может произойти с теми, которые не вызывают доверия!).

* * *

А теперь давайте ненадолго вернемся к моему печальному опыту общения с кабельной компанией. Мы с Айелет и Стивеном решили провести свое небольшое исследование с помощью той же самой рекламы, которая обещала мне один месяц бесплатного пользования цифровым кабелем. Мы показали рекламу нескольким сотням человек и спросили их, во сколько, по их мнению, обойдется в действительности это *бесплатное* предложение. Я как человек наивный и легковерный, полагал, что мне и в самом деле не придется ничего платить (что, разумеется, было неправдой). Как выяснилось, очень мало кто в нашей выборке был столь же наивным, как я; подавляющее большинство посчитало, что за предложение им придется выложить от 10 до 70 долларов. Похоже, что большинство людей все же усвоило, что бесплатных обедов (или бесплатных услуг кабельного телевидения) не бывает, и они соответствующим образом корректируют свои ожидания (хотя все равно расстраиваются, услышав реальную цену).

Но на этом плохие новости не заканчиваются. Мы разделили нашу выборку на две группы. У первой группы уже имелся опыт общения с этим поставщиком кабельных услуг, а у второй — нет. Затем мы сравнили предполагаемые оценки стоимости «бесплатной» услуги, сделанные каждой из групп. Оказалось, что здесь между двумя группами возник большой разрыв: те, кто никогда не имел дела с данной кабельной компанией, были столь же наивны, как я. А те, кто уже успел столкнуться с ней, считали, что издержки будут намного выше. В чем же причина такого различия? Вы угадали: те, у кого уже имелся негативный опыт в прошлом, перестали доверять любому предложению, исходящему от этой компании.

Есть ли надежда?

Я понимаю, что это все звучит очень пессимистично, но в то же время — не совсем безнадежно. В конечном счете люди по своей природе — социальные и доверчивые животные. Мы склонны верить

друг другу, даже если у нас есть ясные рациональные причины этого не делать. Конечно, вернуть утраченное доверие весьма непросто, но я думаю, что, если приложить достаточные усилия в правильном направлении, его тем не менее возможно восстановить.

Давайте рассмотрим классический пример того, как компания Johnson & Johnson в 1982 году справилась с проблемой отравленного лекарства. В сентябре 1982 года семь человек в Чикаго умерли после того, как приняли Extra Strength Tylenol в капсулах, которые один фарма-террорист начинил цианистым калием. С самого начала кризиса менеджеры Johnson & Johnson поставили во главу угла безопасность потребителей и приняли все возможные меры для того, чтобы остановить распространение лекарства (вне зависимости от того, кто именно был виновен в трагедии). Johnson & Johnson быстро и по своей воле прекратила производство Tylenol, вывела все капсульные продукты Tylenol с рынка, призвала потребителей вернуть ранее купленные препараты и с готовностью предоставила лекарства на замену.

В конечном итоге компания уничтожила миллионы бутылок Tylenol общей стоимостью более 100 млн долларов. Рыночная доля Tylenol, на которую приходилось более трети продаж обезболивающих средств в США, резко сократилась, и многие эксперты предсказывали печальную кончину прежде популярного бренда. Однако через довольно короткое время Johnson & Johnson вновь выпустила Tylenol в новом, защищенном от несанкционированного доступа контейнере с тройным защитным уплотнением. Выпуск сопровождался масштабной рекламной кампанией и поддержкой со стороны СМИ. Доля рынка восстановилась до 30% уже через год, а цена акций Johnson & Johnson вернулась к прежним значениям уже через два месяца после инцидента[24].

Печально, что на историю с Tylenol до сих пор слишком часто ссылаются как на эталон эффективного антикризисного управления в менеджменте. Все же это довольно старый случай и мало кто из компаний с тех пор вел себя столь же образцовым образом. Тем не менее это яркий пример того, как открытость и готовность идти на жертвы позволяют восстановить доверие общества и помочь фирме вернуться на правильный путь.

Еще один многообещающий способ создания доверия для компаний состоит в проактивной, то есть упреждающей, работе с жалобами

со стороны потребителей. Этот подход практикуется в «кабельном гиганте» Comcast (да, я снова о кабельных компаниях!). Компания начинает реагировать на жалобы еще до того, как люди, имеющие претензии, обратятся в отдел по обслуживанию клиентов. Фрэнк Элиасон, директор по цифровой безопасности, обнаружил, что, вводя в поисковый запрос слово «Comcast» (иногда переиначенное пользователями в Comcrap, то есть «Com-дерьмо»), он может легко отыскать на просторах Сети недовольных потребителей, которые отводят душу в рассказах о своем печальном опыте. Элиасон сделал следующий шаг и начал переписываться с жалобщиками, обсуждая их претензии раньше, чем они успели превратиться в формальные жалобы. (Отслеживанием комментариев пользователей в Twitter и прочих социальных сетях занимаются и другие компании, такие как JetBlue, General Motors, Kodak, Dell и Domino's Pizza.)

Еще более экстремальный вариант этой идеи для компаний состоит в том, чтобы сделать самих себя прозрачными и уязвимыми. Создавая специальные сайты, на которых потребители могут свободно общаться с компанией и обсуждать друг с другом продукты и услуги (в том числе их недостатки), компании рискуют столкнуться со значительными негативными последствиями в случае своего неправомерного поведения. Такой тип прозрачности — своего рода механизм принятия обязательств, который компании могут использовать для того, чтобы заставить себя поступать достойно доверия клиентов, даже имея определенные искушения. И, поскольку в таком открытом на всеобщее обозрение мире труднее скрыть вопиющие проступки, почему бы сразу не взять на вооружение более позитивные и вызывающие доверие методы ведения бизнеса?

Отдельные компании воспринимают доверие как общий ресурс (такой как чистый воздух и вода), и потребители отвечают им тем же. Одна компания, которой лично я очень доверяю, — это Timberland, изготовитель верхней одежды. Как-то раз я присутствовал на презентации генерального директора компании Джеффа Шварца, на которой он подробно описывал те способы, с помощью которых Timberland старается уменьшать объемы выбросов углекислого газа, заниматься переработкой сырья, использовать устойчивые материалы и справедливо относиться к своим сотрудникам. После выступления Джеффа другой генеральный директор спросил его: «Чему равна отдача на эти

инвестиции?» На это Джефф ответил, что собирался рассчитать экономическую отдачу от всех этих действий, но не смог найти по ней данных. А потом добавил, что было бы, конечно, неплохо, если бы забота об окружающей среде и социальная ответственность вознаграждались финансово, но, в конце концов, не это самое главное. Для него вполне достаточно просто быть уверенным в том, что его компания следует моральным принципам, которые он старается привить своим детям. Услышав эти слова, я тут же пошел в магазин и купил пару ботинок Timberland — впервые в жизни.

История о морали

Сильнейшая история об утраченном доверии — это басня Эзопа о мальчике, который кричал «Волк!». Вы наверняка ее помните. Один мальчик пасет овец и однажды решает развлечься. Он кричит «Волк! Волк!», и к нему тут же прибегают вооруженные жители города, готовые защищать своих драгоценных животных. Обнаружив, что их обманули, жители возвращаются в город. Через несколько дней мальчик снова кричит «Волк! Волк!», и вновь вооруженные горожане прибегают к нему на помощь и вновь не видят никакого волка. Когда же волк действительно приходит, на отчаянные крики мальчика уже никто не отзывается. Жители больше не верят ему, поэтому оставляют его один на один со зверем. Волк уничтожает все стадо (в некоторых версиях этой истории волк съедает и мальчика).

Давайте подумаем об этой истории в контексте рынка. В басне заключены две морали. Первая состоит в том, что люди готовы простить небольшую ложь. Из-за этого многим корпорациям удается успешно лгать в своей рекламе и маркетинговых предложениях (как минимум, временно). Но, когда специалисты по маркетингу используют такую тактику постоянно, недоверие наносит им ответный удар, вгрызаясь своими острыми зубами не только в тело нарушителя, но и во всех остальных людей. Когда рыночные отступники распространяют фальшивые заявления, у нас растет недоверие, которое затем переносится на все, что мы слышим. Мы ставим под сомнение даже очевидные истины и подозреваем кого угодно в чем угодно. Разумеется, кабельная компания, предавшая мое доверие, сама себя наказала, однако она повредила и всей отрасли, поскольку

заставила потребителей вроде меня не доверять телекоммуникационным компаниям в целом. Подобно тому, как от брошенного в тихий пруд камешка разбегаются круги ряби по всей глади воды, волны от недоверия, единожды родившегося в адрес одной из кабельных компаний, расходятся по всей телекоммуникационной области, а в конечном итоге затрагивают и бизнес, и общество в целом.

Однако вторая и более важная мораль, которую мы только-только начинаем понимать, состоит в том, что однажды преданное доверие очень сложно восстановить. Достаточно лишь вспомнить банковский кризис 2008 года, оставивший экономику США в руинах. Многочисленные спасательные меры и новые правила почти не оказали влияния на уровень доверия, а поведение заправил Уолл-стрит лишь подсыпало соли на раны. Я не знаю, почему власти решили проигнорировать такой важный общественный ресурс, как доверие, но мне ясно, что его потеря будет иметь долгосрочные негативные последствия для всех вовлеченных в процесс, а восстановление потребует немало времени. Из-за близорукости и личной жадности общественное достояние (в данном случае — финансовая система, правительство и экономика в целом) пережили огромную трагедию.

Тем не менее организации, постепенно начинающие осознавать роль доверия как важного и весомого общественного ресурса, требующего защиты и заботы, способны многое сделать для улучшения ситуации. Некоторые из них уже серьезно занимаются созданием и поддержанием доверия, и это наверняка позволит предотвратить возможные проблемы в будущем. Я верю, что компании, желающие добиться успеха, последуют примеру Timberland и поймут, что честность, прозрачность, добросовестность и порядочность в сделках должны быть основополагающими корпоративными принципами. Если мы, потребители, вознаградим их за усилия и станем чаще у них покупать, то, возможно, нам удастся возродить доверие — как минимум к тем компаниям, которые действительно этого заслуживают.

ГЛАВА 13

Контекст нашего характера, часть I

Почему мы не всегда ведем себя честно и что можно с этим сделать

В 2004 году граждане США потеряли в результате грабежей около 525 млн долларов, а средний убыток от одного ограбления составил около 1300 долларов[25]. Эта сумма не очень велика, если учесть, сколько сил — полиции, сотрудников судов и исправительных учреждений — тратится на поимку и осуждение грабителей, не говоря о том, сколько внимания уделяют этим преступлениям газеты и телевидение. Я не утверждаю, что мы должны спокойно относиться к рецидивистам. Они являются преступниками, и мы обязаны защитить себя от их неправомерных действий.

Но давайте посмотрим на другую цифру: каждый год неправомерные действия (воровство и мошенничество) сотрудников наносят их компаниям ущерб в размере 600 млрд долларов. Эта сумма значительно выше, чем совокупный финансовый ущерб от краж, грабежей, разбоя и угонов автомобилей (составивший в 2004 году около 16 млрд долларов); это гораздо больше, чем могут украсть все рецидивисты США за всю жизнь; и эта цифра почти в два раза превышает показатель рыночной капитализации компании General Electric. Но это еще не все. Каждый год, согласно информации страховых компаний, граждане приписывают около 24 млрд долларов

к своим заявлениям, связанным с утерей имущества. А по данным Налогового управления США каждый год в бюджете образуется дыра в размере 350 млрд долларов, возникающая из-за разницы между суммами налогов, которые люди платят в действительности, и суммами, которые они должны платить согласно мнению налоговых органов. У отрасли розничной торговли своя головная боль: она теряет 16 млрд долларов в год за счет того, что потребители покупают одежду, носят ее, не снимая ярлыков, а затем возвращают обратно в магазин за полную цену.

Прибавьте к этому различные примеры повсеместного нечестного поведения: конгрессмен принимает в подарок набор клюшек для гольфа от своего приятеля-лоббиста; врач получает взятку за решение сотрудничать с определенной лабораторией; руководитель компании регистрирует операции с опционами по акциям своей компании задним числом, чтобы получить неплохую прибавку к зарплате, — и вы получите огромную сумму, связанную с неблаговидной экономической деятельностью. Эта сумма будет значительно выше, чем ущерб от деятельности всех обычных домушников.

В 2001 году разразился скандал с компанией Enron. Выяснилось, что Enron становилась на протяжении последних шести лет «самой инновационной американской компанией» (по мнению журнала *Fortune*) во многом благодаря своим творческим нововведениям в области бухгалтерского учета. Как-то раз за обедом я обсуждал этот вопрос с Ниной Мазар и Оном Амиром (профессором Калифорнийского университета в Сан-Диего). Нам казалось странным, почему некоторые виды преступлений, особенно совершаемых «белыми воротничками», караются меньше, чем другие, — принимая во внимание, что в первом случае человек может нанести за короткий промежуток времени от начала рабочего дня до обеденного перерыва гораздо больший ущерб, чем обычный жулик за всю свою жизнь.

На определенном этапе дискуссии мы пришли к выводу о наличии двух типов нечестности. Первый из них связан с образом парочки грабителей бензоколонки. Описывая круги вокруг заправки, они прикидывают, сколько денег может быть в кассе, кто может помешать им совершить преступление, какое наказание ждет их в случае неудачи (или какую часть срока им могут скостить за примерное

поведение). На основании расчетов своих затрат и возможного дохода они принимают решение, грабить заправку или нет.

Есть и второй тип нечестности. К нему обычно предрасположены люди, уверенные в своей порядочности, но не считающие зазорным «позаимствовать» ручку из конференц-зала другой компании, получить дополнительную порцию напитка из неисправного дозатора в баре, преувеличить стоимость украденного у них телевизора или списать счет за обед со своей тетушкой на бизнес-расходы (почему нет — она же поинтересовалась, как идут дела у меня на работе).

Все мы знаем, что этот тип нечестности существует на самом деле, однако насколько он распространен? Давайте предположим, что мы возьмем группу «честных» людей и в рамках научного контролируемого эксперимента соблазним их совершить обман. Как они поступят? Пойдут ли они на сделку с совестью? И сколько в таком случае они украдут? Мы решили это выяснить.

* * *

Гарвардская школа бизнеса занимает особое место в жизни Америки. Эта школа, расположенная на берегах реки Чарльз в Кембридже, Массачусетс, размещается в нескольких зданиях, выстроенных в колониальном стиле. Значительная часть ее деятельности осуществляется на средства, полученные от пожертвований. Школа известна как основная кузница американских лидеров бизнеса. В компаниях из списка Fortune 500 около 20% первых трех руководящих постов занимают выпускники Гарвардской школы бизнеса*. Можно ли найти лучшее место для проведения небольшого эксперимента, связанного с изучением честности?**

Исследование было очень простым. Мы хотели попросить группу студентов Гарварда, обучавшихся по программе MBA, выполнить тестовое задание, состоящее из 50 вопросов с альтернативными вариантами ответов. Вопросы ничем не отличались от тех, что обычно используются в стандартных тестах («Какая река является самой длинной в мире?», «Кто написал книгу “Моби Дик”?», «Какой

---

* По заявлению самой Гарвардской школы бизнеса.

** Мы часто проводим свои эксперименты в Гарварде — не потому, что его студенты сильно отличаются от студентов MIT, а из-за отличных аудиторий и готовности тамошних ученых и администраторов предоставлять их в наше пользование.

термин описывает среднее значение ряда цифр?», «Какая богиня в древнегреческой мифологии являлась богиней любви?»). На ответ студентам давалось 15 минут. По истечении этого времени они должны были перенести свои ответы с черновика на бланк ответов (так называемый bubble sheet), а затем передать черновик и бланк инспектору. За каждый правильный ответ инспектор выдавал им по 10 центов. Достаточно просто.

В рамках другого эксперимента мы попросили студентов ответить на те же вопросы, однако внесли в эксперимент важное изменение: заранее отметили правильные варианты ответов в бланке. К примеру, если студенты указывали в черновике, что самая длинная река в мире — это Миссисипи, то, получая бланк, они видели, что правильный ответ — «Нил». И если участники изначально отвечали на вопрос неправильно, в этот момент они могли принять одно из двух решений: либо оставить все как есть, либо солгать и отметить на бланке правильный ответ.

