

Стівен Д. Левітт

Думай як фрік (частина 2)

Зміст даного матеріалу захищений авторськими правами.

Будь-які дії, крім читання, щодо нього можуть бути здійснені

тільки за згодою правовласників.

Розділ 6. Як дати цукерку дитині

Аманда, трирічна дівчинка, вже вмiла ходити на горщик, але раптом відмовилася це робити. Жодні звичні заохочувальні засоби, ні наліпки, ні похвала, не могли змусити дитину повернутися до горщика.

Її мама так засмутилася, що вирішила доручити цю справу батькові, який, до речі, є одним із авторів цієї книжки. Він був надзвичайно впевнений у своїх силах.

Як і більшість економістів, він був переконаний у тому, що зможе розв'язати будь-яку проблему, обравши необхідний спонукальний мотив. Той факт, що це була дитина, набагато спрощував завдання.

Він присів та поглянув Аманді в очі. «Якщо ти зараз сходиш у туалет, — сказав тато, — я дам тобі цілу пачку емендемсів».

— Зараз? — запитала вона.

— Так, прямо зараз.

Він знав, що будь-яка книжка для батьків негативно відгукується про заохочення дітей цукерками. Але книжки для батьків пишуть не економісти.

Аманда побігла в туалет, зробила свою справу і притьмом повернулася назад за цукерками. Перемога! Було важко точно сказати, хто пишався більше: донька чи батько.

Схема працювала відмінно. За три дні жодного збою. Але вранці четвертого дня все пішло шкереберть. О 7:02 Аманда оголосила: «Мені потрібно в туалет!». Вона зробила свою справу й отримала цукерки.

Згодом, о 7:08: «Мені потрібно знову». Вона швидко збігала туди-назад і знову отримала цукерки.

О 7:11: «Мені знову треба». Витиснувши кілька крапель, Аманда побігла вимагати чергову порцію солодоців. Це тривало доволі довго, адже ніхто не міг пригадати, скільки разів дівчинка бігала в туалет.

Наскільки сильними можуть бути правильні мотиватори? За

чотири дні маленька дівчинка привчилася ходити на горщик і налаштувала сечовий міхур точніше за найточніший годинник. Вона просто зрозуміла, що потрібно робити при наявних стимулах. Без будь-яких додаткових умов, обмежень у засобах і часі. Була лише дівчинка, пакетик цукерок та вбиральня.

Якщо у фріків є життєвий принцип, то його можна визначити приблизно так: люди реагують на стимули. Незважаючи на його очевидність, ми вражені тим, як часто люди забувають про це і як часто це призводить до проблем. Якщо ви правильно визначите людські мотиви у тій чи іншій ситуації, то зможете зробити важливий крок до розв'язання проблеми.

Проте мотиви не завжди очевидні.

Різні спонукальні мотиви — фінансові, соціальні, моральні, правові — штовхають людину в різних напрямках із різною силою. Мотиви, які чудово спрацьовують в одних ситуаціях, можуть мати абсолютно негативні наслідки в інших. Але якщо ви хочете думати як фрік, вам необхідно стати майстром мотивації — доброї, поганої та потворної.

Почнімо з найочевиднішого стимулу — грошей. У сучасному житті практично не залишилося жодного місця, де фінансова мотивація не має свого впливу. Іноді гроші навіть формують будову нашого тіла. Так сьогодні середньостатистичний дорослий американець важить майже на 11 кілограмів більше, ніж кілька десятків років тому. Якщо вам важко уявити, скільки це зайвих 11 кілограмів, візьміть мотузку і зв'яжіть до купи три пластикові 4-літрові бутлі молока. А тепер повісьте це масивне молочне намисто на шию та носіть щодня, не знімаючи, протягом усього життя. Ось скільки ваги набрав середньостатистичний американець. А на кожного, хто не набрав жодного кілограма, знайдеться той, хто погладшав на всі 22!

Чому ми так погладшали? Однією з причин є значне зниження вартості їжі. У 1971 році американці витрачали на їжу 13,4 % чистого прибутку, сьогодні цей показник складає трохи більше 6,5 %. Однак не всі ціни впали. Наприклад, деякі фрукти та овочі нині значно подорожчали. У той час як інші продукти, зокрема такі смачні, калорійні та шкідливі, як печиво, чіпси та газованка, стали значно дешевшими. Порівняймо: здорове харчування може

обійтися вам удесятеро дорожче за фаст-фуд.

Тому мало хто сумнівається у дієвості фінансових мотиваторів, навіть якщо результат може нас розчарувати. У 2011 році в китайському містечку Фошань сталась аварія. На ринку просто неба дворічна дівчинка потрапила під колеса мікроавтобуса. Водій зупинився, коли тіло було вже під авто. Але він не вийшов їй допомогти. Зачекавши якусь мить, він просто поїхав геть, переїхавши тіло ще раз. Згодом дівчинка померла. А водій, зрештою, здався поліції. Запис телефонної розмови з водієм транслювали у новинах. «Якщо вона загине, — пояснював він, — я буду змушений заплатити лише 20 000 юанів (приблизно 3 200 доларів). А от якщо дістане травми, це обійдеться мені в сотні тисяч юанів».

