

Ден Аріелі

Предсказуемая иррациональность (часть 2)

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей**

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? [\[23\]](#) 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 отношения. 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.[\[24\]](#).

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?[\[25\]](#)

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 громкая музыка, дикie 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 считанные минуты перед вами окажется свежеприготовленная пицца). Один большой общий холл полностью покрашен в черный цвет. В некоторых ваннх 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 заключающейся 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 смысленных 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[26].

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 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 примут, 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 называли 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 исследованиях 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 тетюшка 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 тетюшка 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 тетюшкой 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[27].

* * *

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, sprayed 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 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 нейробиологи Сэм Макклур, 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 обеих 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»[\[28\]](#)) 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.

* * *

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[\[29\]](#). 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 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 кожаным материалом и люминесцентным освещением. Вас немного настораживает, что все столы заляпаны кофейными пятнами. Но вы говорите себе: «Ничего страшного, мало кому удастся 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 фризье 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[\[30\]](#), 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[\[31\]](#) 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 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 философскую 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 оценок 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 домой¹⁵.

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 симитировать 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 вмешательства¹⁶.

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 Dictionary 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 секретами 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 недугов. Еще в 1908 году «подлинные египетские мумии» можно было заказать через каталог Merck. Не исключено, что кто-то использует их и по сей день¹⁷.

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 посадение 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 симитировали эту процедуру в рамках фальшивых операций, после которых пациенты заявили о точно таком же улучшении самочувствия¹⁸. Для лечения сердечной аритмии часто предлагались такие лекарства, как энкаинид, флекаинид и мексилетин. Впоследствии было обнаружено, что все эти лекарства могут вызывать остановку сердца¹⁹. Когда исследователи проверили эффективность шести ведущих антидепрессантов, то оказалось, что в 75% случаев такой же эффект наблюдался в контрольной

группе, где применялось плацебо²⁰. То же самое относится и к хирургическому лечению болезни Паркинсона²¹. 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 почувствуете 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 контрастирует 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 указываете 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 C.

* * *

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 из 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 занижить 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[32]

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.

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 [\[33\]](#). 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 признает, 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 — медицинский 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 цилиндр, 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! [\[34\]](#).

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?

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, отметили, 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 недоверия?». 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:

Мужчина (*осторожно подходящий к прилавку и не сводящий взгляда с 50-долларовых купюр*): Это что, какая-то шутка?

Студент (*с улыбкой*): Ни в коем случае.

Мужчина: Я должен что-то за это подписать?

Студент: Ничего подписывать не надо.

Мужчина: Здесь должен быть какой-то подвох.

Студент: Нет.

Мужчина: Это что, по-настоящему?

Студент: 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[35]. 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 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.

Давайте проведем мысленный эксперимент, чтобы посмотреть, как может выглядеть трагедия ресурсов общего пользования на практике. Представьте, что я предлагаю вам и еще трем 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 случилось? 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 скинут 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 четверыми 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 американитом²³.) 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 простачках, 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 онлайн-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 скептически 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 R&G заявляли о том, что «верблюды 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[36].

* * *

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, 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 инцидента²⁴.

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 переименованное пользователями в Comscap, то

есть «Сом-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 долларов²⁵. 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 неблагоприятной экономической деятельностью. Эта сумма будет значительно выше, чем ущерб от деятельности всех обычных домошников.

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[37]. Можно ли найти лучшее место для проведения небольшого эксперимента, связанного с изучением честности?[38].

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 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	= <u>32,6</u>
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 уничтожить 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[39]. 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, 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 удовлетворения.

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 размыwania 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))[40]? 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».

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, засекайте 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[\[41\]](#). 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[\[42\]](#).

Когда появилась возможность обмана, группа участников, вспоминая 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 заповедей, 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 вспоминая названия прочитанных книг.

Идя домой тем же вечером, я размышлял о случившемся. Участники, вспоминая 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.

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 письменные — 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 адвоката²⁷.

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 кризисом²⁸.

Хуже всего обстояли дела во Флориде²⁹. 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 исказить 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 коллегам³⁰.

«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 хронику³². 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 МИТ» 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»[\[43\]](#), и стало ясно, что некоторые соседи забирают туалетную бумагу 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 жизнь 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.

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[\[44\]](#).

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 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 онлайн-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 смысленный 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 онлайн-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

огрabitь 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. Взгляните 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 инструментов будет обработано почти 50 млрд долларов — это почти в два раза выше оборотов компаний Visa и MasterCard в 2004 году³³. 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.

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 неопишуемой 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 бесстрастное 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, неадаптивности 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 мероприятиях, 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 подшутить 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 Блейкли 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 МИТ. 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 работающий 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 онлайн-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

- [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.

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 Gächter, 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.

[23] На самом деле в MIT очень хороший факультет архитектуры.

[24] 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.

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

[26] Эта история о «буридановом осле» была в основе одного комментария французского логика и философа Жана Буридана к теории действия Аристотеля.

[27] Также мы надеялись измерить объем уксуса, который студенты добавляли к пиву. Оказалось, что все, кто это делал, в точности следовали рецепту.

[28] «Things Go Better With Coke» — рекламный слоган компании в 1963 г. — *Прим. ред.*

[29] В книжном магазине MIT продается чудесная футболка с надписью «Гарвард существует потому, что не все могут попасть в MIT».

[30] Паштет из гусиной печени состоит из равных частей гусиной печени и масла, с добавлением вина и специй.

[31] Программа Белла включала в себя «Чакону» Баха, «Аве Мария» Франца Шуберта, «Эстреллиту» Мануэля Понсе, одно произведение Жюля Массне, гавот Баха и повтор «Чаконны».

[32] Перевод М. Лозинского. — *Прим. ред.*

[33] 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.

[34] 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.

[35] Бостон коммон, ныне общественный парк в центре Бостона, был открыт в 1634 году как общественное пастбище для домашних животных.

[36] 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.

[37] По заявлению самой Гарвардской школы бизнеса.

[38] 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.

[39] Распределение количества правильных ответов оставалось одинаковым при всех четырех условиях, однако в условиях, когда участники могли мошенничать, значение среднего несколько сдвигалось.

[40] Распространенная в разговорной речи фраза из пьесы Шекспира «Виндзорские насмешницы»: «Пусть устрицей мне будет этот мир. Его мечом я вскрою!» — *Прим. ред.*

[41] 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.

[42] 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.

[\[43\]](#) 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.

[\[44\]](#) 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.