Когда студенты заканчивали заполнять анкету, они подсчитывали, на сколько вопросов дали правильные ответы, затем записывали эту цифру в верхней части своих бланков и передавали их вместе с черновиками инспектору. Он смотрел на цифру, написанную в бланке, а затем выплачивал студентам по 10 центов за каждый правильный ответ.

Итак, решатся ли студенты пойти на обман и изменить свои неправильные ответы на правильные? Мы не были в этом уверены, но на всякий случай решили подвергнуть следующую группу студентов еще большему искушению. Они также должны были ответить на вопросы, а затем перенести свои варианты ответов на бланк с заранее отмеченными вариантами правильных ответов. Но в этот раз мы просили их оставить черновики себе и передать инспектору лишь бланки. Иными словами, мы разрешили им уничтожить любые следы возможного неправомерного поведения. Готовы ли они были заглотить наживку? Этого мы тоже не знали.

В последнем эксперименте мы решили довести ситуацию до предела. Мы разрешили студентам уничтожить не только свой черновик, но и (имевший все те же предварительные отметки) бланк ответов. Более того, им не нужно было даже докладывать о своих результатах инспектору: закончив с тестом, они просто направлялись к выходу из аудитории (где мы поставили банку, наполненную мелочью), брали

причитающуюся им сумму и уходили. Если у кого-то был соблазн смошенничать, мы создали ему идеальные условия для совершения преступления.

Да, мы ввергали студентов в искушение. Мы делали все, чтобы облегчить возможность мошенничества. Итак, заглотила ли наживку элита американской молодежи? Нам предстояло это увидеть.

* * *

Как только первая группа расселась по местам, мы объяснили правила и раздали задания. На протяжении 15 минут студенты отвечали на вопросы, затем скопировали свои варианты ответов на бланк и передали их вместе с черновиками инспектору. Эти студенты представляли собой нашу контрольную группу — так как у них на руках не было правильных ответов, у них не было и возможности смошенничать. В среднем эта группа дала правильные ответы на 32,6 вопроса из 50.

Как вы думаете, к каким результатам пришли другие участники нашего эксперимента? Учитывая, что участники контрольной группы дали правильные ответы в среднем на 32,6 вопроса, на сколько вопросов, по-вашему, дали правильные ответы участники трех других групп?

Условие 1	Контрольная группа	= 32,6
Условие 2	Самопроверка	= _____
Условие 3	Самопроверка и уничтожение	= _____
Условие 4	Самопроверка, уничтожение ответов и банка с деньгами	= _____

Участники второй группы, перенося свои варианты на бланк, могли видеть правильные ответы. Были ли они готовы пойти на сделку с совестью ради лишних 10 центов за каждый вопрос? Оказалось, что эта группа ответила правильно в среднем на 36,2 вопроса. Были ли они умнее, чем участники контрольной группы? Сомнительно. Стало быть, они слегка жульничали (при ответе примерно на 3,6 вопроса).

Для третьей группы мы повысили ставки еще больше. Они могли не только видеть правильные ответы, но и имели возможность унич-

тожить свои черновики. Попались ли они на нашу удочку? Да. Эти студенты тоже попытались нас обмануть. Они заявили о том, что правильно ответили в среднем на 35,9 вопроса — то есть больше, чем участники контрольной группы, и примерно так же, как участники второй группы (которая не уничтожала свои черновики).

Наконец пришел черед студентов, которые могли уничтожить не только черновики, но и бланки — а затем взять любую сумму, которую они считали заслуженной. С ангельским выражением на лицах они порвали свои бумаги, запустили руки в банку и достали монеты. Но руки этих ангелов оказались в грязи: они заявили о том, что ответили правильно в среднем на 36,1 вопроса — значительно выше, чем контрольная группа (32,6), и примерно так же, как две другие, имевшие возможность смошенничать.

Какой же урок мы извлекли из этого эксперимента? Первый наш вывод состоял в том, что при определенных обстоятельствах на обман способны даже честные люди. По сути, мы поняли, что проблема заключалась не в нескольких нечестных людях, поведение которых влияет на общую статистику. Фактически нас пытались обмануть все участники, каждый понемногу*. Но перед тем, как вы начнете обвинять в столь высоком уровне бесчестия царящую в Гарвардской школе бизнеса атмосферу, я должен заметить, что мы провели аналогичный эксперимент в MIT, Принстоне, Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и Йеле — и всюду пришли к одним и тем же результатам.

Второй, достаточно неожиданный вывод оказался еще более впечатляющим: участники, подвергавшиеся искушению, думали о возможности быть пойманными значительно меньше, чем можно было бы предположить. Когда студентам представилась возможность обмануть, но не уничтожить бумаги, количество правильных ответов увеличилось с 32,6 до 36,2. Однако, когда они могли уничтожить свои бумаги — то есть полностью скрыть следы своего маленького преступления, — они не перешагнули новый порог нечестности. Уровень жульничества остался таким же, как и раньше. Это означает,

* Распределение количества правильных ответов оставалось одинаковым при всех четырех условиях, однако в условиях, когда участники могли мошенничать, значение среднего несколько сдвигалось.

что, даже когда у нас нет шансов быть пойманными, мы не становимся абсолютно бесчестными.

Когда у студентов появлялась возможность уничтожить все бумаги, запустить руку в банку с мелочью и спокойно уйти, каждый из них мог заявить о правильном ответе на все вопросы. Более того, он мог просто взять больше денег (всего в банке было примерно 100 долларов). Но этого не сделал ни один из них. Почему? Что-то внутри не позволяло им так поступить. Но что же? И вообще, что же такое честность?

* * *

На этот вопрос великий экономист Адам Смит дал довольно милый ответ: «Природа, создавая человека для общественной жизни, одарила его желанием нравиться ближним и опасением оскорбить их. Она побуждает его радоваться их расположению или страдать от их неприязни. Она устроила человека таким образом, чтобы одобрение прочих людей само по себе было для него приятно и лестно, а неодобрение — неприятно и оскорбительно».

А еще он добавил: «Успех большинства людей… почти всегда зависит от мнения и расположения равных с ними, от окружающих их людей, и они редко заслуживают его, если поведение их не отличается известной долей благоразумия: древняя поговорка, что честность есть лучшая политика, почти всегда оказывается справедливой».

Это объяснение звучит вполне правдоподобно для индустриальной эпохи — оно сбалансированно и гармонично, как идеально подогнанный часовой механизм или чаши весов в равновесии. Несмотря на весь оптимизм этой точки зрения, у теории Смита есть и темная сторона: если люди занимаются анализом затрат и выгод по отношению к честности, они могут использовать тот же подход и при принятии решения о заведомо нечестном поступке. То есть люди являются честными лишь настолько, насколько их это устраивает (в том числе и с точки зрения соответствия ожиданиям других).

Основываются ли решения о честности или нечестности на таком же анализе затрат и выгод, который мы используем, выбирая себе подходящий автомобиль, сорт сыра или компьютер? Мне так не кажется, и вот почему. Можете ли вы представить себе, что ваш друг, собирающийся купить новый ноутбук, будет объяснять вам, каким образом

он провел анализ затрат и выгод? Разумеется. Но можете ли вы вообразить, что он поделится с вами своими мыслями по поводу затрат и выгод, если решил не купить, а украсть ноутбук? Разумеется, нет — если только вы не водите дружбу с профессиональным вором. Скорее я бы согласился с другими мыслителями (начиная с Платона), которые говорят, что честность есть нечто большее — то, что считается моральной силой почти в каждом обществе.

Зигмунд Фрейд объяснил это так. По мере того как мы растем в рамках общества, мы усваиваем социальные добродетели. Подобная интернализация ведет к развитию супер-эго. В целом супер-эго испытывает радость, когда мы соблюдаем этические правила общества, и неудовольствие, когда мы этого не делаем. Именно поэтому мы останавливаем нашу машину в четыре утра перед светофором, на котором горит красный свет, даже зная, что вокруг никого нет. По этой же причине мы испытываем теплые чувства, пытаясь вернуть потерянный бумажник владельцу, не раскрывая ему при этом наше имя. Такие действия стимулируют деятельность центров нашего мозга, отвечающих за вознаграждение, — прилежащего и хвостатого ядра — и рождают в нас чувство удоволетворения.

Но если честность так важна для нас (а в недавнем опросе 36 000 учащихся средних школ в Соединенных Штатах 98% из них заявили, что важно быть честным человеком) и если она заставляет нас чувствовать себя хорошо, почему же мы так часто совершаем нечестные поступки?

Вот мое мнение. Нам дорога честность, и мы хотим быть честными. Проблема заключается в том, что наш внутренний контроль честности активизируется только тогда, когда мы размышляем о значительном преступлении — например, когда думаем о том, не украсть ли из конференц-зала целую коробку ручек. Когда речь заходит о небольших правонарушениях (например, краже одной-двух ручек), мы даже не пытаемся анализировать, как это отразится на нашем уровне честности, и поэтому наше супер-эго продолжает спать.

Не получая помощи от супер-эго, которое осуществляет мониторинг и управление нашей честностью, мы остаемся с единственным средством защиты от такого рода преступлений — с рациональным анализом затрат и выгод. Но кто же станет сознательно сопоставлять выгоды от кражи полотенца из гостиничного номера с риском

быть пойманным? Кто будет учитывать прибыли и затраты, связанные с добавлением в налоговую декларацию пары-тройки лишних счетов? Как мы заметили в ходе эксперимента в Гарварде, анализ затрат и выгод, и в частности — вероятности быть пойманным, не оказывает заметного влияния на степень нашей нечестности.

* * *

Вот как устроен мир. Не проходит и дня, чтобы мы, раскрыв газету, не увидели статьи, посвященной нечестным или мошенническим действиям. Мы читаем о том, как компании — эмитенты кредитных карт мошенничают, назначая клиентам завышенные процентные ставки; как авиакомпании заявляют о своих банкротствах, а затем просят федеральное правительство помочь им — и принадлежащим им сомнительным пенсионным фондам — справиться с проблемами; как школы защищают присутствие на своей территории аппаратов по продаже прохладительных напитков (и получают за это миллионы долларов от производителей напитков), несмотря на то, что напитки с повышенным содержанием сахара приводят к гиперактивности и ожирению детей (и это ни для кого не новость). Вопросы уплаты налогов представляют собой настоящий праздник размывания этики, который прекрасно описан талантливым журналистом Дэвидом Джонстоном из *The New York Times* в книге «Совершенно законно: Тайная кампания по фальсификации нашей налоговой системы в пользу сверхбогатых — и обман всех остальных» (Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich — and Cheat Everybody Else).

Государственная власть пытается в той или иной степени бороться с этой ситуацией. Закон Сарбейнса–Оксли от 2002 года, требующий от руководителей публичных гарантий соответствия деятельности компании выводам аудиторских проверок, был принят как раз для того, чтобы оставить в прошлом ситуации, подобные скандалу вокруг Enron. Конгресс также утвердил ряд ограничений на целевые ассигнования (в частности, расходы на «казенные пироги», которые регулярно включаются политиками в более крупные федеральные законопроекты). Комиссия по ценным бумагам и биржам создала дополнительные требования по раскрытию информации о заработной плате и льготах для руководителей компаний — и теперь, когда мы

видим на улице лимузин, везущий руководителя компании, входящей в Fortune 500, мы можем достаточно точно сказать, какую зарплату он получает.

Но можно ли навести порядок и предотвратить нечестное поведение внешними мерами? Некоторые критики считают, что нет. Возьмем, к примеру, этическую реформу в конгрессе. Правила запрещают лоббистам угощать бесплатным обедом конгрессменов или их помощников в рамках «широкомасштабных мероприятий». Что же придумали лоббисты? Они приглашают конгрессменов на обеды с ограниченным количеством гостей, обходя это правило. Аналогично новые правила этики запрещают лоббистам организовывать полеты конгрессменов в самолетах с «крылом неизменяемой геометрии». Но ведь про вертолеты в законе ничего не говорится?

Самое смешное новое правило, о котором я слышал, называется «правило зубочистки». В нем говорится, что лоббисты, хотя и не могут угощать конгрессменов обедами за столом, могут тем не менее обеспечивать конгрессменов едой (по всей видимости, закусками), которую можно есть стоя, беря еду пальцами или деревянными шпажками для канапе. Изменило ли это планы представителей рыбной промышленности, организовавших для вашингтонских законодателей ужин, который изначально должен был состоять из пасты и устриц (и называться — как вы, возможно, догадались — «Мир — это твоя устрица» (Let The World Be Your Oyster))*? Не особенно. Лоббисты из отрасли морепродуктов просто отказались от пасты (слишком сложной для того, чтобы управляться с ней с помощью шпажки), но от души накормили конгрессменов свежими открытыми устрицами (которые можно было попросту высасывать)[26].

Закон Сарбейнса–Оксли часто называют неэффективным. Некоторые критики говорят о его жесткости, но самые громкие протесты раздаются от тех, кто называет его нечетким, непоследовательным, неэффективным и возмутительно дорогим в исполнении (особенно для небольших фирм). «Этот закон не помог нам справиться с коррупцией, — считает Уильям Нисканен, президент Института Катона, — он лишь заставляет компании преодолевать новые барьеры».

---

* Распространенная в разговорной речи фраза из пьесы Шекспира «Виндзорские насмешницы»: «Пусть устрицей мне будет этот мир. Его мечом я вскрою!» — *Прим. ред.*

Пожалуй, мы достаточно поговорили об обеспечении честности посредством внешнего контроля. В некоторых случаях это возможно, в других — нет. Существует ли лучшее лекарство от непорядочности?

* * *

Прежде чем я попытаюсь ответить на этот вопрос, позвольте мне описать вам проведенный нами эксперимент, который сам по себе достаточно красноречив. Несколько лет назад мы с Ниной и Оном пригласили группу людей в лабораторию Университета Калифорнии в Лос-Анджелесе и попросили их пройти простой математический тест. Тест состоял из 20 элементарных задач, для решения каждой из которых участникам требовалось найти два числа, которые в сумме давали бы 10 (пример вопроса приведен в таблице ниже). Им отводилось пять минут, за это время они должны были решить максимальное количество задач, а затем принять участие в лотерее. В случае выигрыша участник получал по 10 долларов за каждую правильно решенную задачу.

Как и в нашем эксперименте в Гарвардской школе бизнеса, некоторые из участников отдавали заполненные формы с ответами в руки экспериментатору. Они представляли собой нашу контрольную группу. Другие участники записывали количество правильных ответов на отдельном листе, а затем уничтожали лист с вопросами и ответами. Очевидно, эти участники имели возможность обмануть нас. Так сделали ли они это? Как вы уже догадались, да (но совсем чуть-чуть).

Посмотрите на свои часы, засеките время и начните искать в приведенной ниже матрице два числа, дающих в сумме ровно 10. Сколько времени это у вас заняло?

1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Пока что я не рассказал вам ничего нового. Но самым главным в этом эксперименте было то, что происходило до его начала. Когда

участники вошли в лабораторию, мы попросили некоторых из них написать на листе бумаги названия 10 книг, которые они читали в средней школе. Другим мы предложили вспомнить максимальное количество положений, составляющих 10 заповедей*. Когда участники закончили эту часть эксперимента (призванную якобы проверить уровень их памяти), они приступили к решению математической задачи с матрицей.

Как вы думаете, какая группа больше обманывала?

Когда обман был *невозможен*, участники дали правильное решение в среднем на 3,1 вопроса**.

Когда появилась возможность обмана, группа участников, вспоминавших о 10 книгах, прочитанных в школе, заявила о правильных ответах на 4,1 вопроса (что на 33% выше, чем у не имевшей возможности обманывать группы).

Однако нам было интересно, что же случилось со второй группой — студентами, которые сначала пытались выписать на листке 10 заповедей, потом приняли участие в тесте, а затем уничтожили свои листы с ответами. Именно за этой группой, как говорят спортивные комментаторы, и надо было пристально следить. Попытались ли они нас обмануть — или же 10 заповедей оказали влияние на их порядочность? Результат удивил даже для нас: студенты, которым было предложено вспомнить 10 аповедей, не обманывали вовсе. В среднем они ответили правильно на три вопроса — так же, как и контрольная группа, и заработали на один балл меньше, чем группа, имевшая возможность нас обмануть и вспоминавшая названия прочитанных книг.

Идя домой тем же вечером, я размышлял о случившемся. Участники, вспоминавшие 10 книг, жульничали. Хотя и не сильно — лишь в той степени, в какой им это позволили внутренние механизмы поощрения (прилежащее ядро и супер-эго), вмешавшиеся в процесс и вознаградившие их за правомерное поведение.