У Китаї не діє закон доброго самаритянина (який є у США), тому розмір компенсації за спричинені травми набагато вищий за компенсацію у разі смерті. Незважаючи на те, що нам хочеться, щоб водій взяв на себе моральну та громадянську відповідальність, божевільні фінансові стимули можуть бути занадто сильними, щоб їх уникати.

Давайте поговоримо про найпоширенішу ситуацію, в якій фінансові мотиватори визначають нашу поведінку, — працевлаштування. Уявімо на хвилинку, що вам надзвичайно подобається ваша робота — сама робота, колеги і безкоштовне печиво у кімнаті відпочинку. Але як довго ви з'являтиметеся на роботі, якщо ваш директор раптом скоротить заробітну плату до одного долара?

Неважливо, скільки задоволення приносить вам робота, і неважливо, як часто ви чуєте від професійних спортсменів, що вони готові грати, навіть якщо їм не будуть платити, мало хто погодиться старанно працювати без гідної винагороди. Тому немає жодного керівника, який би вірив у те, що його працівники виконуватимуть щоденну роботу якісно і задарма. Але існує робоча сила, яка працює саме так. Лише в США кількість таких людей складає близько 60 мільйонів. Хто ж приховується за цим безкорисливим натовпом?

Школярі. Звісно, деякі батьки платять дітям за добрі оцінки, але шкільна система, як правило, категорично відкидає фінансові

стимули. Таке ставлення аргументується тим, що діти повинні любити перш за все навчання, а не гроші. «Невже ми справді хочемо перетворити власних дітей на піддослідних пацюків, які отримують шматок сиру за те, що знайдуть вихід із лабіринту?». Багато викладачів вважають ідею грошової винагороди за оцінки відверто огидною.

Але економістів не так легко проінняти. Нещодавно ці нахаби провели серію експериментів у сотнях американських шкіл, пропонуючи грошову винагороду більш ніж 20 000 учнів. У деяких випадках учням платили кілька доларів за виконання простого завдання. В інших — учень міг збільшити свою винагороду до 20 чи навіть 50 доларів, якщо покращить оцінки.

Наскільки ефективною виявилася схема фінансового заохочення? У деяких випадках вдалося досягти певних успіхів.

Приміром, другокласники в даллаській школі читали більше, якщо за кожен прочитану книгу їм давали два долари. А от покращити оцінки за тести виявилось складніше, особливо серед старшокласників.

Чому? Можливо, причина в тому, що винагорода була занадто малою. Поміркуйте про те, скільки зусиль слід докласти двієчникам та трієчникам, щоб почати отримувати четвірки і п'ятірки. Необхідно відвідувати всі заняття та бути уважними, старанно виконувати домашні завдання, а також добре писати контрольні. 50 доларів за таку роботу це замало. Для порівняння, мінімальна погодинна оплата набагато вища.

Що трапиться, якщо платити учневі по 5 000 доларів за кожен відмінну оцінку? Ми не можемо дати точної відповіді на це питання, адже поки що жоден багатій не запропонував своєї допомоги. Ми можемо лише припустити, що у списках відмінників можуть з'явитися нові імена.

Коли йдеться про фінансові стимули, розмір має значення. За великі гроші люди готові робити ті речі, які ніколи не зроблять за кілька доларів. Найзапекліший м'ясоїд, найімовірніше, стане вегетаріанцем, якщо виробники тофу запропонують йому 10 млн доларів готівкою.

З цього приводу є одна історія про економіста, який вирушив у Лас-Вегас розважитися. Одного разу він опинився в барі, де

побачив надзвичайно красиву жінку.

«Ви б погодилися переспати зі мною за мільйон доларів?», — запитав він.

Вона уважно поглянула на нього. Нічого особливого. Але ж мільйон доларів! І вона погодилася зайти в його кімнату.

— Гаразд, — сказав він. — А за сто доларів ви переспали б зі мною?

— Сто доларів?! — вигукнула вона. — Ти що думаєш, я якась повія?

— Це ми вже з'ясували. А тепер намагаємося визначитися з вартістю.

Фінансові мотиватори з усіма обмеженнями та слабінками виявляються не такими ідеальними, як здається на перший погляд. Але у нас є добрі новини: зазвичай бажаної поведінки можна домогтися нефінансовими засобами. Крім того, це набагато дешевше.

Як це зробити?

Суть у тому, щоб навчитися розуміти, про що думає інша людина, щоб з'ясувати, що для неї справді є важливим, а що ні. Теоретично, це не має бути надто складно. Усі ми часто думаємо про те, як реагуємо на стимули. Настав час поставити себе на місце іншої людини, подібно до того, як це роблять закохані, щоб збагнути, чого хоче половинка. Так людей можуть цікавити гроші, але також вони прагнуть подобатися іншим або ж принаймні не викликати в них ненависті. Крім того, люди хочуть виділитися з натовпу або ж навпаки — злитися з масою.

Проблема в тому, що більшість спонукальних мотивів глибоко приховані всередині нас. Тому у вас нічого не вийде, якщо ви просто запитуватимете людей, чого вони хочуть і що їм потрібно. Погляньмо правді у вічі: людина не найвідвертіша істота на планеті. Часто ми говоримо одне, а робимо зовсім інше, або, якщо бути точнішим, ми говоримо те, що, на нашу думку, хочуть почути інші. Але в результаті все одно робимо те, що хочемо. В економіці ці явища відомі під назвою оголошені переваги та виявлені переваги, між якими часто лежить безмежна прірва.

Для того, щоб визначити, який тип спонукального мотиву спрацює в певній ситуації, дуже важливо пам'ятати про цю прірву.

Є стародавня мудрість: «Не слухайте, що люди говорять, спостерігайте за їхніми діями». До того ж у ситуаціях, коли ви відчайдушно прагнете дізнатися чийсь мотиви, наприклад під час переговорів, ваші мотиви розходяться з мотивами вашого співрозмовника.

Як визначити спонукальний мотив іншої людини? Найкращий вихід — провести експеримент. Психолог Роберт Чалдині, сірий кардинал у вивченні соціальних впливів, доводив цю думку знову і знову.

Під час одного дослідження він разом із іншими науковцями вирішив з'ясувати, що може змусити людей споживати менше електроенергії вдома. Вони розпочали з телефонного опитування. Дослідники телефонували каліфорнійцям та ставили їм одне запитання: «Що може найбільше вплинути на ваше рішення заощаджувати електроенергію?»

1. Економія грошей.
2. Захист довкілля.
3. Користь для суспільства.
4. Багато людей намагається так робити.

Погляньмо, що вийшло: фінансові мотиви (1), моральні мотиви (2), соціальні мотиви (3) і так званий стадний інстинкт (4). Як гадаєте, що вплинуло на вибір каліфорнійців найбільше?

Їхні відповіді розподілені від більш важливого до менш важливого чинника.

1. Захист довкілля.
2. Користь для суспільства.
3. Економія грошей.
4. Багато людей намагається так робити.

Усе нібито логічно, чи не так? Оскільки питання збереження довкілля є моральним та суспільно важливим, мотиви, що керували людьми, також були моральними та соціальними. За ними йшли фінансовий мотив та стадний інстинкт. Логічно. Хто погодиться щось робити, особливо, коли йдеться про такі важливі речі, як збереження довкілля, лише тому, що так роблять інші?

Телефонне опитування допомогло Чалдині та колегам зрозуміти, що люди говорять про збереження довкілля. Чи справді

їхні слова відповідають діям? Для того, щоб це з'ясувати, дослідники вирішили провести польовий експеримент. Вони ходили від будинку до будинку в одному з районів Каліфорнії та розвішували на дверних ручках листівки, заохочуючи таким чином мешканців зберігати електроенергію у теплу пору року. У листівках містився заклик використовувати замість кондиціонерів вентилятори.

Але, оскільки це був експеримент, написи на листівках відрізнялися. Загалом було п'ять версій. Одна з них мала більш узагальнений заголовок — «Раціональне використання природних ресурсів», у той час як інші співвідносилися з чотирма основними спонукальними мотивами: моральними, соціальними, фінансовими і стадним інстинктом.

Ось який текст був у листівках.

1. Економте електроенергію — захистіть довкілля.
2. Зробіть свій внесок у збереження електроенергії для наступних поколінь.
3. Заощаджуйте гроші, економлячи електроенергію.
4. Приєднуйтеся до сусідів, вони також економлять електроенергію.

Роз'яснювальний текст до листівок також відрізнявся. Наприклад, у листівці «Захистіть довкілля» повідомлялося, що так «ви зможете зменшити викиди парникових газів на 120 кг щомісяця». А у версії «Приєднуйтеся до сусідів» йшлося про те, що 77 % мешканців «вже використовують замість кондиціонерів вентилятори».

Дослідники випадковим чином розподілили різні листівки. І тепер вони могли виміряти фактичне використання електроенергії у кожному будинку для того, щоб побачити, який ефект мала кожна листівка. Якщо дані телефонного опитування були достовірними, то найдієвішими мали стати листівки про захист довкілля та піклування про наступні покоління, а листівка «Приєднуйтеся до сусідів» взагалі не мала б жодного ефекту. Думаєте, саме так і сталося?

Нічого такого. Незаперечним переможцем із чотирьох стала листівка «Приєднуйтеся до сусідів». Саме так, стадний інстинкт заглушив моральні, соціальні та фінансові стимули. Вас це

здивувало? Якщо так, то даремно. Озирніться довкола — і ви помітите неспростовні докази існування стадного інстинкту в суспільстві. Він впливає майже на кожен аспект нашої поведінки: що ми купуємо, де їмо, як голосуємо...