---

* Знаете ли вы все 10 заповедей? Если вы хотите проверить себя, запишите их на листе бумаги, а потом сравните со списком в конце главы. Не проговаривайте их про себя, а запишите — это позволит вам понять, что именно вы помните.

** Способны ли 10 заповедей улучшить результаты математических тестов? Мы использовали два тех же самых задания на проверку памяти с участием контрольной группы. Результаты контрольной группы были одними и теми же, вне зависимости от типа задачи. Так что в этом вопросе заповеди не помогают.

Но 10 заповедей сотворили настоящее чудо! Мы даже не напоминали нашим участникам, в чем состояли заповеди, — мы просто попросили записать их (и почти никто не мог вспомнить все 10). Мы надеялись, что это упражнение позволит им пробудить связанные с честностью ощущения. Так и получилось. Мы задались вопросом: какие же выводы, связанные со снижением уровня нечестности, мы можем почерпнуть из этого опыта? Чтобы прийти к заключениям, нам потребовалось несколько недель.

* * *

Например, мы могли бы предложить людям чаще обращаться к Библии в нашей повседневной жизни. Если бы наша цель состояла лишь в снижении уровня нечестности, идея могла бы оказаться не такой уж плохой. Впрочем, это привело бы к многочисленным возражениям — например, что Библия предполагает насаждение определенной религии или что духовный мир не должен смешиваться с мирским или коммерческим. Тогда, возможно, могли бы сработать обеты другого рода. Больше всего в эксперименте с 10 заповедями меня поразило, что студенты, которые могли вспомнить одну или две заповеди, оказались под столь же сильным влиянием, как и те, кто помнил восемь или девять. Это означало, что честность создавалась не за счет самих заповедей, а вследствие столкновения с определенным моральным эталоном.

Но если дело обстоит именно так, то для повышения общего уровня честности мы могли бы также использовать эталоны, не имеющие отношения к религии. Например, вспомним о профессиональных клятвах, которые принимают — или должны принимать — доктора, юристы и представители ряда других профессий. Могли бы сыграть свою роль эти профессиональные клятвы?

Слово «профессия» происходит от латинского слова *professus*, означающего «публично подтвержденное». Профессии возникли в далеком прошлом и изначально были связаны с религиозными культами; а затем это понятие распространилось на медицину и юриспруденцию. Говорят, что люди, владевшие эзотерическими знаниями, не только обладали монополией на практическое применение этих знаний, но также были обязаны использовать свою силу мудро и честно. Присяги и клятвы — как устные, так и пись-

менные — служили напоминанием о необходимости регулировать свое поведение. В них также содержался набор правил, которым было необходимо следовать при выполнении профессиональных обязанностей.

Так продолжалось долгие годы. Однако в 1960-х годах возникло сильное общественное движение, направленное на дерегулирование профессий. Утверждалось, что профессии представляют собой своего рода элитарные объединения и их деятельность должна стать более открытой. Для юристов это означало написание документов на простом английском языке, установку камер в залах суда и возможность рекламировать свои услуги. Сходные меры против элитарности были применены и в медицине, и в банковском деле, и во многих других профессиях. Во многом предпринятые шаги оказались полезными, но вместе с тем в ходе этих реформ было утеряно нечто ценное. На смену строгому профессионализму пришли гибкость, личные суждения, законы коммерции и непреодолимое стремление к богатству. Исчез фундамент этических норм и ценностей, на котором изначально были выстроены профессии.

Исследование, проведенное в 1990-х годах в коллегии адвокатов штата Калифорния, выявило, что большинство поверенных были обеспокоены тем, что престиж их работы падает, и испытывали «глубокий пессимизм», связанный с состоянием профессии юриста. Две трети респондентов сообщили, что юристы сегодня «вынуждены жертвовать своим профессионализмом под экономическим давлением». Почти 80% заявили, что коллегия «неспособна адекватно наказывать адвокатов, совершающих неэтичные поступки». Половина респондентов признала, что, если бы им пришлось снова выбирать для себя профессию, они ни за что не выбрали бы профессию адвоката[27].

Аналогичное исследование, проведенное Мэрилендской судебной рабочей группой, выявило, что юристы штата также находятся в состоянии психологического стресса. По мнению адвокатов из Мэриленда, их профессия выродилась настолько, что они стали «раздражительными, вспыльчивыми, склонными к спорам и оскорблениям». Они чувствовали себя «обособленными, замкнутыми, поглощенными своими мыслями или растерянными». Когда юристов из штата Вирджиния спросили, считают ли они причиной проблем

в своей профессии деятельность нескольких «паршивых овец» или повсеместный кризис, большинство ответило, что проблема связана с общим кризисом[28].

Хуже всего обстояли дела во Флориде[29]. В 2003 году коллегия адвокатов Флориды сообщила о наличии «значительного меньшинства» юристов, которых можно было охарактеризовать как «жадных до денег, слишком умных, хитрых и не заслуживающих доверия; обращающих мало внимания на истину или справедливость, готовых искажать факты, манипулировать ими или скрывать их для достижения победы; высокомерных, снисходительных и склонных к оскорбительному поведению». Также их называли «напыщенными и отвратительными». Что можно к этому добавить?

У медиков есть свои критики. Они говорят о врачах, совершающих ненужные операции и другие процедуры исключительно с целью извлечения дохода. Врачи проводят испытания в лабораториях, дающих им за это взятки. Они склонны проводить исследования лишь на том оборудовании, которое имеется у них в распоряжении. Что же говорить о влиянии фармацевтической отрасли? Один мой знакомый рассказывал, что как-то ему в течение часа пришлось ждать приема врача. За это время, по его словам, в кабинет врача поочередно зашли четыре (очень привлекательных) представительницы фармацевтических компаний, которые заносили докторам обеды, бесплатные образцы своей продукции, а также другие подарки.

Чтобы увидеть признаки аналогичных проблем, достаточно внимательно посмотреть на практически любую профессиональную группу. Как обстоят дела, к примеру, в Ассоциации геологов-нефтяников? В моем представлении эти люди чем-то напоминают Индиану Джонса. Мне всегда казалось, что они гораздо больше заинтересованы в обсуждении юрских сланцев и дельтовых отложений, чем в зарабатывании лишнего доллара. Но копните глубже, и вы увидите проблему. «Неэтичное поведение происходит в гораздо больших масштабах, чем мы могли бы себе представить», — писала одна из участниц ассоциации своим коллегам[30].

«Да бросьте, — скажете вы, — ну какие примеры нечестного поведения можно найти в работе геологов-нефтяников? Видимо, речь идет о незаконном использовании сейсмических и цифровых данных, кражах карт и образцов материалов, а также о завышении

оценок потенциала некоторых нефтяных месторождений в случаях возможной продажи земельных участков или осуществления инвестиций». Как заметил один геолог-нефтяник: «Должностные преступления чаще всего представляют собой различные оттенки серого, а не черно-белую картину».

Но давайте вспомним, что эта проблема не ограничивается деятельностью геологоразведчиков. Снижение уровня профессионализма носит повсеместный характер. Если вам нужно больше доказательств, обратите внимание на дебаты в области профессиональной этики. В наши дни они происходят чаще, чем когда-либо, — в ходе публичных слушаний и судебных процессов, куда эксперты приглашаются одной из сторон процесса при рассмотрении таких вопросов, как правильность назначенного пациенту лечения или права неродившегося ребенка. Подвергаются ли эксперты искушению воспользоваться подвернувшимся случаем в своих интересах? По всей видимости, да. Одна статья в журнале, посвященном вопросам этики, называется «Моральный опыт: Проблема профессиональной этики у специалистов в области профессиональной этики»[31]. Как я уже говорил, следы разрушения заметны повсюду.

* * *

Что же делать? Предположим, что вместо использования 10 заповедей мы стали бы подписываться под своего рода светским заявлением — сходным с профессиональной клятвой и напоминающим нам о нашей приверженности к честности. Способна ли простая клятва изменить ситуацию — так же, как это сделали 10 заповедей в нашем опыте? Нам необходимо было это выяснить — и мы решили провести новый эксперимент.

Мы вновь собрали людей. В ходе этого исследования первая группа участников ответила на вопросы нашего теста по математике и передала свои ответы экспериментатору (который подсчитывал количество правильных ответов и осуществлял расчеты с участниками). Вторая группа прошла тот же тест, но ее участникам мы велели оставить лист с ответами у себя и просто назвать экспериментатору количество своих правильных ответов. Основываясь на их словах, экспериментатор выплачивал соответствующую сумму, и участники расходились по домам.

Нововведение было связано с третьей группой. Перед началом эксперимента мы попросили каждого из участников подписать следующее заявление: «Я понимаю, что настоящее исследование проводится в соответствии с кодексом чести, принятым в MIT». Подписав его, участники приступали к работе. Когда время заканчивалось, они складывали свои листы с ответами, подходили к экспериментатору, сообщали ему, на сколько вопросов они смогли дать правильный ответ, а затем получали причитающиеся им деньги.

Каковы же были результаты? В контрольной группе, где обман был невозможен, участники смогли решить в среднем три задачи (из 20). Участники второй группы, которые не должны были демонстрировать свои ответы, заявили, что справились в среднем с 5,5 задачи. Удивительными оказались результаты третьей группы. Они сообщили о том, что ответили в среднем на три вопроса — то есть ровно на столько же, что и контрольная группа. Этот результат совпал с тем результатом, который мы получили с помощью 10 заповедей — когда напоминание о нравственности полностью отменило обман. Эффект от подписания заявления о соответствии кодексу чести выглядит еще более удивительным, если принять во внимание, что в MIT нет никакого кодекса чести.

Таким образом, мы узнали, что люди обманывают, когда имеют возможность сделать это, но не настолько масштабно, насколько могли бы. Более того, как только они начинают размышлять о честности — вспоминая ли о 10 заповедях или просто подписывая соответствующее заявление, они становятся не способны жульничать. Иными словами, когда мы лишены каких-либо нравственных ориентиров, у нас появляется склонность к нечестному поведению. Но если мы вспоминаем о нормах морали в тот момент, когда подвергаемся соблазну, то с гораздо большей вероятностью ведем себя честно.

В настоящее время некоторые государственные и профессиональные объединения пытаются навести порядок в вопросах профессиональной этики. Одни из них увеличивают количество курсов по этой дисциплине в колледжах и университетах, другие обновляют программы обучения основам профессиональной этики. Судья Деннис Суини из графства Хоуард (Мэриленд) написал книгу «Руководящие принципы поведения адвоката в зале суда» (Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct), в которой, в частности, заметил: «Большинство

этих правил совпадает с тем, что говорили нам матери в детстве, описывая нормы поведения хорошо воспитанных мужчин и женщин. Но так как у наших (и ваших) матерей хватает своих дел и они не могут присутствовать на каждом судебном заседании в США, я предлагаю вам этот набор правил».

Будут ли давать эффект меры столь общего характера? Давайте вспомним, что и адвокаты, получающие право на работу, и врачи, вступающие в профессию, приносят определенную присягу. Но единожды произнесенной клятвы или данного когда-то в прошлом обещания следовать установленным правилам оказывается недостаточно. Результаты наших экспериментов ясно показывают, что клятвы и правила должны вспоминаться именно в тот момент, когда мы подвергаемся искушению, или непосредственно перед этим. Важно также отметить, что пока мы пытаемся справиться с этой проблемой, время работает против нас. В главе 4 я уже упоминал, что при столкновении социальных и рыночных норм социальные нормы покидают поле боя. Подобное (при всей условности этой аналогии) происходит и с честностью: если мы отвергаем профессиональную этику (социальные нормы), то вернуть ее обратно становится не так-то просто.

* * *

Сказанное не означает, что мы не должны пытаться это сделать. Почему честность так важна? Давайте не будем забывать, что США в настоящее время обладают столь значительным экономическим влиянием в мире отчасти потому, что являются (или по крайней мере воспринимаются) одной из самых честных стран с точки зрения своих стандартов корпоративного управления.

В 2002 году, согласно данным одного исследования, США находились на 20-м месте в рейтинге добросовестности (на первых местах были Дания, Финляндия и Новая Зеландия, в конце списка располагались Гаити, Ирак и Мьянма, а на последнем, 163-м, месте оказалась Сомали). На основании этого я предполагаю, что люди, ведущие бизнес с Соединенными Штатами, в целом ощущают себя участниками честных сделок. Однако стоит отметить, что в 2000 году США находились в этом списке на 14-м месте — это было до того, как волна разразившихся один за другим корпоративных скандалов

превратила деловые разделы американских газет в полицейскую хронику[32]. Иными словами, мы катимся под гору, а не взбираемся на нее и в долгосрочной перспективе рискуем заплатить за это высокую цену.

Адам Смит напомнил нам, что честность является лучшей политикой, особенно в бизнесе. А если основной политикой при ведении бизнеса становится, наоборот, нечестность? Чтобы понять, что представляет собой общество, в котором реализована подобная модель, — общество, где отсутствует доверие, достаточно взглянуть на некоторые страны. В Китае не считается зазорным обмануть жителя другого региона страны. В Латинской Америке можно встретить множество управляемых семьями картелей — в них принято выдавать займы членам семьи (что часто приводит к списанию кредита, когда должник не может вовремя расплатиться). Другим примером такого общества является Иран. Один иранский студент из MIT рассказал мне, что у бизнеса в его стране отсутствует платформа доверия. Вследствие этого никто не платит авансом, не предлагает кредит и не желает брать на себя риски. Сотрудники компаний набираются из членов семей, к которым существует хоть какая-то степень доверия. Хотели бы вы жить в таком мире? Нам следует быть осторожными. При отсутствии честности в обществе мы можем попасть в такой мир быстрее, чем думаем.

Что же можно сделать для того, чтобы сохранять высокий уровень честности в стране? Можно заниматься чтением Библии, Корана или любой другой книги, отражающей наши ценности. Можно возродить к жизни профессиональные стандарты. Можно подписываться под заявлениями, в которых мы обязуемся действовать честно и добросовестно. Другой путь состоит в том, чтобы сначала осознать действие механизма, который включает в нас способность к обману. Когда мы попадаем в ситуации, в которых способ получения личной финансовой выгоды противоречит нашим моральным стандартам, мы способны «подмять под себя» реальность, представить себе мир с точки зрения соответствия нашим собственным эгоистичным интересам и, следовательно, допустить возможность обмана. Так каким же должен быть ответ? Если мы признаем у себя наличие этой слабости, то сможем попытаться предотвратить подобные ситуации. Мы можем запретить врачам проводить тесты, ведущие

к их личному обогащению; бухгалтерам и аудиторам — оказывать дополнительные консультации компаниям, которые они обслуживают; конгрессменам — самостоятельно назначать размер собственных зарплат и т. д.

Но только за счет этих мер мы не справимся с нечестностью. В следующей главе я поделюсь несколькими предложениями по вопросу нечестности и методами борьбы с ней.

Размышления на тему нечестности и туалетной бумаги

Примерно через год после первого издания книги «Предсказуемая иррациональность» я получил интересное электронное письмо от женщины, которая использовала элементы нашего эксперимента с кодексом чести для разработки своего собственного теста. С его помощью она смогла эффективно решить важную проблему, связанную с кражами туалетной бумаги.

Уважаемый профессор Ариели,

меня заинтересовали ваши эксперименты на тему обмана (в частности, эксперимент с несуществующим «Кодексом чести MIT» и «10 заповедями»), и я провела на основе вашего эксперимента свой собственный. Я живу в доме неподалеку от кампуса Калифорнийского университета в Беркли. Я делю дом со многими соседями; до того, как мы съехались, никто из нас не был знаком между собой. Помимо этого, в прошлом году на летние месяцы в дом въехала целая группа новых студентов. И все это привело к серьезной проблеме — а именно краже туалетной бумаги.

Каждое воскресенье владелица дома пополняет запасы бумаги в каждом туалете тремя рулонами. Однако прошлым летом я заметила, что вся туалетная бумага исчезала уже к вечеру понедельника. Это чем-то напомнило мне «трагедию ресурсов общего пользования», и стало ясно, что некоторые соседи забирают туалетную бумагу*

* Понятие «трагедия ресурсов общего пользования» относится к ситуации, в которой отдельные люди, действующие в собственных эгоистичных интересах, в конечном итоге истощают общие ограниченные ресурсы — даже если в долгосрочной перспективе это вредит всем, включая их самих.