Можливо, вам не до вподоби ця думка. Нікому ж не подобається, коли його порівнюють зі стадною твариною. Але в такому складному світі бути частиною стада означає мати певні переваги. У кого є достатньо часу, щоб обдумувати всі рішення і перевіряти кожен факт? Якщо всі навколо вважають, що збереження енергії — це добра ідея, що ж, можливо, так воно і є. Тому, якщо ви візьметесь за розробку мотиваційної схеми, використайте це для того, щоб змусити людей робити те, що потрібно вам, навіть якщо вони робитимуть це з інших мотивів.

Стикаючись із будь-якою проблемою, слід чітко визначити, які мотиватори працюватимуть у тій чи іншій ситуації, а не прислуховуватися до власних моральних орієнтирів, що підказують, як треба робити. Головне, менше думати про ідеальну поведінку уявних людей і більше — про справжню поведінку реальних. Адже реальні люди більш непередбачувані.

Розгляньмо інше дослідження, проведене Робертом Чалдині у Національному парку «Петрифайд Форест» в Аризоні. У парку була одна проблема, про яку сповіщала вивіска на вході:

Щодня ваш спадок варварськи привласнюють; 14 тонн скам'янілого дерева розкладають щороку шматочок за шматочком.

Знак мусив викликати у відвідувачів почуття морального обурення. Чалдині хотів з'ясувати, наскільки ефективним був заклик. Тому, спільно з колегами, він вирішив провести експеримент. Вони розкидали біля стежок у лісі шматочки скам'янілого дерева, які можна було легко позбирати. На деяких стежках встановили знаки-попередження про заборону крадіжок, на інших — знаків не було.

Якими були результати? Рівень крадіжок на маршрутах зі знаками виявився *утричі* вищим ніж там, де їх не було.

Як таке могло статися?

Чалдині дійшов висновку, що знаки, які мусили б пробудити моральні цінності, насправді несли інший зміст. Щось на кшталт:

Ого, скам'яніле дерево досить швидко розходиться, треба й собі взяти шматочок! Або: Чотирнадцять тонн на рік!? Та: Нічого поганого не трапиться, якщо я візьму трохи.

Насправді, моральні стимули не спрацьовують аж так ефективно, як здається багатьом. «Дуже часто, — говорить Чалдині, — публічні повідомлення застосовують для того, щоб скерувати людей у соціально бажаному напрямку, пояснюючи їм, як виглядає небажана поведінка. Багато людей керує транспортними засобами у стані алкогольного сп'яніння. Ми повинні це зупинити. У школах невпинно зростає рівень підліткової вагітності. Із цим треба щось робити. Порушення податкового законодавства стало таким звичним явищем, що нам слід збільшити штрафи. Так, це дуже по-людськи, але така стратегія неефективна, адже прихований зміст повідомлення каже нам, що багато людей, таких як ви, робить саме так. По суті, вона узаконює небажану поведінку».

Дослідження Чалдині вас пригнічують? Можливо, це свідчить про те, що люди — невиправно зіпсовані, одержимі думкою урвати свій шматок, а потім ще й чужий; ми завжди прагнемо здобути особисту вигоду і не дбаємо про інших; ми, як показало дослідження з енергозбереження у Каліфорнії, лише купа великих брехунів...

Але фрік зробив би інші висновки. Він сприймав би людей як складних істот із певним набором особистих та суспільних стимулів, причому не забував би, що людська поведінка надзвичайно залежить від різноманітних обставин. Щойно ви усвідомите, якою важливою є психологія у створенні стимулів, ви зможете використовувати власні хитрощі для розбудови дієвої мотиваційної схеми як для власної вигоди, так і для загального добра.

Браян Муллані, який свого часу вже встиг розробити одну з найрадикальніших ідей в історії благодійності, мав у запасі кілька революційних ідей для інших галузей також.

Перша геніальна ідея з'явилася, коли йому було 30. За його словами, він жив як «надтиповий яппі, рекламний агент із Медісон-авеню, носив костюм від *Armani* та лофери від *Gucci*. У мене були дорогі аксесуари: золотий *Rolex*, чорний *Porsche* та

пентхаус».

Одним із його найбільших клієнтів була клініка пластичної хірургії на Парк-авеню у Нью-Йорку. Її пацієнтами здебільшого були заможні жінки, які прагнули стати стрункішими в одних місцях та об'ємнішими в інших. На зустрічі з представниками клініки Муллани завжди їздив на метро. Іноді він спускався в метро в той час, коли у школярів закінчувалися уроки і сотні дітлахів заповнювали вагони. Він помітив, що в багатьох із них шкіра обличчя була не ідеальною: рубці, родимки, прищики, а у деяких навіть деформації обличчя. Чому вони не поспішали робити пластичні операції? У Муллани, кремезного, балакучого, червонощого чоловіка, раптом виникла дивовижна ідея: він створить благодійний фонд, метою якого стане надання безкоштовних пластичних операцій учням середніх шкіл Нью-Йорка. Він вирішив назвати його «Операція „Усмішка“».

Проект уже був готовий до запуску, але раптом Муллани дізнався про існування іншого благодійного фонду з такою ж назвою. Інша «Операція „Усмішка“», заснована у Вірджинії, працювала вже на повну силу. Фонд направляв медичні волонтерські команди до бідних країн усього світу, де вони робили дітям безкоштовні пластичні операції. Муллани був приголомшений. Він об'єднав свою «Усмішку» із вірджинським фондом, приєднався до ради директорів та вирушив разом із місією у Китай, Газу та В'єтнам.