для своего личного использования. Я задумалась над тем, как это остановить. Я не хотела вступать в конфликт с кем-то из соседей, потому что моей целью было прекратить пропажу туалетной бумаги, а не скандалить. Помня о вашем эксперименте, я положила в ванной комнате на втором этаже записку, в которой просила соседей не брать бумагу из туалета для личного пользования.

Через пару часов в ванной, где я оставляла записку, волшебным образом появился новый рулон туалетной бумаги. Раньше такого никогда не было. Эксперимент удался! Я проверила туалет на другом этаже, где не было записки, — там, как и раньше, бумаги не оказалось. Через два дня в ванной на втором этаже появился еще один новый рулон.

Мне было очень приятно, что простая записка помогла решить проблему с воровством.

Спасибо вам за вдохновение! Поведенческая экономика действительно применима в повседневной жизни!

С уважением,
Ронда

Должен признаться, что, когда я размышлял о том, какое влияние на повседневную жизни могут иметь наши эксперименты с честностью, мне и в голову не приходила тема туалетной бумаги. Но я счастлив, что Ронда смогла увидеть нужную связь и применить мои выводы в своей собственной ситуации. Меня порадовало и то, что она положила записку лишь в один из туалетов — отличный эксперимент с участием контрольной группы!

ПРИЛОЖЕНИЕ К ГЛАВЕ 13

*10 заповедей**

По синодальному переводу Библии	В иудейской традиции	По «Краткому катехизису» Мартина Лютера
Я Господь, Бог твой, Который вывел тебя из земли Египетской, из дома рабства, да не будет у тебя других богов пред лицом моим	Я — Господь, Бог твой	Да не будет у тебя других богов, кроме Меня
Не делай себе кумира и никакого изображения того, что на небе вверху, что на земле внизу, и что в воде ниже земли. Не поклоняйся им и не служи им	Да не будет у тебя других богов	Не произноси имени Господа, Бога твоего напрасно
Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно	Не произноси Имени Господа, Бога твоего, попусту	Помни день субботний, чтобы святить его
Помни день субботний, чтобы святить его. Шесть дней работай, и делай всякие дела твои; а день седьмой — суббота Господу, Богу твоему	Помни день субботний	Почитай отца твоего и мать твою, да будет тебе благо и долголетен будешь на земле
Почитай отца твоего и мать твою, чтобы продлились дни твои на земле, которую Господь, Бог твой, дает тебе	Чти отца своего и мать свою	Не убивай
Не убивай	Не убий	Не прелюбодействуй
Не прелюбодействуй	Не прелюбодействуй	Не укради
Не кради	Не укради	Не произноси ложного свидетельства на ближнего своего
Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего	Не отзывайся о ближнем ложным свидетельством	Не пожелай дома ближнего твоего
Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ничего, что у ближнего твоего	Не домогайся	Не пожелай жены ближнего твоего, ни раба, ни рабы его, ни скота его, ничего из того, что есть у него

* Заповеди в разных конфессиях и религиях различаются, поэтому правильными могут считаться различные версии ответов. Для людей, интересующихся этим вопросом, приведены три версии.

ГЛАВА 14

Контекст нашего характера, часть II

Почему наличные деньги делают нас более честными

В общежитиях MIT есть общие холлы, где установлены холодильники, которыми пользуются студенты, живущие в комнатах по соседству. Как-то утром, когда большинство студентов были на занятиях, я прокрался в общежитие и осмотрел все холодильники. Оглядываясь по сторонам, я открывал дверцу, запихивал внутрь упаковку из шести банок кока-колы и быстро уходил прочь. Оказавшись на безопасном расстоянии, я останавливался и записывал местонахождение холодильника и время, когда я положил в него упаковку с напитком.

Через несколько дней я возвращался, чтобы проверить, как обстоят дела с моими упаковками. С собой у меня был дневник, в котором я записывал, сколько банок осталось в каждом холодильнике. Как вы уже, наверное, догадались, жизнь кока-колы в общежитии оказалась не очень долгой. За трое суток исчезли практически все банки. Но я не ограничивался упаковками кока-колы. В некоторых холодильниках я оставлял тарелку, на которой лежало по шесть долларовых банкнот. Исчезли ли эти деньги так же быстро, как и банки с колой?

Перед тем как ответить на этот вопрос, я задам вам другой. Представьте себе, что вы сидите на работе и вам звонит ваш супруг

или супруга. Вашей дочери для школьных занятий нужен красный карандаш. «Ты можешь захватить карандаш с работы домой?» Насколько комфортным было бы для вас забрать красный карандаш с работы? Очень дискомфортным? Отчасти дискомфортным? Совершенно комфортным?

Позвольте мне задать вам еще один вопрос. Предположим, у вас на работе нет красных карандашей, но вы можете купить карандаш в магазинчике по соседству всего за 10 центов. Вдруг вы видите, что касса вашей компании открыта, а вокруг никого нет. Возьмете ли вы 10 центов из кассы, чтобы купить своей дочери карандаш? Давайте вообразим, что у вас с собой нет денег и вам нужны эти 10 центов. Насколько комфортным для вас будет взять эти деньги? Как вы будете себя при этом чувствовать?

Не знаю, как вы, но я бы забрал с работы карандаш без особых угрызений совести, но вряд ли взял бы деньги (к счастью для меня, эта проблема пока передо мной не стоит, потому что моя дочь еще не ходит в школу).

Оказалось, что студенты MIT также относятся к деньгам по-другому. Как я уже сказал, банки с колой исчезали достаточно быстро, и через трое суток в холодильниках не осталось ни одной. Но с деньгами вышла совершенно иная история! Тарелки с банкнотами оставались нетронутыми на протяжении 72 часов, после чего я убрал их из холодильников.

Так что же произошло?

Когда мы внимательно смотрим на окружающий мир, то можем заметить, что большинство нечестных поступков связано с обманом, не имеющим непосредственного отношения к наличным деньгам. Компании действуют спорно с бухгалтерской точки зрения; руководители мошенничают с опционами на покупку акций; лоббисты косвенно подкупают политиков; фармацевтические компании отправляют докторов вместе с их женами отдыхать на роскошные курорты. Как правило, люди не занимаются обманом, связанным с наличными. Я хочу сказать следующее: лгать становится проще, когда мы отступаем на шаг от наличных денег.

Как вы считаете, могли бы архитекторы мошенничества в Enron Кеннет Лей, Джеффри Скиллинг и Эндрю Фастоу украсть деньги из кошелька старушки? Разумеется, они взяли миллионы долларов

из пенсионных фондов, в которых старушки держали свои деньги. Но как вам кажется, могли бы они напасть на старушку в темном переулке и выхватить кошелек из дрожащих рук? Возможно, вы со мной и не согласитесь, но я склонен считать, что нет. Так что же позволяет нам мошенничать, когда речь идет о неденежных объектах, и что удерживает от обмана, когда мы имеем дело с деньгами? Каким образом работает этот иррациональный импульс?

* * *

Мы настолько искусно оправдываем свое нечестное поведение в мелочах, что зачастую нам сложно получить четкое представление о том, как неденежные объекты влияют на нашу готовность к обману. К примеру, забирая карандаш с работы, мы можем сказать себе, что канцелярские принадлежности в офисе являются общими и нашими — в том числе или что подобными вещами занимается каждый. Мы считаем нормальным время от времени брать из общего холодильника чужую банку колы, потому что, в конце концов, у каждого из нас когда-то крали из холодильника банку колы. Возможно, Лей, Скиллинг и Фастоу тоже считали махинации с бухгалтерскими записями обычным делом, так как это было временной мерой и по мере улучшения дел в компании ситуацию можно было бы скорректировать. Кто знает?

Чтобы понять истинную природу нечестности, мы решили придумать хитроумный эксперимент, в рамках которого участники были бы лишены малейшего повода для оправдания своих действий. Мы с Ниной и Оном принялись размышлять. Допустим, мы могли бы использовать некую символическую валюту, например жетоны. Это будут одновременно и не деньги, и не объекты, имеющие историю потребления вроде кока-колы или карандаша. Позволит ли нам это лучше понять процессы, происходящие при обмане? Мы не были уверены, но видели в таком подходе свою логику, поэтому решили попробовать.

Вот что произошло дальше. Мы обратились к студентам, обедавшим в одном из кафе на территории MIT, с просьбой об участии в пятиминутном эксперименте. Все, что от них требовалось, — это решить 20 простых математических задач (найти два числа, составлявших в сумме 10). За каждый правильный ответ они получали по 50 центов.

Эксперимент каждый раз начинался одинаково, но завершался по-разному. Когда участники первой группы закончили отвечать на вопросы, они сдали свои листы с записями экспериментатору, который проверил их и заплатил за каждый правильный ответ по 50 центов. Участники из второй группы должны были уничтожить свои листы с ответами и просто сказать экспериментатору, сколько денег им причитается. До сих пор эксперимент был аналогичным описанному в предыдущей главе.

Однако участники последней группы получили совершенно другие инструкции. Мы велели им разорвать листы с ответами и после этого сообщить экспериментатору количество своих правильных ответов. Но на этот раз экспериментатор выдавал студентам за каждый правильный ответ не деньги, а жетон. Затем они должны были пройти четыре метра, обратиться к другому экспериментатору и обменять у него каждый жетон на 50 центов.

Вы понимаете, чего мы хотели добиться? Мы стремились понять, повлияет ли включение в эксперимент жетона — не имеющей ценности вымышленной валюты — на уровень честности студентов. Поведут ли себя студенты этой группы при подсчете ответов более нечестно, чем те, кто сразу получал за свою работу деньги? Если да, то насколько?

Результаты поразили даже нас: участники первой группы (не имевшие возможности мошенничать) дали в среднем 3,5 правильного ответа (эти студенты стали нашей контрольной группой).

Участники из второй группы, уничтожившие свои листы, заявили, что правильно ответили на 6,2 вопроса. Поскольку предположить, что студенты становятся умнее за счет того, что рвут свои листы с ответами, довольно сложно, мы посчитали, что они попытались нас обмануть, прибавив себе в среднем еще по 2,7 вопроса.

Однако участники третьей группы оказались настоящими чемпионами в области откровенного мошенничества. Они не были более толковыми, чем студенты из первой или второй группы, но заявили, что ответили правильно в среднем на 9,4 вопроса — на 5,9 вопроса больше, чем у контрольной группы, и на 3,2 — чем у группы, участники которой просто разорвали свои листы с ответами.

Это означает, что в обычных обстоятельствах студенты, имевшие возможность солгать, в среднем приписывали себе 2,7 ответа.

Но при условии расчета с помощью неденежных инструментов степень обмана возросла — участники приписали себе 5,9 ответа, то есть почти вдвое больше нормального результата. Мы сделали всего один шаг в сторону от денег — но какой поразительной оказалась разница!

Если это кажется вам удивительным, подумайте о следующем. Из 2000 участников нашего исследования вопросов честности (описанного в предыдущей главе) лишь четверо заявили, что им удалось правильно ответить на все вопросы. Иными словами, уровень «абсолютного мошенничества» составлял 4 к 2000*.

Однако в результате эксперимента с использованием неденежной валюты (жетонов) мы заметили «абсолютное мошенничество» у 24 из 450 участников. Сколько из них принадлежало к группе, в которой деньги были заменены жетонами? Все 24. В этой группе было 150 участников. Иными словами, при проведении эксперимента над 2000 участников можно было бы ожидать, что «абсолютными мошенниками» окажутся около 320 человек. Это означает, что жетоны не только «освобождали» людей от некоторого количества моральных обязательств — для многих участников они полностью уничтожили какие-либо сдерживающие факторы, и те принялись обманывать по полной.

В подобном уровне мошенничества, безусловно, нет ничего хорошего, но дела могли бы пойти еще хуже. Не будем забывать, что жетоны в наших экспериментах обменивались на реальные деньги за несколько секунд. Насколько изменился бы уровень нечестности, если бы обмен жетонов на деньги происходил через несколько дней, недель или месяцев (как это происходит, к примеру, в случае с опционами на покупку акций)? Увеличилось бы в таком случае количество мошенников среди участников? Если да, то насколько?

* * *

Мы уже поняли, что люди склонны к обману, когда у них появляется для этого возможность. Но вот что странно: большинство из

---

* Теоретически возможно, что некоторые люди решили все задачи. Однако, поскольку ни один из участников контрольной группы не смог решить более 10 задач, вероятность того, что четверо из наших участников действительно решили все 20, очень и очень низка. По этой причине мы предположили, что они нас обманули.

нас обычно не замечает этой склонности. Когда мы в рамках другого эксперимента спросили у студентов, станут ли, по их мнению, люди больше мошенничать в эксперименте, если мы заменим наличные деньги жетонами, те ответили, что уровень мошенничества останется прежним. Они объясняли это так: жетоны по сути представляют собой те же самые деньги и могут быть обменены на реальные деньги всего за несколько секунд. Соответственно, они считали, что участники эксперимента будут относиться к жетонам как к настоящим деньгам.

Но как же они ошибались! Они не могли и вообразить насколько быстро мы способны найти рациональное объяснение для собственной нечестности, делая лишь один шаг в сторону от реальных денег. Несомненно, все мы являемся точно такими же слепцами, как и они. Возможно, повсеместный обман процветает именно по этой причине. Вероятно, именно по этой причине Джефф Скиллинг, Берни Эбберс (глава Worldcom) и ряд других руководителей компаний, подвергшихся в последнее время судебному преследованию, позволили себе и своим компаниям катиться по наклонной.

Разумеется, этой слабости подвержены мы все. Подумайте, к примеру, о мошенничествах, связанных со страхованием. Согласно некоторым расчетам, клиенты, столкнувшиеся со страховыми случаями, благодаря своей изобретательности увеличивают сумму ущерба в среднем на 10%. (Естественно, когда вы заявляете о слишком высоких потерях, страховая компания увеличивает свои расценки на следующий страховой период, и в итоге получается «око за око».) Опять же, в этих страховых претензиях редко можно встретить абсолютное мошенничество. Речь идет о случаях, когда вы, потеряв при пожаре телевизор с диагональю 27 дюймов, утверждаете, что это был телевизор с диагональю 32 дюйма. Вряд ли вы решитесь украсть реальные деньги из кассы страховой компании (сколь бы соблазнительным это вам ни казалось), но немного преувеличить размер и ценность вашей потери — с моральной точки зрения — вам гораздо проще

Есть и другие интересные примеры нечестного поведения. Доводилось ли вам когда-либо слышать о термине «гардеробинг»? Вы покупаете предмет одежды, носите его, не снимая ярлыков, а затем возвращаете в магазин в таком состоянии, что магазин обязан принять

его обратно, но не может продать как новый. Занимаясь подобными вещами, потребители не крадут деньги у магазинов напрямую: они всего лишь исполняют некий танец между покупкой и возвратом, состоящий из множества сомнительных элементов. Однако этот танец приводит к вполне конкретному итогу: ежегодные потери магазинов от подобных действий составляют около 16 млрд долларов (примерно такую же сумму мы теряем вследствие краж из наших домов и угона автомобилей, вместе взятых).

А как насчет авансовых отчетов? Когда сотрудники компаний ездят в командировки, то предполагается, что они должны знать и следовать правилам; однако эти отчеты — порой на один шаг, а порой на несколько — отделены от реальных денег. В результате одного исследования мы с Ниной обнаружили, что люди включают в отчеты свои личные расходы, но подходят к этому весьма избирательно: некоторые из расходов они считают вполне возможным обозначить как «командировочные», а другие — нет. К примеру, покупка в подарок кружки за 5 долларов для привлекательной незнакомки явно выходила за пределы дозволенного, но людям не составляло никаких проблем купить для той же дамы за 8 долларов выпивку в баре и включить эту сумму в свой счет за ужин. И разница в поведении объяснялась здесь не стоимостью предмета или страхом быть пойманным, а способностью оправдать перед самим собой законность таких действий (или ее подобие) за счет средств компании.

Дальнейшие изыскания позволили нам выявить еще несколько направлений подобной рационализации. В рамках одного исследования мы установили, что в случаях, когда люди отдают чеки своим административным ассистентам для представления выше, то тем самым оказываются на один шаг дальше от нечестного поступка и, следовательно, с большей легкостью подсовывают сомнительные квитанции. В ходе другого опроса мы установили, что бизнесмены, работающие в Нью-Йорке, гораздо охотнее отнесут на счет компании покупку игрушки для своего ребенка в аэропорту Сан-Франциско (или другого удаленного города), чем в аэропорту Нью-Йорка или в любом другом магазине по дороге домой из аэропорта. Подобные действия не имеют логического объяснения, однако очевидно, что, когда в процессе обмена участвует какой-то неденежный посредник, наша способность к рационализации резко возрастает.