Згодом Муллани зрозумів, як круто може змінити життя одна проста операція. Коли у США народжується дівчинка із заячою губою чи вовчою пащею, їй проводять пластичну операцію, після якої у малечі залишається лише невеличкий шрам. Але, якщо така дитина народиться у бідних батьків в Індії, без своєчасного хірургічного втручання тріщина перетвориться на жахливу суміш деформованих губ, ясен і зубів. Дівчинка неминуче перетвориться на вигнанку. У неї практично не буде шансів здобути хорошу освіту, отримати роботу чи вийти заміж. Муллани говорить, що навіть незначна деформація, яку можна легко виправити, може призвести до «потоків страждань». Крім того, незважаючи на те, що проект видається гуманітарним, у нього також є економічна складова. Коли Муллани передав скептично налаштованим

високопосадовцям заявку на запуск «Операції „Усмішка“», він називав дітей з тріщиною на обличчі «недієвими активами», які, завдяки простій операції, могли б повернутися в економічний потік.

Але попит на операції набагато перевищував можливості фонду. Оскільки організація привозила лікарів та необхідне обладнання зі США, кількість операцій та час на їх проведення завжди були обмеженими. «Щоразу про допомогу нас благали від 300 до 400 дітей, але ми могли допомогти лише 100 чи 150 із них», — пригадує Муллані.

У маленькому в'єтнамському селищі жив хлопчик, який щодня грав у футбол із волонтерами організації. Вони почали називати його хлопчиком-футболістом. Коли місія завершилася й американці поверталися назад, Муллані помітив хлопчика-футболіста, який біг за автобусом. У нього все ще була заяча губа... «Ми були шоковані! Чому йому не допомогли?» Благодійник всередині Муллані відчував біль, а економіст лютував. «Який магазин відвернеться від 80 % власних клієнтів?»

Муллані допоміг розробити нову бізнес-модель для «Усмішки». Замість того, щоб збирати мільйони доларів на перельоти лікарів та обладнання у різні країни для кількох операцій, можливо, краще використати ці кошти на підготовку та оснащення місцевих лікарів? Тоді операції з виправлення тріщини на обличчі можна буде проводити цілий рік. Муллані підрахував, що в такий спосіб витрати можна зменшити на 75 %.

Проте засновники фонду не були в захваті від цієї ідеї. Тож Муллані пішов із фонду, щоб створити власну організацію — «Потяг усмішок». Сьогодні він продав власну рекламну агенцію (за восьмизначну суму, за що йому дякуємо) та присвятив себе корекції усмішок усіх маленьких хлопчиків та дівчаток, яким це було необхідно. Також він хотів змінити саму сутність неприбуткових організацій, «надзвичайно неефективну галузь із доходом 300 мільярдів доларів», так, як йому здавалося буде найкраще. Муллані помітив, що багато благодійників займаються тим, що Пітер Баффетт, син мультимільярдера Воррена Баффетта, називає «відмиванням совісті». Іншими словами, вони займаються благодійністю для того, щоб почуватися краще,

замість того, щоб знайти шляхи полегшення страждань. Муллані, надтиповий яппі, став благодійником, який орієнтувався на наявні дані.

«Потяг усмішок» став досить популярним. Упродовж наступних п'ятнадцяти років за його допомогою вдалося здійснити понад мільйон операцій у майже 90 країнах, при цьому штат співробітників по всьому світу був трохи меншим за 100 осіб. Документальний фільм із назвою «Усміхайся, Пінкі», який допомагав продюсувати Муллані, отримав премію «Оскар». Не випадково, що організація почала збирати величезні пожертви — загалом вдалося зібрати майже мільярд доларів. Навички, які він здобув у рекламній агенції, стали у пригоді при зборі коштів. Він знав, як залучити потенційних донорів, ретельно підготував інформацію про фонд «Потяг усмішок», а також визначив необхідне співвідношення ентузіазму та енергії, необхідних для місії. (Також він знав, як придбати «залишки» місць для реклами в газеті *The New York Times* за вигіднішою ціною.)

За час роботи Браян Муллані чимало дізнався про мотиви, які спонукають людей робити пожертви. Це змусило його спробувати щось незвичайне, щось таке, через що «багато людей вважатимуть його та команду божевільними».

Ідея виникла з простого запитання: Чому люди жертвують кошти на благодійність?

Це одне з тих очевидних питань, про які більшість розумних людей навіть не замислюються. Воно повністю поглинуло Муллані. Сила-силенна наукових досліджень зводиться до двох основних причин:

1. Люди насправді безкорисливі, вони керуються бажанням допомагати іншим.

2. Благодійність змушує людей почуватися краще. Економісти називають це «м'яким альтруїзмом».

Муллані був переконаний у цих двох чинниках. Але він вважав, що існує також третій, про який люди зазвичай не говорять уголос:

3. Після того, як попросити людину пожертвувати кошти, соціальний тиск на неї зростає настільки, що вона просто змушена віддати гроші, незважаючи навіть на те, що не дуже

хотіла цього робити.

Муллані знав, що цей третій чинник був для «Потяга усмішок» найважливішим. Тому звернення, в яких фонд просив пожертвувати кошти на проведення пластичних операцій, завжди містили фотографії дітей, чиї обличчя були спотворені тріщиною на губі чи піднебінні. І незважаючи на те, що жоден фандрайзер при здоровому глузді ніколи не визнає, що маніпулює донорами, використовуючи соціальний тиск, усім відомо, якими сильними є такі стимули.

А що як «Потяг усмішок» не зменшить тиск, а навпаки, акцентує на ньому ще більше уваги, подумав Муллані. Іншими словами, що як «Потяг усмішок» запропонує потенційним благодійникам спосіб зменшення соціального тиску та водночас поділиться з ними грошима?

Так виникла стратегія «один-єдиний раз». Ось які повідомлення отримували потенційні благодійники від фонду «Потяг усмішок»: *«Зробіть пожертвування зараз, і ми більше ніколи не проситимемо у вас грошей».*

Наскільки Муллані було відомо, таку стратегію «один-єдиний раз» ніхто раніше не застосовував. І на це були причини! У сфері фандрайзингу досить непросто і дорого залучати нових донорів. Майже всі благодійні фонди втрачають кошти саме на цьому етапі. Але якщо людина пожертвувала кошти один раз, імовірно, вона буде робити це знову і знову. Секрет успішного збирання коштів полягає в культивуванні таких повторних благодійників. Тому останнє, що ви хотіли би зробити — відпустити їх одразу після того, як упіймали. «Навіщо вам взагалі погоджуватися на те, щоб не доймати благодійника, якщо саме це є основним елементом успіху прямих розсилок?» — запитує Муллані.

«Потяг усмішок» серйозно поставився до роботи з донорами. Якщо одного разу ви робите внесок, будьте готові отримувати в середньому 18 поштових розсилок на рік. Щойно ви зробите пожертвування для «Потяга усмішок», ви розпочнете довготривалі стосунки, подобається вам це чи ні. Але Муллані припускав, що у світі існує чимало людей, які геть не зацікавлені в довгострокових стосунках і яких розсилки «Потяга усмішок» могли дратувати. Тому ці люди могли внести кошти для того, щоб їм більше не

надсилали листів. Замість того, щоб заводити серйозні стосунки, можливо, вони погодяться на одне побачення з «Потягом усмішок», а фонд натомість пообіцяє більше ніколи про себе не нагадувати.

Муллані вирішив перевірити свою здогадку шляхом запуску прямої розсилки з сотень тисяч листів із обіцянкою «один-єдиний раз». Навіть Муллані, який недолюблював традиційні методи, не був до кінця упевненим в ефективності цієї ідеї. Стратегія «один-єдиний раз» могла закінчитись абсолютним провалом.

У чому полягала суть?

Адресати, які отримали «одноразові» повідомлення, ставали донорами удвічі частіше за тих, хто постійно знаходив у скриньці листи з проханнями. З точки зору фандрайзингу, це було колосальне досягнення. Крім того, такі «одноразові» донори жертвували зазвичай більше грошей (для порівняння, 56 доларів проти 50).

Отже, за допомогою «Потяга усмішок» вдалося зібрати мільйони. Можливо, заради короткострокових надходжень вони пожертвували довгостроковими внесками? Врешті-решт, будь-який новий благодійник міг ввічливо попросити, щоб фонд більше його не турбував. «Одноразова» розсилка містила картку для відповіді, де можна було обрати одну із трьох пропозицій:

1. *Це моя єдина жертва. Будь ласка, надішліть мені довідку про сплату податків та не просіть більше робити пожертвування.*

2. *Я хотів би отримувати повідомлення від «Потяга усмішок» лише двічі на рік. Прошу вас поважати мій вибір та обмежити кількість листів, які надсилає фонд.*

3. *Я хотів би отримувати актуальну інформацію стосовно успіхів фонду в лікуванні тріщини обличчя, а також інформаційні матеріали.*

Вам може здатися, що всі донори обрали варіант номер 1. Врешті-решт, це саме те, що обіцяв фонд. Але лише третина з них відмовилась від подальших розсилок. До того ж багато донорів хотіли отримувати інформаційні матеріали від «Потяга усмішок» і, згідно з даними, вони бажали робити пожертви. Стратегія «один-єдиний раз» підвищила загальну кількість пожертв на

приголомшливих 46 %. І позаяк дехто відмовився від подальших розсилок, фондові вдалося збільшити прибуток та скоротити витрати на розсилення листів.

Єдиним недоліком виявилася назва стратегії. Адже більшість донорів неодноразово вносили пожертви і аж ніяк не бажали припиняти співпрацю з «Потягом усмішок».

Чому авантюра Браяна Муллани так добре спрацювала? Існує кілька пояснень.

1. *Новизна*. Коли востаннє благодійна організація (чи взагалі будь-яка компанія) давала обіцянку, що не турбуватиме вас більше? Лише цього вже цілком достатньо, щоб привернути вашу увагу.