* * *

Несколько лет назад я сам стал жертвой нечестного поведения. Кто-то взломал мою учетную запись Skype (отличной программы онлайновой телефонной связи) и потратил несколько сотен долларов с моего счета в PayPal на разговоры.

Не думаю, что человек, сделавший это, был закоренелым преступником. С точки зрения преступника, взлом моего счета выглядел бы напрасной тратой времени и таланта. Обладая такой квалификацией, он мог бы взломать сайт Amazon или Dell, а может быть, и счет чьей-нибудь кредитной карты — в любом случае он потратил бы свое время с большей пользой. Я думаю, что это сделал смышленый паренек, который сумел подобрать пароль и наслаждался «бесплатным» общением со всем миром до тех пор, пока я не восстановил контроль над своим счетом. Возможно, это действие было вызовом, который он бросил сам себе. Не исключено, что этим взломщиком мог оказаться один из моих студентов, решивший пощекотать мне нервы за поставленную ему когда-то в прошлом плохую оценку.

Был бы этот парень способен взять деньги из моего бумажника, даже если бы знал, что никто и никогда его не поймает? Возможно, но я думаю, что нет. Скорее я предполагаю, что именно сама программа Skype и способ доступа к счету помогли этому человеку сделать свое дело без угрызений совести: во-первых, он крал мое время, а не деньги. Во-вторых, он не получил от своих действий никаких материальных преимуществ. В-третьих, он воровал скорее у Skype, чем у меня. В-четвертых, он предполагал, что в конце концов расходы будут покрыты Skype, а не мной. В-пятых, стоимость звонка автоматически списывалась через PayPal, то есть в процессе возникал еще один этап — и еще один элемент неразберихи в том, кто же должен платить за звонки. (Если вам интересно, с того момента я отменил прямую привязку моего счета к PayPal.)

Так украл ли этот человек у меня что-нибудь? Разумеется, но акт воровства был обставлен огромным количеством неясностей. Мне иногда кажется, что этот парень даже и не думал о себе как о бесчестном человеке. Он же не взял у меня деньги, правильно? И не сделал никому больно? Подобное мышление вызывает опасения. Если моя проблема со Skype была связана именно с неденежным характером

сделок в этой системе, то это означает, что под угрозой находятся практически все онлайновые услуги, а может быть, и операции с кредитными и дебетовыми картами. Все эти электронные операции, не предполагающие физической передачи денег из рук в руки, позволяют людям с большей легкостью совершать бесчестные поступки, не ставя под сомнение их правильность и не задумываясь об их аморальном характере.

* * *

Есть и другое, более зловещее впечатление, которое я вынес из наших исследований. Участники наших экспериментов были умными, заботливыми и уважаемыми людьми, имевшими определенный барьер при совершении нечестных поступков, даже в случае с жетонами. Почти у каждого из них наступал момент, когда их сознание приказывало им остановиться, и они это делали. Соответственно, нечестность, которую мы выявили в ходе наших экспериментов, представляет собой нижнюю границу нечестности — уровень нечестности, возможный для людей, желающих вести себя этично и выглядеть этичными, — так называемых хороших людей.

Меня пугает, что если бы мы проводили эксперименты с неденежными средствами расчета (которые нельзя было бы так легко сконвертировать в деньги, как жетоны), или с участниками, не беспокоящимися о степени своей порядочности, или в случаях, когда поведение участников остается незаметным для других, то столкнулись бы с еще более высоким уровнем нечестных действий. Другими словами, отмеченный нами уровень обмана значительно ниже, чем можно встретить в других обстоятельствах и при исследовании поведения других лиц.

А теперь представьте себе, что вы работаете в компании, которая находится под руководством человека с характером Гордона Гекко, заявляющего, что «жадность — это хорошо». И давайте предположим, что он активно использует для поощрения нечестного поведения различные формы неденежных средств. Можете ли вы теперь понять, насколько легко он может изменить мышление людей, которые в принципе хотят быть честными перед самими собой и другими, но также хотят сохранить свои рабочие места и преуспеть в карьере? В подобных обстоятельствах неденежные методы способны ввести

нас в заблуждение. Они позволяют нам обойти нашу совесть и свободно исследовать все преимущества нечестного поведения.

Такой взгляд на природу человека вызывает тревогу. Мы можем надеяться, что нас окружают хорошие люди с высоким уровнем морали, но мы должны быть реалистами. Даже честные люди не застрахованы от частичной слепоты и омрачения сознания. Эта слепота дает им делать шаги, позволяющие на пути к финансовому успеху обойти свои собственные моральные стандарты. По сути, мотивация может сыграть злую шутку с любым человеком, независимо от его уровня морали.

Как однажды заметил писатель и журналист Эптон Синклер, «трудно заставить человека что-то понять, когда ему платят зарплату за то, чтобы он этого не понимал». Теперь мы можем развить его мысль: заставить человека что-то понять еще сложнее, когда он имеет дело с неденежной валютой.

* * *

Стоит отметить, что проблемы нечестности касаются не только отдельных людей. В последние годы мы видели массу примеров снижения уровня честности в масштабах целых компаний. Я даже не говорю о нашумевших историях проявления крупного мошенничества, как в случаях Enron и WorldCom. Я имею в виду небольшие действия, напоминающие кражу кока-колы из холодильника. Существует множество компаний, которые, условно говоря, не крадут деньги с наших тарелок, но воруют нечто иное, на шаг отдаленное от наличных.

Примеры этого встречаются на каждом шагу. Недавно один из моих друзей, тщательно копивший призовые баллы по программе для часто летающих пассажиров, решил отправиться в отпуск и обратился к осуществлявшей эту программу авиакомпании.

Компания сообщила ему, что он не может воспользоваться своими баллами, так как на нужную ему дату все билеты уже выкуплены. Иными словами, накопив 25 000 миль по призовой программе (и проверив различные даты вылета), он так и не смог приобрести на них билет. Представительница авиакомпании сообщила ему, что если бы он накопил 50 000 баллов, то, возможно, она смогла бы найти ему место на нужный рейс. Она проверила наличие билетов. Разумеется, для участников этой программы свободные места были.

Не исключено, что где-нибудь в углу брошюры для пассажиров было мелким шрифтом написано, что подобные действия компании являются вполне допустимыми. Но для моего друга накопленные 25 000 призовых баллов означали значительную сумму денег, скажем, 450 долларов. Могла бы авиакомпания ограбить его на эту сумму, украв эти деньги с его банковского счета? Нет, но, поскольку она сделала шаг в сторону от реальных денег, можно сказать, что она их у него украла, потребовав накопить еще 25 000 миль.

В качестве другого примера посмотрите на то, что делают банки со ставками по кредитным картам. Давайте рассмотрим процедуру, известную как двойной платежный цикл. У этого трюка существует несколько вариаций, но его основная идея состоит в том, что, если вы не оплачиваете свою задолженность в полном объеме, эмитент кредитных карт начинает применять повышенную процентную ставку не только на новые покупки в счет кредита, но и на сделанные вами в прошлом. Банковский комитет сената США внимательно изучил этот вопрос и получил множество свидетельств о нечестном поведении банков. Например, один гражданин из Огайо, осуществивший с помощью карты покупки на 3200 долларов, обнаружил, что общая сумма его задолженности вместе с процентами, штрафами и различными сборами составила 10 700 долларов.

И эти комиссии с него собиралась взимать не какая-то сомнительная контора, а один из крупнейших и наиболее уважаемых американских банков, рекламная кампания которого пытается убедить всех нас в том, что мы с банком являемся «одной семьей». Способен ли член вашей собственной семьи украсть у вас бумажник? Нет. Но банки — при помощи операций, на шаг отстоящих от реальных денег, — кажется, вполне на такое способны.

И когда мы начинаем смотреть на нечестность сквозь эту новую призму, то, открывая газету по утрам, легко находим все новые примеры подобного поведения.

* * *

Итак, давайте вернемся к нашему первоначальному наблюдению и подумаем: есть ли что-то особенное в наличных? Имея дело с деньгами, мы заранее настроены на то, чтобы рассматривать наши действия в соответствии с неким негласным кодексом чести. Взгля-

ните на долларовую купюру — кажется, ее дизайн специально был разработан так, чтобы вызывать у нас ассоциацию со своего рода контрактом: слова «СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ АМЕРИКИ» написаны крупным шрифтом с тенью, что создает иллюзию трехмерности изображения. На купюре изображен сам Джордж Вашингтон (а все мы знаем, что он не умел лгать). Обратная сторона купюры выглядит еще серьезнее: сразу бросается в глаза крупная надпись «На Бога уповаем». А еще там изображена странная пирамида, с вершины которой прямо на вас пристально глядит чей-то глаз! Помимо всего этого символизма дополнительную «святость» деньгам придает тот факт, что они являются четкой единицей обмена. Десять центов — это всегда 10 центов, а доллар — всегда доллар.

Однако посмотрите, насколько большей широтой обладает неденежный обмен. Для всего находится рациональное обоснование. Мы можем взять с работы карандаш, забрать чужую колу из холодильника, а можем даже оформить задним числом наши фондовые опционы — и найти историю, объясняющую наши действия. Мы можем позволить себе быть нечестными, не думая о себе как о нечестных людях. Мы можем украсть, в то время как наша совесть крепко спит.

Как же справиться с этой проблемой? Разумеется, мы можем прикрепить ценник к любой канцелярской принадлежности в нашем офисе или применять четкие формулировки для пояснения денежной составляющей акций и фондовых опционов. Но в более широком контексте нам необходимо пробудить в себе понимание связи между неденежными видами валюты и нашей склонностью к мошенничеству. Мы должны признать, что, сделав шаг в сторону от денег, мы будем обманывать значительно чаще и больше, чем можем себе представить. Мы обязаны пробудиться — как отдельно взятые личности и как нация в целом — и сделать это в ближайшее время.

Почему? Причина проста: время наличных расчетов подходит к концу. Наличные снижают рентабельность работы банков — и поэтому банки хотят избавиться от наличных операций. В то же время, электронные инструменты расчетов очень выгодны. Прибыль от операций с кредитными картами в США выросла с 9 млрд долларов в 1996 году до рекордных 27 млрд в 2004 году. По мнению банковских аналитиков, к 2010 году с помощью электронных инстру-

ментов будет обработано почти 50 млрд долларов — это почти в два раза выше оборотов компаний Visa и MasterCard в 2004 году[33]. Возникает вопрос: как мы можем контролировать нашу склонность к обману, если нас приводят в чувство лишь операции с наличными, дни которых сочтены?

По слухам, известный грабитель Вилли Саттон как-то заявил, что он грабил банки из-за того, что именно там можно найти деньги. Следуя этой логике, в наши дни он занялся бы махинациями с кредитными картами, работая в банке, или работал бы в авиакомпании над созданием хитрых условий программ лояльности. Возможно, эти операции и не связаны с наличными, но, вне всякого сомнения, возможность поживиться находится именно здесь.

ГЛАВА 15

Пиво и «бесплатный сыр»

Что такое поведенческая экономика, или Где найти бесплатный сыр?

Carolina Brewery — модный бар, расположенный на Франклин-стрит, оживленной улице рядом со зданием Университета Северной Каролины в Чапел-Хилл. На этой красивой улице с кирпичными зданиями и старыми деревьями расположено куда больше ресторанов, баров и кафе, чем можно было ожидать от столь небольшого городка.

Открывая входную дверь в Carolina Brewery, вы заходите в древнее здание с высокими потолками и деревянными балками и видите несколько больших емкостей из нержавеющей стали для приготовления пива. Весь этот антураж свидетельствует о том, что вы отлично проведете здесь время. По всему помещению расставлены уютные столы для небольших компаний. Этот бар — любимое место студентов и других жителей города, знающих толк в хорошем пиве и еде.

Вскоре после того, как я начал работать в MIT, мы с Джонатаном Левавом (профессором Колумбийского университета) частенько обсуждали вопросы, связанные с деятельностью приятных заведений такого рода. Например, мы думали о том, насколько последовательный процесс принятия заказов (когда каждый человек по

очереди излагает его официанту) сказывается на выборе, который делают участники компании. Иными словами, влияет ли на наш выбор заказ соседей по столу. А если это так, то побуждает ли он соответствовать выбору других участников или, наоборот, противопоставлять себя им. Другими словами, станут ли участники компании сознательно выбирать другое пиво, а не то, что заказали перед ними другие. И наконец, мы хотели понять, в какой степени выбор, сделанный под влиянием выбора других людей, отразится на нашем удовольствии от пива — будет ли оно нравиться нам больше или меньше.

* * *

В этой книге я описывал множество экспериментов, которые, как я надеюсь, представлялись вам удивительными и говорящими о чем-то новом. Если это действительно так, то причина этого кроется в том, что все исследования оспаривали повсеместно распространенное предположение, что мы являемся по своей сути рациональными людьми. Раз за разом я находил факты, опровергавшие описание, данное человеку Шекспиром: «Что за мастерское создание — человек». На самом деле те примеры, которые я приводил в этой книге, показывают, что мотивы наших действий не являются благородными, что мы непоследовательны, а наша способность постигать новое достаточно слаба (честно говоря, мне кажется, что Шекспир все понимал правильно, и эта реплика принца Гамлета не лишена иронии).

В последней главе этой книги я расскажу еще об одном эксперименте, демонстрирующем пример нашей предсказуемой иррациональности. Затем я опишу принятый в экономике взгляд на поведение человека, его отличие от точки зрения, принятой в поведенческой экономике, а затем сделаю некоторые выводы. Давайте начнем с описания эксперимента.

Чтобы добраться до дна пенистой бочки вопросов, которые мы обдумывали в Carolina Brewery, мы с Джонатаном решили в нее окунуться — разумеется, в переносном смысле. Для начала мы попросили менеджера Carolina Brewery, чтобы он позволил нам раздать посетителям несколько бесплатных образцов пива (за которое мы заплатили сами). Представьте себе, насколько трудно нам было

потом убедить бухгалтеров MIT в том, что счет за пиво на 1400 долларов связан с расходами по проведению исследования. Менеджер бара был рад нам помочь. В конце концов, он продавал нам пиво, а другие клиенты получали его от нас бесплатно, что теоретически повышало степень их желания вернуться в пивоварню еще раз.

Вручая нам спецодежду, он упомянул об одном-единственном условии: мы подходим к людям и собираем заказы на бесплатное пиво в течение одной минуты с того момента, как они садятся за стол. Если мы не успевали сделать это, то говорили об этом официантам, чтобы они подошли к столу и приняли заказ. Это было разумно. Менеджер не знал, насколько эффективно мы могли бы выступать в качестве официантов, и он не хотел, чтобы клиенты обслуживались с запозданием. Мы приступили к работе.

Как только очередная группа посетителей расселась за столом, я подошел к ним. Судя по всему, это были две парочки студентов младших курсов, устроивших совместное свидание. Парни облачились в свои лучшие брюки, а девочки накрасились так, что могли бы составить достойную конкуренцию Элизабет Тейлор. Я поприветствовал их, объявил о том, что пивоварня предлагает попробовать бесплатные образцы пива, а затем приступил к описанию каждого из четырех видов:

1. Copperline Amber Ale: красное пиво средней плотности с хорошо сбалансированным составом хмеля и солода и традиционным для эля фруктовым привкусом.
2. Franklin Street Lager: чешское золотое пиво типа «пилзнер», изготовленное с применением солода легких сортов.
3. India Pale Ale: эль с насыщенным привкусом хмеля, который по технологии изготовления должен был выдерживать долгое путешествие из Англии в Индию через южную оконечность Африки. Нежный цветочный привкус пива достигается за счет использования нескольких видов хмеля.
4. Summer Wheat Ale: эль, сваренный в баварском стиле с добавлением 50% пшеницы. Светлый, легкий и освежающий летний напиток. Он имеет слабый привкус хмеля, обладает уникальным ароматом, напоминающим вкус банана и гвоздики, а при его изготовлении используются подлинные немецкие дрожжи.

А какой сорт пива выбрали бы вы?

☐ Copperline Amber Ale
☐ Franklin Street Lager
☐ India Pale Ale
☐ Summer Wheat Ale

После описания сортов пива я посмотрел на одного из парней и попросил его сделать свой выбор. Он заказал India Pale Ale. Сидевшая рядом с ним девушка с неописуемой прической выбрала Franklin Street Lager. Я обратился ко второй девушке. Она решила заказать Copperline Amber Ale. Последним был ее приятель, который предпочел Summer Wheat Ale. Получив заказы, я помчался к бару, за стойкой которого меня ждал Боб, высокий и привлекательный бармен, он же — студент старшего курса, изучавший компьютерные технологии. Помня о том, что мы спешим, он выполнил мой заказ раньше, чем заказы с других столиков. Я взял поднос с четырьмя образцами (объемом по 56 г), вернулся к столу, где сидели две парочки, и поставил пиво перед ними.

Вместе с образцами пива я вручил каждому из них краткую анкету, напечатанную на бланке пивоварни. Вопросы, которые мы задали участникам, были связаны с тем, понравилось ли им выбранное пиво и не жалели ли они, что выбрали тот или иной сорт. После того как я собрал заполненные анкеты, я продолжал издалека наблюдать за этими людьми — мне было интересно, захочет ли кто-нибудь из них попробовать пиво, заказанное его соседями. В итоге никто из участников так и не поделился своим пивом.

Мы с Джонатаном повторили эту процедуру еще 49 раз. Затем мы продолжили эксперимент, но для следующих 50 столов немного изменили условия. Теперь, прочитав описание предлагаемых образцов, мы передавали участникам небольшое меню с названиями сортов пива и просили каждого из них отметить галочкой тот, который они хотели бы попробовать. Поступая таким образом, мы превращали заказ из публичного действия в частное. Это означало, что никто из участников не будет слышать, что заказывают другие — в том числе люди, которых они, возможно, хотели бы поразить своим выбором. Следовательно, заказ, сделанный остальными, не оказывал бы на них никакого влияния.

Что же произошло? Мы обнаружили, что когда люди произносят свой заказ вслух, то руководствуются другими принципами, чем при заказе в частном порядке. Объявляя свой выбор публично, они предпочитали заказывать как можно больше видов пива — то есть стремились к максимальному разнообразию. Давайте поясним этот вывод на примере Summer Wheat Ale. Этот сорт не был привлекательным для большинства посетителей. Однако, когда все остальные сорта пива уже были выбраны, наши участники чувствовали, что им нужно предпочесть что-то иное — например, для того, чтобы продемонстрировать, что они живут своим умом и не пытаются копировать других. Поэтому они заказывали сорт пива, который, возможно, и не хотели изначально, но который помогал им заявить о своей индивидуальности.

А что же насчет удовольствия от пива? По сути, если люди стремятся сообщить о своей уникальности и поэтому выбирают пиво, которое никто не выбрал, то велика вероятность, что им достанется не то, что они на самом деле хотят или любят. Так и получалось. В целом люди, сделавшие свой выбор вслух, то есть привычным для ресторанов образом, оказались значительно меньше довольны своим выбором, чем те, кто сделал свой заказ в частном порядке, без учета мнения других. Существовало, правда, одно значительное исключение: участник, который публично заказывал пиво первым, находился в том же положении, что и люди, выражавшие свое мнение в частном порядке, поскольку он не был ограничен выбором, сделанным другими. Соответственно, мы обнаружили, что человек, заказывавший пиво первым в группе, оказывался самым довольным и уровень его удовольствия соответствовал уровню удовольствия людей, делавших заказ в частном порядке.

* * *

Кстати, когда мы проводили наш эксперимент в Carolina Brewery, произошла забавная история: я подошел к одному из столов и начал читать меню сидевшей за ним паре. Вдруг я понял, что за столом сидит Рич, аспирант в области компьютерных наук, с которым я работал над проектом за три-четыре года до этого. Так как эксперимент должен быть проводиться по одной и той же методике, я не мог перекинуться с ним парой слов, поэтому я сделал бес-

страстное лицо (как у игрока в покер) и начал деловито описывать сорта пива. Закончив чтение, я посмотрел на Рича и спросил: «Что вам принести?»

Вместо того чтобы сделать заказ, он поинтересовался, как обстоят мои дела.

«Отлично, спасибо, — ответил я. — Какое пиво вам принести?»

Рич и его спутница выбрали пиво, а затем он предпринял еще одну попытку завязать разговор: «Дэн, а тебе удалось в итоге получить научную степень?»

«Да, — сказал я, — я получил ее примерно год назад. А теперь извини, я должен принести вам пиво». Мне стало ясно, что Рич подумал, что я постоянно работаю официантом и что научная степень в области общественных наук не позволяет человеку устроиться ни на какую другую работу. Когда я вернулся к столу, Рич и его спутница — оказавшаяся его женой — попробовали пиво и ответили на вопросы нашей короткой анкеты. Рич еще раз попытался меня разговорить. Он сказал, что недавно прочитал одну из моих статей и она ему очень понравилась. Это была действительно хорошая статья, и мне самому она тоже была по душе, однако я думаю, что Рич просто пытался подбодрить меня, вынужденного работать официантом.

* * *

Другое исследование, проведенное позднее в Университете Дьюка с образцами вина и с участием студентов MBA, позволило нам измерить некоторые личностные черты участников (мы не могли этого сделать в Carolina Brewery). Благодаря этому у нас появилась возможность выяснить, какие именно личностные качества определяют поведение людей при последовательном заказе. Мы обнаружили наличие значимой корреляции между склонностью заказывать алкогольные напитки, отличающиеся от заказанных другими участниками компании, и личностной чертой, названной «потребность в уникальности». В сущности, люди, для которых признание их уникальности является немаловажным, были склонны выбирать алкогольные напитки из перечня еще не заказанных. Это давало им возможность продемонстрировать, что они являются неповторимыми и единственными в своем роде.

Наши результаты показывают, что люди часто склонны жертвовать удовольствием, которое они могли бы получить, в пользу демонстрации другим определенного образа. Заказывая пиво и еду, они преследуют две цели: заказать то, что им нравится больше всего, и выставить себя в глазах других в положительном свете. Проблема состоит, однако, в том, что, заказывая еду, они могут выбрать блюдо, которое им не понравится, — а потом пожалеть о своем шаге. По сути, люди, испытывающие значительную потребность в признании собственной уникальности, могут пожертвовать личной выгодой во имя репутации.

И хотя полученные результаты были достаточно ясными, мы предположили, что в других культурах — где потребность в уникальности не считается позитивной чертой — люди, проговаривающие свой заказ вслух, пытаются выразить ощущение принадлежности к определенной группе и лишний раз подчеркнуть приверженность ей с помощью своего выбора. В ходе проведенного нами в Гонконге исследования мы обнаружили именно такую картину. Жители Гонконга, делая заказ публично, тоже выбирают не самые любимые блюда, но они склоняются чаще всего в пользу выбора тех, кто делал заказ до них, — они также совершают ошибку, о которой, возможно, впоследствии сожалеют, но это ошибка совершенно иного рода.

* * *

Из того, что я рассказал вам об этом эксперименте, вы можете извлечь практическую пользу и научиться выбирать то блюдо, которое вы действительно хотите. Когда вы приходите в ресторан, вам заранее следует решить, что именно вы будете себе заказывать, — до того, как к столику подойдет официант, — и не менять этого решения. Если вы начнете действовать в зависимости от выбора других людей, то рискуете выбрать худший вариант. Если вы опасаетесь, что чужое мнение все равно может на вас повлиять, имеет смысл объявить вслух другим участникам, какое блюдо вы планируете заказать, до того, как официант начнет принимать заказы. Действуя таким образом, вы предъявите своего рода требование. Соответственно шансы того, что другие люди посчитают вас не уникальным, значительно снизятся, причем даже в том случае, если это блюдо закажет кто-то еще. И разумеется, самый лучший способ — сделать заказ первым.

Возможно, владельцам ресторанов стоит просить своих клиентов делать заказ в частном порядке (например, записывать его на листке или тихо говорить официанту, чтобы не услышали другие). В этом случае заказы ваших спутников не окажут на вас никакого влияния. Мы платим большие деньги за удовольствие поужинать в ресторане. Возможность анонимного заказа является, на мой взгляд, самым дешевым и простым способом повышения удовлетворения от этого процесса.

Но я бы хотел озвучить и еще один, более важный вывод, который следует из проведенного эксперимента — и фактически из всего, о чем я говорил в этой книге. Классическая экономика предполагает, что мы являемся рациональными субъектами — иными словами, что мы знаем всю необходимую информацию для принятия решения, можем рассчитать ценность различных вариантов и не находимся под влиянием когнитивных предубеждений при оценке последствий каждого потенциального выбора.

В результате считается, что решения, которые мы принимаем, логичны и разумны. И даже если мы время от времени делаем неправильные выводы, классическая экономика полагает, что мы быстро извлекаем уроки из своих ошибок либо самостоятельно, либо с помощью «рыночных сил». Исходя из этой гипотезы, экономисты делают далекоидущие выводы о множестве вещей — начиная от стереотипов покупательского поведения и заканчивая юриспруденцией и государственной политикой.

Однако, как показывают результаты, представленные в этой книге (и многих других), мы значительно менее рациональны в принятии решений, чем предполагает стандартная экономическая теория. Наше иррациональное поведение не является случайным и бессмысленным — оно носит систематический характер и вполне предсказуемо. Раз за разом мы допускаем одни и те же ошибки — вследствие того, что наш мозг устроен определенным образом. Так, может быть, нам стоит изменить правила, определенные классической экономикой, и отойти от наивной психологии, положения которой не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни (самое главное) результатами эмпирического изучения?

Возможно, от экономической науки было бы больше толка, если бы она основывалась не на том, как люди должны себя вести, а на том,

как они ведут себя на самом деле? Как я уже говорил во введении к этой книге, в основе поведенческой экономики лежит именно эта простая идея: мы понимаем (порой интуитивно), что люди не всегда ведут себя рационально и что они часто допускают ошибки в своих решениях.

Стандартная экономика вслед за шекспировскими героями смотрит на человеческую природу слишком оптимистично, предполагая, что наши способности к рациональному рассуждению безграничны. С этой точки зрения поведенческая экономика, которая признает недостатки человека, рисует более удручающую картину, так как демонстрирует множество примеров нашего несоответствия собственным идеалам. Конечно, печально осознавать, что мы постоянно принимаем иррациональные решения в нашей личной, профессиональной и социальной жизни. Но нет худа без добра: тот факт, что мы совершаем ошибки, также означает, что у нас есть способ улучшить свои решения, следовательно, у нас появляется возможность получить «бесплатный сыр».

* * *

Понятие «бесплатный сыр» олицетворяет собой одно из основных расхождений между классической и поведенческой экономикой. Согласно постулатам классической экономики, все человеческие решения рациональны и основаны на полной информации. Они принимаются исходя из четкого понимания ценности товаров и услуг, а также объема удовольствия (полезности), возникающего вследствие принятия того или иного решения. В рамках этого набора предположений каждый субъект на рынке пытается максимизировать прибыль и оптимизировать свой опыт. Как следствие — экономическая теория утверждает, что «бесплатного сыра» не бывает, а если таковой и был, то кто-то уже нашел его и извлек из него всю ценность.

Напротив, поведенческая экономика предполагает, что люди подвержены различным видам отвлекающего влияния со стороны их непосредственного окружения (мы называем это эффектом контекста), неуместным эмоциям, недальновидности и другим формам иррациональности (примеры этого можно найти в каждой главе данной книги или в любом исследовании в области поведенческой

экономики). Что же хорошего несет в себе для нас эта информация? Каждая осознанная ошибка — это еще одна возможность что-то изменить к лучшему. Если мы допускаем один и тот же систематический просчет, то почему бы не развить новые стратегии, инструменты и методы, которые помогут нам принимать по-настоящему верные для нас решения и сделают нашу жизнь лучше? Именно такой смысл несет понятие «бесплатный сыр» с точки зрения поведенческой экономики — мы считаем, что существуют способы, помогающие всем нам принимать более обоснованные решения и, как следствие, достигать того, что мы хотим.

К примеру, вопрос, почему американцы не делают достаточных пенсионных накоплений, не имеет смысла с точки зрения классической экономики. Если предполагается, что мы принимаем правильные и обоснованные решения по каждому аспекту нашей жизни, то, стало быть, мы сберегаем именно ту сумму, которую хотим. Возможно, мы не делаем значительных накоплений, потому что не беспокоимся о будущем, не планируем много тратить на пенсии, ожидаем, что нас будут содержать наши дети, или надеемся выиграть в лотерею. Причин может быть множество. Главное, что с точки зрения классической экономики мы сберегаем деньги в объемах, в точности соответствующих нашим предпочтениям.

Но с точки зрения поведенческой экономики, не считающей людей рациональными, идея о недостаточном сбережении представляется вполне допустимой. По сути, исследования как раз и направлены на то, чтобы выявить все множество причин, по которым люди делают меньше накоплений, чем им нужно. Люди склонны откладывать принятие решения на потом. Им трудно понять цену, которую они заплатят за то, что не собирают деньги на старость, а также преимущества, к которым могло бы привести подобное накопление (насколько лучше станет ваша жизнь в старости, если на протяжении следующих 20 лет вы ежемесячно будете откладывать на свой пенсионный накопительный счет по тысяче долларов?). Покупая большой дом, люди начинают верить в то, что стали богатыми. Потребительские привычки легко создавать, но от них сложно отказываться. Можно говорить и о множестве других причин.

Потенциал «бесплатного сыра» с точки зрения поведенческой экономики лежит в новых методах, механизмах и других мероприя-

тиях, помогающих людям достичь желаемого. К примеру, инновационная кредитная карта, описанная мной в главе 7, посвященной самоконтролю, могла бы помочь людям лучше контролировать себя при осуществлении трат. Другим примером такого подхода является механизм под названием «save more tomorrow» (буквально «сбереги больше завтра»), предложенный и протестированный несколько лет назад Диком Талером и Шломо Бенартци.

Вот как работает этот механизм. Когда в компанию поступает новый сотрудник, то помимо ответа на обычный вопрос о том, какую часть его зарплаты следует перечислять в корпоративный пенсионный фонд, он должен также сказать, какой процент от будущего увеличения своей зарплаты он готов туда направить. С психологической точки зрения для людей может быть сложным процесс накопления для отдаленного будущего, но откладывать будущие траты во имя будущих накоплений — более простое дело. А еще легче планировать накопления, связанные с ростом зарплаты, речь о котором еще даже не идет.

Когда этот план был реализован в рамках эксперимента Талера и Бенартци, сотрудники компании с удовольствием согласились принять в нем участие и рассчитать, какой процент их будущего увеличения зарплаты они будут готовы сберечь. Что же в итоге произошло? В течение нескольких лет, по мере того как сотрудники получали очередное увеличение зарплаты, доля сбережений в структуре их расходов выросла с 3,5 до 13,5%. Это было хорошо и для самих сотрудников, и для их семей, и для компаний, потому что у сотрудников вырос уровень удовлетворенности и снизился уровень беспокойства о будущем.

В этом и заключается основная идея «бесплатного сыра»: он предоставляет преимущества всем вовлеченным сторонам. Мы не говорим, что за «бесплатный сыр» не нужно платить свою цену (разумеется, внедрению кредитных карт, работающих по принципу самоконтроля, или системы «save more tomorrow» сопутствуют определенные расходы). Но пока преимущества от подобных механизмов превышают затраты, связанные с их внедрением, мы должны считать их «бесплатным сыром» — то есть приносящими чистую выгоду всем участникам.

* * *

Если бы мне пришлось сжать все рассказанное в этой книге до одного вывода, я бы сказал, что мы являемся заложниками в чужой игре с не всегда понятными правилами. Нам свойственно считать, что мы сидим за рулем и полностью контролируем принимаемые нами решения и направление, в котором движется наша жизнь; но, увы, подобное восприятие связано скорее с нашими желаниями (то есть с тем, какими мы хотим видеть себя), а не с реальным положением вещей.

Каждая из глав этой книги описывает некие факторы (эмоции, относительность, социальные нормы и т. д.), влияющие на наше поведение. И хотя влияние этих факторов огромно, нам свойственно его недооценивать или вовсе не замечать. Они имеют над нами власть не потому, что нам не хватает знаний, опыта или способности к рассуждению. Вопреки ожиданиям, их системному и предсказуемому воздействию в равной степени подвержены как эксперты, так и новички. Вытекающие из этого ошибки определяют то, как мы управляем своей жизнью и как «занимаемся бизнесом». Они становятся нашей неотъемлемой частью.