2. *Відвертість*. Ви коли-небудь чули про благодійну організацію, яка б визнавала, як дратують усі ці благальні листи в поштових скриньках? У світі маніпуляцій завжди приємно, коли хтось говорить відверто.

3. *Контроль*. Замість того, щоб встановлювати правила передачі коштів в односторонньому порядку, «Потяг усмішок» дає донорам трохи влади. Кому не подобається розпоряджатися власною долею?

Існує ще один чинник, що робить «одноразове» пожертвування успішним. Це найважливіший фактор, витончений та потужний водночас, і нам здається, що це саме той секретний інгредієнт, який змушує спрацьовувати будь-який стимул, або ж принаймні працювати краще. Найрадикальніше досягнення «одноразової» допомоги полягає в тому, що вона змінила *структуру відносин* між благодійною організацією та благодійником.

Щоразу, коли ми стикаємося з об'єктом, не має значення, чи це ваш близький друг, чи безлика бюрократична машина, будь-яка взаємодія відбувається у кількох моделях поведінки. Фінансові відносини, наприклад, регулюють наші покупки, продажі та торгівлю в цілому. Модель «ми-проти-них» визначає нашу поведінку на війнах, у спорті та, на жаль, у політичній діяльності. Тип «небайдужі» охоплює друзів та родину (принаймні коли все добре, в інших випадках цей тип перетворюється на «ми-проти-них»). Також існує модель співпраці, яка формує поведінку між

колегами на роботі, музикантами в аматорському оркестрі чи гравцями випадкової футбольної команди. І врешті-решт, модель «авторитарності» визначає відносини, за яких один дає вказівки, а другий повинен їх виконувати, наприклад батьки, вчителі, полісмени чи військовики, а також деякі керівники діють відповідно саме до цієї моделі.

Зазвичай ми щодня стикаємося з усіма цими моделями і навіть не замислюємося про їхні межі. Ми звикли і розуміємо, що в кожній ситуації слід поводитися відповідно і що ті самі стимули працюють по-різному.

Уявімо, що приятель запросив вас до себе на вечірку. Вечір видався неймовірним, їжа була смачною. Хто б міг подумати, що ваш друг готує таку чудову паелью?! Тому на виході ви щиро дякуєте і простягаєте йому 100-доларову купюру.

Ой...

А тепер уявіть, що ви на побаченні у ресторані. Ви знову чудово проводите час. На виході ви кажете власникові, як вам сподобалася їжа та обіймаєте його на прощання. Але не сплачуєте рахунок.

Знову щось не те...

У другому випадку ви забули про очевидні правила фінансових відносин (і, можливо, вас навіть заарештували). У першому — зіпсували стосунки з тим, хто вам не байдужий, подавши гроші (і, можливо, втратили друга).

Отже, ви легко можете потрапити в біду, якщо переплутаєте моделі поведінки. Водночас іноді буває надзвичайно корисно перенести певні риси поведінки з однієї моделі в іншу. Чи шляхом невловимих сигналів, чи конкретних стимулів, багато проблем можна розв'язати переміщенням динаміки між сторонами конфлікту (незалежно, це дві людини чи два мільйони людей).

На початку 1970-х років стосунки між Сполученими Штатами Америки та Китаєм залишалися досить прохолодними. Китай сприймав американців як бездумних імперіалістів, у той час як Америка вбачала у Китаї безсердечних комуністів і до того ж вважала їх союзниками СРСР під час «холодної війни». Майже всі зустрічі між країнами відбувалися за схемою «ми-проти-них».

З іншого боку, деякі чинники, зокрема політичні, фінансові

тощо, сприяли послабленню напруги між Китаєм та США. Почали навіть проводити неофіційні перемовини. Однак десятки років політичного протистояння завели країни в глухий кут, не дозволяючи їм розпочати прямий діалог. Занадто велика була гординя, занадто сильне бажання зберегти обличчя.

І тут на арену вийшли команди з пінг-понгу. Так 6 квітня 1971 року команда Китаю прибула до Японії для участі в міжнародному турнірі. Це була перша китайська команда, якій вдалося вийти на міжнародну арену за останні двадцять років. Але чемпіонат із пінг-понгу не був їхньою єдиною місією. Команда отримала завдання з уст самого голови Комуністичної партії Мао Цзедуна — «запросити американську команду до Китаю». Отож, вже за тиждень американська команда з настільного тенісу тисла руку Чжоу Еньлаю, міністрові закордонних справ Китаю, у Домі народних зборів в Пекіні.

Президент Америки, Річард Ніксон, поспіхом відправив до Пекіна з таємною дипломатичною місією Генрі Кіссинджера, радника із національної безпеки США. Якщо китайські лідери були готові прийняти команду з пінг-понгу, то чому б їм не прийняти справжнього американського посла? Візит Кіссинджера спровокував дві події: китайську команду з пінг-понгу запросили до Америки і, що важливіше, Ніксон відвідав Китай. Згодом президент Ніксон назвав це «тижнем, який змінив світ». Чи могло подібне трапитися без пінг-понгової дипломатії, яка так майстерно змістила модель «ми-проти-них»? Можливо. Але прем'єр Чжоу, зі свого боку, визнавав усю ефективність цього кроку: «Ще ніколи спорт не використовували як такий ефективний засіб міжнародної дипломатії».