Хорошей иллюстрацией этому могут служить визуальные иллюзии. Зачастую мы не можем устоять перед той или иной визуальной иллюзией. Точно так же мы обманываемся «иллюзиями мышления», которые показывает нам наш собственный мозг. Дело в том, что в процессе визуального восприятия или принятия решений происходит своего рода фильтрация, в которой участвуют наши глаза, уши, обонятельный и осязательный аппарат и, наконец, главный хозяин — мозг. К тому моменту, когда мы наконец постигаем и перевариваем поступающую извне информацию, она может уже не являться истинным отражением реальности. Это всего лишь наше представление о реальности, и именно опираясь на него мы делаем свои заключения. По сути, мы ограничены набором инструментов, данным нам природой, а естественный путь принятия решений ограничен качеством и точностью этих инструментов.

Второй важный урок заключается в том, что, хотя иррациональность и носит повсеместный характер, это не означает, что мы беспомощны. Как только мы поймем, где и когда принимаем ошибочные решения, мы станем более бдительными. Мы сможем заставить

себя думать о том или ином решении по-другому или использовать специальные технологии для преодоления присущих нам недостатков. Точно так же могли бы пересмотреть свое видение бизнесмены и политики. У них появилась бы возможность задуматься над тем, как изменить свои политические решения или продукты, чтобы обеспечить всем «бесплатный сыр».

* * *

Спасибо вам за то, что вы прочитали эту книгу. Я надеюсь, что вам удалось лучше понять особенности человеческого поведения, получить некоторое представление о том, что же именно нами движет, и обнаружить способы, позволяющие улучшить процесс принятия решений. Также хочу верить, что смог заразить вас своим энтузиазмом в изучении рациональности и иррациональности. На мой взгляд, возможность изучения человеческого поведения является фантастическим даром, так как позволяет нам лучше понять самих себя и все те тайны, с которыми мы сталкиваемся каждый день. И хотя эта тема представляется мне важной и увлекательной, изучать ее достаточно сложно, и нам предстоит еще немалая работа. Как однажды сказал лауреат Нобелевской премии Мюррей Гелл-Манн: «Только представьте себе, насколько сложно было бы изучать физику, если бы элементарные частицы умели думать».

Иррационально ваш,
Дэн Ариели

P.S. Если вы хотите принять участие в этом путешествии, зайдите на сайт predictablyirrational.com, запишитесь на участие в нескольких экспериментах и поделитесь с нами вашими идеями и мыслями.

БЛАГОДАРНОСТИ

Мне повезло на протяжении многих лет работать над совместными исследовательскими проектами с умными, творческими и щедрыми личностями. Описанные в этой книге эксперименты в значительной степени являются результатом их мастерства и глубокого видения. Эти люди не только великие исследователи, но и мои близкие друзьями. Благодаря им смогла появиться на свет эта книга. Любые ошибки и неточности, найденные вами в ней, остаются на моей совести (ниже следуют краткие биографии этих прекрасных исследователей). Помимо тех людей, с которыми я работал в непосредственном контакте, я хотел бы поблагодарить множество других моих коллег — экономистов и психологов. Каждая возникающая у меня идея или написанная мной статья находилась под прямым или косвенным влиянием их работ, идей и творчества. Обычно наука развивается за счет небольших последовательных действий, основанных на прошлых исследованиях, и мне посчастливилось сделать несколько шагов вперед, опираясь на фундамент, заложенный множеством замечательных исследователей. В конце этой книги я добавил несколько ссылок на академические труды, связанные с содержанием каждой главы.

Эти ссылки помогут заинтересовавшимся читателям узнать больше о каждом из вопросов, затронутых в книге, и об основе, на которой происходит их изучение (разумеется, этот список не является полным).

Значительная часть исследований, описанных в этой книге, была проведена в годы моей работы в MIT, а в качестве их участников и помощников исследователей во многих случаях выступали студенты MIT. Их результаты позволили нам выявить определенный уровень иррациональности (как у участников, так и у нас самих). Иногда эксперименты выстраивались так, чтобы немного подшу-

тить над студентами, но это ни в коем случае не должно говорить о недостатке заботы или моего уважения по отношению к ним. Эти студенты уникальны с точки зрения мотивации, любви к учебе, любопытства и духовной щедрости. Для меня было честью познакомиться с вами — благодаря вам я начал видеть ценность даже в бостонских зимах!

Мне было не так просто написать эту книгу в неакадемическом стиле, но у меня нашлось множество помощников. Я выражаю свою глубочайшую признательность Джиму Левину, Линдси Эджкомб, Элизабет Фишер, а также всей потрясающей команде Levine Greenberg Literary Agency. Я обязан сказать слова благодарности Сэнди Блейксли за ее ценные советы; Джиму Беттману, Ребекке Вабер, Ане Якубек, Эрин Аллингем, Карли Берк, Бронуин Фраер, Девре Нельсон, Жанелль Стэнли, Михалу Страхилевичу, Эллен Хоффман и Мэган Хогерти за ту помощь, которую они оказали мне в придании некоторым из моих идей словесной формы. Особая благодарность моему соавтору Эрику Калониусу, добавившему к этой книге множество примеров из нашей повседневной жизни, что помогло мне рассказать свою историю именно так, как я этого хотел. Также я хочу выразить признательность Клэр Вахтэл, верящему, поддерживающему и всегда готовому мне помочь редактору из издательства HarperCollins.

Я написал эту книгу во время моего пребывания в Institute for Advanced Study в Принстоне. Не могу представить себе лучшей среды для размышления и написания книги. Я помню, что провел определенное время на кухне института, где учился правильно резать, выпекать и готовить множество блюд под руководством шеф-поваров Мишеля Реймонда и Янн Бланше — вряд ли можно было найти лучшее место для расширения моих горизонтов.

И наконец, спасибо моей милой жене Суми, которая терпеливо выслушивала мои истории об экспериментах — раз за разом, снова и снова, день за днем. Думаю, вы согласитесь с тем, что про эти эксперименты интересно прочитать или услышать один или два раза. Однако готовность терпеливо выслушивать мои мысли делает Суми в моих глазах почти святой. Суми, сегодня я вернусь домой не позднее пятнадцати минут восьмого; точнее, в восемь, но уж никак не позднее половины девятого. Обещаю.

СПИСОК СОАВТОРОВ

Он Амир

Поступил в MIT в качестве аспиранта через год после меня и стал моим первым студентом. Он сильно повлиял на мое понимание сути взаимоотношений профессора и студента, а также на формирование моих ожиданий от студентов. Помимо своего экстраординарного ума Он Амир обладает удивительным набором навыков — порой за пару дней он достигает поразительных результатов в изучении чего-то нового. Мне всегда приятно работать и общаться с ним. В настоящее время Он Амир — профессор в Калифорнийском университете в Сан-Диего.

Марко Бертини

Когда я впервые встретился с Марко, он был аспирантом в Гарвардской школе бизнеса. Марко — итальянец с активным темпераментом и отличным чувством стиля, прекрасный собеседник. Марко преподает в Лондонской школе бизнеса.

Зив Кармон

Тот факт, что я поступил в аспирантуру Университета Дьюка, был во многом связан с тем, что туда поступил Зив, и многие годы, проведенные с ним вместе в университете, лишь подтвердили правильность этой идеи. Я не только научился у него многим принципам принятия решений и проведения исследований; он стал одним из моих ближайших друзей. Я считаю поистине бесценными его многочисленные советы. Зив является профессором Сингапурского отделения INSEAD.

Шон Фредерик

Впервые мы встретились с Шоном, когда я был студентом в Университете Дьюка, а он — студентом Университета Карнеги–Меллон. Как-то раз, зайдя в суши-бар, мы затеяли продолжительную дискуссию о рыбе. С тех пор я полюбил и суши, и дискуссии. Несколько лет спустя мы оба начали работать в MIT. У нас появилось еще больше возможностей и для походов в суши-бары, и для продолжительных обсуждений, в том числе и главного вопроса жизни: если бита и мяч вместе стоят доллар и 10 центов, а бита стоит на доллар больше, чем мяч, то сколько стоит мяч? Шон — профессор MIT.

Айелет Гнизи

Впервые я встретил Айелет много лет назад на пикнике, устроенном нашими общими друзьями. Мое первое впечатление от нее было крайне позитивным, и со временем мои теплые чувства лишь усилились. Айелет — прекрасный человек и отличный друг, поэтому мне крайне странно, что именно с ней мы решили провести исследование, посвященное недоверию и мести. Что бы ни заставило нас изначально заняться изучением этих вопросов, результаты оказались крайне полезными как с академической, так и с личной точки зрения. Айелет преподает в Калифорнийском университете в Сан-Диего. (Если вы увидите в списке моих соратников фамилию Гнизи еще раз, то совершенно не потому, что эта фамилия широко распространена.)

Ури Гнизи

Является одним из наиболее саркастичных и творческих людей, с которыми мне доводилось встречаться. Оба этих навыка позволяют ему легко и быстро проводить массу важных и полезных исследований. Несколько лет назад я взял Ури с собой на фестиваль «Горящий человек», где он полностью погрузился в атмосферу праздника. Как-то раз в поездке он проиграл мне пари, согласно которому должен был в течение целого месяца каждый день делать подарок незнакомому человеку. К сожалению, вернувшись обратно

в цивилизованный мир, он прекратил эту практику. Ури является преподавателем Калифорнийского университета в Сан-Диего.

Эрнан Харуви

С Эрнаном я провел некоторое время, когда он работал в Гарвардской школе бизнеса, а я был «на другой стороне реки» — в MIT. Он был одним из первых, кто серьезно задумался о том, как интернет может изменить понятие анонимности в человеческих взаимоотношениях и, как следствие, то, каким образом мы относимся друг к другу. Это невероятно умный и работящий человек, всегда готовый прийти на помощь. Эрнан — профессор Техасского университета в Далласе.

Джеймс Хейман

С Джеймсом я провел год в Беркли. Он часто приходил обсудить со мной некоторые идеи, привозя с собой домашнюю выпечку, и это всегда было хорошим началом для интересных дискуссий. Так как один из основных принципов его жизни заключался в том, что деньги — это еще не все, его исследования были направлены на изучение нефинансовых аспектов рыночных сделок. Одной из главных его научных страстей является изучение вопроса о том, какую роль может играть поведенческая экономика в процессе принятия политических решений, и за прошедшие годы я не раз убеждался в мудрости такого подхода. Джеймс — профессор в Университете Сент-Томас (Миннесота).

Гюнтер Хитч

Гюнтер — забавный, толковый и очаровательный человек, причем не только в сравнении с другими экономистами. Он из тех людей, с кем приятно выпить пива и с кем разговоры всегда приводят к интересным, хотя и порой неожиданным, результатам. Гюнтер — один из самых дотошных эконометриков, которые мне известны. Он способен провести годы (я не шучу!), отлаживая сложные компьютерные модели для тщательного расчета различных загадочных параметров. Гюнтер работает профессором в Чикагском университете.

Али Хортачсу

Али — один из самых сбалансированных людей, которых я знаю. Порой кажется, что ничто не способно сбить его с толку и он всегда излучает положительные эмоции (хотя нет, не всегда — во время матчей турецкой сборной по футболу он становится совершенно иным человеком). Али был среди первых экономистов, начавших внимательно изучать все происходящее на онлайновых аукционах и разбираться с тем, как и почему участники аукционов ведут себя определенным образом. Наша совместная работа по изучению сайтов знакомств оказалась для меня серьезным поучительным опытом. Али — профессор Чикагского университета.

Леонард Ли

В свое время Леонард был аспирантом в MIT, где изучал вопросы электронной коммерции. Так как мы оба активно занимались преподаванием, то начали встречаться и беседовать поздними вечерами. В какой-то момент наши встречи дали нам возможность совместно заняться несколькими исследовательскими проектами. С Леонардом здорово работать! Он обладает бесконечными запасами энергии и энтузиазма, что позволяет ему проводить в течение недели такое же количество экспериментов, какое обычные люди делают в течение семестра. Помимо этого Леонард является одним из самых приятных людей, с которыми мне доводилось общаться. Мне одинаково комфортно и работать с ним, и просто болтать о разных пустяках. Леонард преподает в Колумбийском университете.

Джонатан Левав

Джонатан очень любит свою маму. Я не встречал людей, которые были бы столь привязаны к родителям. Больше всего в жизни он сожалеет о том, что разочаровал мать, не поступив в медицинскую школу. Джонатан — умное, веселое и до невероятности активное существо, способное завести новых друзей за долю секунды. У него огромный рост, большая голова, большие зубы и по-настоящему большое сердце. Джонатан — профессор Колумбийского университета.

Джордж Ловенстайн

Джордж — мой первый, любимый и многолетний соратник. Он также является для меня примером для подражания. По моему мнению, Джордж — чрезвычайно творческий и глубокий исследователь в области поведенческой экономики. Он обладает уникальной способностью, наблюдая за окружающим миром, находить в нем поведенческие нюансы, крайне важные для понимания и человеческой природы, и политических событий. Джордж является (и вполне заслуженно) преподавателем экономики и психологии в Университете Карнеги–Меллон.

Нина Мазар

Нина впервые появилась в MIT на несколько дней, для того чтобы собрать отзывы о проведенном ею исследовании, после чего осталась в нем на целых пять лет. За это время у нас было множество веселых совместных дел, и я всегда чувствовал ее поддержку. Нина преодолевает препятствия, словно не замечая их, а также всегда готова взвалить на свои плечи решение серьезных проблем, что позволило нам провести несколько особенно сложных экспериментов в сельских районах Индии. На протяжении многих лет я надеялся, что она никогда не решится оставить нас, но, увы, в какой-то момент это случилось: Нина преподает в Университете города Торонто. В своей альтернативной реальности Нина является дизайнером мод в Милане (Италия).

Элие Офек

Элие по образованию инженер-электрик. Он шутит, что «увидел свет и переключился на маркетинг». Неудивительно, что основные области его исследований и преподавания связаны с инновациями и высокими технологиями. С Элие приятно беседовать за чашечкой кофе, потому что у него всегда есть интереснейшие идеи и соображения по самым различным вопросам. Он является профессором Гарвардской школы бизнеса.

Есим Орхун

Есим прекрасна во всех отношениях. Она остроумна и саркастична. К сожалению, нам довелось сотрудничать всего один год, во время нашей совместной работы в Беркли. Есим использует выводы поведенческой экономики в качестве отправной точки, на основе которой она формулирует рекомендации для компаний и политиков. По какой-то странной причине большинство ее исследований связано с понятиями «одновременность» и «эндогенность». Есим — профессор в Чикагском университете.

Дражен Прелич

Дражен является одним из самых толковых людей, которых мне доводилось встречать. Именно этот человек способствовал моему приходу на работу в MIT. Я воспринимаю Дражена как царственную особу в академической среде: он знает, что делает, он уверен в себе, и все, к чему он прикасается, превращается в золото. Я надеялся, что за счет эффекта диффузии смогу заполучить хоть малую толику его стиля и глубины, однако для этого, по всей видимости, было недостаточно, что наши офисы находились по соседству. Дражен — профессор MIT.

Кристина Шампанье

Кристина пришла в MIT, чтобы выучиться на экономиста, и по какой-то странной и прекрасной причине решила работать со мной. Кристина чрезвычайно умна, и я многому научился у нее за годы совместной работы. Высочайший уровень мудрости позволил ей по окончании учебы выбрать не академическую, а практическую работу: она работает на влиятельную консультационную компанию в Бостоне.

Дживунг Шин

Можно сказать, что Дживунг занимается как ян-, так и инь-исследованиями. Он занимается изысканиями, с одной стороны, в области классической экономики, предполагающей полную рациональность

поведения всех субъектов; а с другой — в области поведенческой экономики, говорящей об иррациональности людей. Он глубокий мыслитель, склонный к рефлексии, что характеризует его как настоящего философа. Двойственность его занятий ни в коей мере его не смущает. Мы с Дживунгом начали работать вместе, потому что рассчитывали получить от этого немалое удовольствие, и действительно, совместные занятия подарили нам множество захватывающих часов. Дживунг является профессором Йельского университета.

Баба Шив

Впервые мы с Баба встретились, будучи аспирантами в Университете Дьюка. На протяжении многих лет он провел ряд увлекательных экспериментов в области принятия решений, в частности, изучая механизмы влияния эмоций на наши решения. Этот замечательный во всех отношениях человек делает прекрасным все, что его окружает. Баба занимает должность профессора Стэнфордского университета.

Стивен Спиллер

Стивен начал свою научную карьеру учеником Джона Линча. Джон выступал также и моим консультантом при подготовке докторской диссертации, так что мы со Стивеном, по сути, являемся «научными братьями», и мне кажется, что он — младший (хотя и более рослый) брат. Стивен — толковый и творческий человек. Я считаю, что был удостоен немалой чести наблюдать за его приключениями в мире науки. Стивен — докторант в Университете Дьюка, и, если бы у его наставников имелось решающее слово, мы бы попытались оставить его с нами навсегда.

Ребекка Вабер

Ребекка — одна из самых энергичных и счастливых людей, которых я когда-либо встречал. Она единственный человек на моей памяти, который расхохотался, читая брачный обет на собственной свадьбе. Ребекка особенно интересуется исследованиями процессов принятия

решений в области медицины. Я считаю, мне очень повезло, что она предпочла исследовать эти темы вместе со мной. Ребекка является аспирантом в Media Laboratory MIT.

Клаус Вертенброх

Впервые мы встретились с Клаусом, когда он был профессором в Университете Дьюка, а я — аспирантом. Интерес Клауса в области процессов принятия решений связан с его попытками разобраться в собственных отклонениях от рациональности, будь то привычка курить или желание отложить работу и насладиться вместо нее просмотром футбольного матча. Так что неудивительно, что мы с ним занялись совместным изучением вопросов промедления. Клаус — профессор в INSEAD.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Jodi Kantor, «Entrees Reach $40», *New York Times* (October 21, 2006).
2. Itamar Simonson, «Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices», *California Management Review* (1993).
3. Louis Uchitelle, «Lure of Great Wealth Affects Career Choices», *New York Times* (November 27, 2006).
4. Katie Hafner, «In the Web World, Rich Now Envy the Superrich», *New York Times* (November 21, 2006).
5. Walt Whitman, «Leaves of Grass» (1855).
6. Robert Louis Stevenson, «The strange case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde» (1886).
7. Valerie Ulene, "Car Keys? Not So Fast," *Los Angeles Times* (January 8, 2007).
8. John Leland, «Debtors Search for Discipline through Blogs», *New York Times* (February 18, 2007).
9. «Email Has Made Slaves of Us», *Australian Daily Telegraph* (June 16, 2008).
10. «Studies Find Big Benefi ts in Marriage», *New York Times* (April 10, 1995).
11. Ralph Keeney, «Personal Decisions Are the Leading Cause of Death», Operation Research (2008).
12. Фромм Э. Бегство от свободы. — М.: АСТ, 2017.
13. «Pearls Before Breakfast», *Washington Post* (April 8, 2007).
14. Джером К. Д. Трое в лодке, не считая собаки. — М.: АСТ, 2016.
15. Colin Schieman, «The History of Placebo Surgery», University of Calgary (March 2001).
16. Margaret Talbot, «The Placebo Prescription», *New York Times* (June 9, 2000).
17. Sarah Bakewell, «Cooking with Mummy», *Fortean Times* (July 1999).
18. D. J. Swank, S. C. G Swank-Bordewijk, W. C. J. Hop, et al., «Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial», *Lancet* (April 12, 2003).

19. «Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA," *Harvard Law School, Legal Electronic Archive* (December 11, 2006).
20. Irving Kirsch, «Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo», *Prevention and Treatment* (June 1998).
21. Sheryl Stolberg, «Sham Surgery Returns as a Research Tool», *New York Times* (April 25, 1999).
22. Margaret E. O'Kane, National Committee for Quality Assurance, letter to the editor, *USA Today* (December 11, 2006).
23. Greil Marcus, «One Step Back: Where Are the Elixirs of Yesteryear When We Hurt?», *New York Times*, January 26, 1998.
24. Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent Disasters (Harvard Business Essentials), *Harvard Business Press* (2004), and «Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: The recall that started them all», *New York Times*, March 23, 2002, by Judith Rehak.
25. Federal Bureau of Investigation, Crime in the United States 2004 — Uniform Crime Reports (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 2005).
26. Brody Mullins, "No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill," *Wall Street Journal* (January 29, 2007).
27. «Pessimism for the Future», *California Bar Journal* (November 1994).
28. Maryland Judicial Task Force on Professionalism (November 10, 2003): http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf.
29. Florida Bar/Josephson Institute Study (1993).
30. DPA Correlator, Vol. 9, No. 3 (September 9, 2002). См. также Steve Sonnenberg, «The Decline in Professionalism — A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists», *Explorer* (May 2004).
31. Jan Crosthwaite, «Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists», Bioethics, Vol. 9 (1995): 361–379.
32. The 2002 Transparency International Corruption Perceptions Index, transparency.org.
33. McKinsey and Company, «Payments: Charting a Course to Profits» (December 2005).

БИБЛИОГРАФИЯ

Ниже приводится перечень материалов, на которых было основано содержание глав этой книги, а также список источников, рекомендуемых для дальнейшего изучения описанных в книге вопросов.

Вступление

Дополнительные источники

Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, and Donald A. Redelmeier. When More Pain Is Preferred to Less; Adding a Better End // Psychological Science. — 1993.

Donald A. Redelmeier and Daniel Kahneman. Patient's Memories of Painful Medical Treatments — Real Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures // Pain. — 1996.

Dan Ariely. Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on Retrospective Pain Evaluations // Journal of Behavioral Decision Making. — 1998.

Dan Ariely and Ziv Cannon. Gestalt Characteristics of Experienced Profiles // Journal of Behavioral Decision Making. — 2000.

Глава 1. Правда об относительности

Дополнительные источники

Amos Tversky. Features of Similarity // Psychological Review, Vol. 84. — 1977.

Amos Tversky and Daniel Kahneman. 'Ihe Framing of Decisions and the Psychology of Choice // Science. — 1981.

Joel Huber, John Payne, and Chris Puto. Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis // Journal of Consumer Research. — 1982.

Itamar Simonson. Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects // Journal of Consumer Research. — 1989.

Amos Tversky and Itamar Simonson. Context-Dependent Preferences // Management Science. — 1993.

Dan Ariely and Tom Wallslen. Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1995.

Constantine Sedikides, Dan Ariely, and Nils Olsen. Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence // Social Cognition. — 1999.

Глава 2. Недостатки модели спроса и предложения

Библиография

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences // Quarterly Journal of Economics. — 2003.

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec. Tom Sawyer and the Construction of Value // Journal of Economic Behavior and Organization. — 2006.

Дополнительные источники

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade, and liana Ritov. Predictably Incoherent Judgments // Stanford Law Review. — 2002.

Uri Simonsohn. New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field // Review of Economics and Statistics. — 2006.

Uri Simonsohn and George Loewenstein. Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand // Economic Journal. — 2006.

Глава 3. Чего стоят нулевые издержки

Библиография

Kristina Shampanier, Nina Mazar, and Dan Ariely. How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products // Marketing Science. — 2007.

Дополнительные источники

Daniel Kahneman and Amos Tversky. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica. — 1979.

Eldar Shafir, Itamar Simonson, and Amos Tversky. Reason-Based Choice // Cognition. — 1993.

Глава 4. Цена социальных норм

Библиография

Uri Gneezy and Aldo Rustichini. A Fine Is a Price // Journal of Legal Studies. — 2000.

James Heyman and Dan Ariely. Effort for Payment: A Tale of Two Markets // Psychological Science. — 2004.

Kathleen Vohs, Nicole Mead, and Miranda Goode. The Psychological Consequences of Money // Science. — 2006.

Дополнительные источники

Margaret S. Clark and Judson Mills. Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 37. — 1979. — 12–24.

Margaret S. Clark. Record Keeping in Two Types of Relationships // Journal of Personality and Social Psychology, Vol 47. — 1984. — 549–557.

Alan Fiske. The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations // Psychological Review. — 1992.

Pankaj Aggarwal. The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior // Journal of Consumer Research. — 2004.

Глава 5. Сила бесплатного печенья

Библиография

Dan Ariely, Uri Gneezy, and Ernan Haruvy // On the Discontinuity of Demand Curves at Zero: Charging More and Selling More, Working Paper, Duke University. — 2010.

Дополнительные источники

John Quah, The Law of Demand and Risk Aversion // Econometrica. — 2003.

Angus Deaton and John Muellbauer, Economics and Consumer Behavior // Cambridge University Press, Cambridge, UK. — 1980.

Martin Dufwenberg and Georg Kirchsteiger, A Theory of Sequential Reciprocity // Games and Economic Behavior. — 2004.

Armin Falk and Urs Fischbacher, A Theory of Reciprocity // Games and Economic Behavior. — 2006.

James Coleman, Foundations of Social Theory// Harvard University Press, Cambridge, MA. — 1990.

См. также список для главы 4.

Глава 6. Влияние возбуждения

Библиография

Dan Ariely and George Loewenstein. The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making // Journal of Behavioral Decision Making. — 2006.

Дополнительные источники

George Loewenstein. Out of Control: Visceral Influences on Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. — 1996.

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson, and Tara K. McDonald. Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior // Journal of Behavioral Decision Making. — 2006.

Глава 7. Проблема прокрастинации и самоконтроля

Библиография

Dan Ariely and Klaus Wertenbroch. Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment // Psychological Science. — 2002.

Дополнительные источники

Ted O'Donoghue and Mathew Rabin. Doing It Now or Later // American Economic Review. — 1999.

Yaacov Trope and Ayelet Fishbach. Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation // Journal of Personality and Social Psychology. — 2000.

Глава 8. Высокая цена владения

Библиография

Ziv Carmon and Dan Ariely. Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers // Journal of Consumer Research. — 2000.

James Heyman, Yesim Orhun, and Dan Ariely. Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations // Journal of Interactive Marketing. — 2004.

Дополнительные источники

Richard Thaler. Toward a Positive Theory of Consumer Choice // Journal of Economic Behavior and Organization. — 1980.

Jack Knetsch. The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves // American Economic Review, Vol. 79. — 1989. — 1277–1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard Thaler. Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem // Journal of Political Economy. — 1990.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard H. Thaler. Anomalies: The Endowment of Effect, Loss Aversion, and the Status Quo Bias // Journal of Economic Perspectives, Vol. 5. — 1991, 193–206.

Глава 9. Как держать двери открытыми

Библиография

Jiwoong Shin and Dan Ariely, Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable // Management Science. — 2004.

Дополнительные источники

Sheena Iyengar and Mark Lepper, When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology. — 2000.

Daniel Gilbert and Jane Ebert, Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes // Journal of Personality and Social Psychology. — 2002.

Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch, and Marcel Zeelenberg, Option Attachment: When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing // Journal of Consumer Research. — 2003.

Глава 10. Эффект ожиданий

Библиография

John Bargh, Mark Chen, and Lara Burrows, Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action // Journal of Personality and Social Psychology. — 1996.

Margaret Shih, Todd Pittinsky, and Nalini Ambady, Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance // Psychological Science. — 1999.

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague, and Read Montague, Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks // Neuron. — 2004.

Leonard Lee, Shane Frederick, and Dan Ariely, Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer // Psychological Science. — 2006.

Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, To Add or Not to Add? The Effects of Add- Ons on Product Evaluation // Working Paper, HBS. — 2007.

Дополнительные источники

George Loewenstein, Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption // Economic Journal. — 1987.

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni, and Megan Martin- Skurski, Neurobiological Substrates of Dread // Science. — 2006.

Глава 11. Сила цены

Библиография

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino, and Robert Bruce. An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic // New England Journal of Medicine. — 1959.

Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton. and Nelda Wray. A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee // New England Journal of Medicine. — 2002.

Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely. Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For // Journal of Marketing Research. — 2005.

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely. "Commercial Features of Placebo and Therapeutic Efficacy," JAMA. — 2008.

Дополнительные источники

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose, and Jonathan Cohen. Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain // Science. — 2004.

Alia Crum and Ellen Langer. Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect // Psychological Science. — 2007.

Глава 12. Цикл недоверия

Библиография

Ayelet Gneezy, Stephen Spiller, and Dan Ariely, Trust in the Marketplace: A Fundamentlly Disbelieving State of Mind // Working Paper, Duke University. — 2010.

Marian Friestad and Peter Wright, The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts // Journal of Consumer Research. — 1994.

William Forster Lloyd, Two Lectures on the Checks to Population, Delivered Before the University of Oxford, in Michaelmas Term // Oxford Press. — 1833.

Günter Hitsch, Ali Hortaçsu, and Dan Ariely, Matching and Sorting in Online Dating // American Economic Review. — 2010.

Günter Hitsch, Ali Hortaçsu, and Dan Ariely, What Makes You Click?—Mate Preferences in Online Dating // Working Paper, University of Chicago. — 2010.

Дополнительные источники

Garrett Hardin, The Tragedy of the Commons // Science. — 1968.

Peter Darke and Robin Ritchie, The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust // Journal of Marketing Research. — 2007.

Richard Emerson, Social Exchange Theory // Annual Review of Sociology. — 1976.

Ernst Fehr and Simon Gachter, Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity // Journal of Economic Perspectives. — 2000.

Gita Johar, Consumer Involvement and Deception from Implied Advertising Claims // Journal of Marketing Research. — 1995.

Scott Koslow, Can the Truth Hurt? How Honest and Persuasive Advertising can Unintentionally Lead to Increased Consumer Skepticism // Journal of Consumer Affairs. — 2000.

Главы 13 и 14. Контекст нашего характера, части I и II

Библиография

Nina Mazar and Dan Ariely. Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications // Journal of Public Policy and Marketing. — 2006.

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely. The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance // Journal of Marketing Research. — 2008.

Дополнительные источники

Max Bazerman and George Loewenstein. Taking the Bias out of Bean Counting // Harvard Business Review. — 2001.

Maz Bazerman, George Loewenstein, and Don Moore. Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias // Harvard Business Review. — 2002.

Maurice Schweitzer and Chris Hsee. Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information // Journal of Risk and Uncertainty. — 2002.

Глава 15. Пиво и «бесплатный сыр»

Библиография

Dan Ariely and Jonathan Levav. Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed // Journal of Consumer Research. — 2000.

Richard Thaler and Shlomo Benartzi. Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings // Journal of Political Economy. — 2004.

Дополнительные источники

Eric J. Johnson and Daniel Goldstein. Do Defaults Save Lives? // Science, Vol. 302. — 2003. — 1338–1339.

Ариели Дэн

ПРЕДСКАЗУЕМАЯ ИРРАЦИОНАЛЬНОСТЬ

Скрытые силы, определяющие наши решения

Переработанное и дополненное издание

Главный редактор С. *Турко*
Руководитель проекта *М. Красавина*
Корректоры *Е. Аксенова, Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 18.06.2019. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 21,0 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»
123060, Москва, а/я 28
Тел. +7 (495) 980-53-54
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.) 16+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Позитивная иррациональность

Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков

Дэн Ариели, пер. с англ., 2019, 312 с.

О чем книга

Эта книга — захватывающее исследование Дэна Ариели, ведущего эксперта в области поведенческой экономики и автора бестселлера «Предсказуемая иррациональность», о неожиданной пользе нелогичных поступков на работе и в личной жизни. Почему высокие бонусы не мотивируют и что на самом деле заставляет нас хорошо работать? Почему мы склонны переоценивать то, что делаем? Как мы адаптируемся к новым условиям и привыкаем к отдельным вещам? Почему нам так важно отомстить обидчику во что бы то ни стало? Какие методы поиска партнера через интернет работают? Эта книга для тех, кто хочет узнать больше о скрытых силах, определяющих наше поведение, и научиться принимать лучшие решения.

Почему книга достойна прочтения

- Автор книги — ведущий эксперт в области поведенческой экономики, его книга основана на многолетних психологических экспериментах и исследованиях.
- Книга поможет изучить природу нелогичных поступков и научит оптимально их использовать.
- Понятно и подробно: о структуре счастья и связи удовольствия с покупками и пережитыми ощущениями, о психологических аспектах боли и как ее легче пережить, о том, почему в мире романтических отношений логика не действует и многое другое.

Кто автор

Дэн Ариели — израильско-американский экономист, профессор психологии и поведенческой экономики. Преподает в Университете Дьюка (США) и является основателем Центра ретроспективных исследований. Спикер TED.

Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.
Подробнее на alpina.ru/free