Навіть коли ставки не такі високі, змінюючи модель поведінки, можна досягти неймовірних результатів. Розглянемо кілька схвальних відгуків:

Хлопці, ви найкращі! Я дав посилання на ваш сайт сотням людей... Ви справді робите те, що потрібно! Нічого не змінюйте! Дякую вам!

Як гадаєте, кого підтримують такими словами? Рок-гурт? Спортивну команду? А може... онлайн-магазин взуття?

У 1999 році компанія Zappos розпочала продавати взуття через

онлайн-мережу. Згодом вони додали до асортименту одяг. Подібно до багатьох сучасних компаній, заснованих молодими підприємцями, *Zappos* більше орієнтувалася на те, щоб сподобатися покупцям, ніж на досягнення фінансових висот. Орієнтованість на клієнтів, за словами власників компанії, мала стати характерною особливістю *Zappos*. І вони мали на увазі не типовий клієнтський підхід, а послуги «найкращі з усіх», «телефонуйте в будь-який час» та «ми зробимо для вас усе».

Для сторонніх осіб усе це видавалося досить химерним. Якщо десь існував бізнес, створений для того, щоб не задовольняти бажання клієнтів, онлайн-магазин взуття мав би бути саме таким. Але у *Zappos* вважали інакше.

Для середньостатистичної компанії будь-який покупець — це гаманець на ніжках, із якого компанії намагаються витягти якомога більше грошей. Усі це розуміють, але ніхто не хоче виставляти напоказ. Ось чому компанії використовують супердружні логотипи, слогани, милі емблеми та запрошують для реклами відомих зірок.

У той час як *Zappos*, замість того щоб удавати приятель, справді намагається стати другом для кожного покупця, принаймні настільки, щоб компанія трималася на плаву. Саме тому компанія не заховала контактні телефони на сайті, а розмістила їх угорі на кожній сторінці та створила цілодобовий сервіс клієнтської підтримки. (За словами одного з працівників служби, деякі дзвінки були такими тривалими та особистими, що нагадували «затяжні терапевтичні бесіди».) Саме тому компанія *Zappos* надала можливість повертати придбаний товар упродовж 365 днів та зробила доставку безкоштовною. Саме тому, коли один покупець не зміг повернути пару взуття через смерть у родині, компанія *Zappos* надіслала квіти зі словами співчуття.

Щоб так змінити стосунки, від традиційних фінансових до майже дружніх, компанія, насамперед, мусила змінити модель поведінки між керівництвом та працівниками.

Ніхто не має особливого бажання працювати у кол-центрі, до того ж за цю роботу не так багато платять. (У Лас-Вегасі, де розташовано штаб-квартиру *Zappos*, фахівці служби з роботи з клієнтами отримують трохи більше 11 доларів за годину.) Як

Zappos вдалося найняти найкращих працівників?

Очевидна відповідь — підняти їм заробітну платню. Але в *Zappos* не могли собі цього дозволити. Натомість вони запропонували більше розваг та влади. Тому деякі збори чи наради компанія проводить у барах. Тому, коли потрапляєш у лабіринти кабінок операторів у *Zappos*, відчуваєш, ніби потрапив на карнавал із музикою, іграми та костюмами. Працівники можуть розмовляти з покупцями як завгодно довго (звісно, без завчасно підготовленого тексту), вони мають право розв'язувати проблеми клієнтів, не звертаючись при цьому до керівництва, крім того, вони навіть можуть «від'єднати» клієнта, який завдає неприємностей.

Наскільки жаданою була робота у кол-центрі *Zappos*? Нещодавно, найнявши 250 нових працівників, компанія отримала 25 000 заявок на роботу, за яку платять лише 11 доларів за годину!

Ось який неймовірний результат дала зміна моделі поведінки. Це спрацювало! Компанія *Zappos* залишила суперників далеко позаду та стала найбільшим взуттєвим онлайн-магазином у світі. У 2009 році їх перекупили *Amazon.com* за 1,2 млрд доларів. *Amazon*, треба віддати їй належне, оцінила роботу *Zappos*. У заявці, яку *Amazon* подала до Комісії з цінних паперів, компанія обіцяла, що збереже керівний склад *Zappos* та «корпоративну культуру, орієнтовану на покупців».

Не забуваймо, як «Потяг усмішок» змінив модель поведінки між фондом та благодійниками. Люди могли скільки завгодно думати про те, що благодійність — це чистий альтруїзм, але Браян Муллані, старий продавець реклами, знав краще що до чого. Він продавав товар (у випадку з «Потягом усмішок» це була сумна історія), а благодійники його купували (забезпечували щасливий кінець).

Стратегія «один-єдиний раз» змінила цей підхід. Замість того, щоб переслідувати донорів набридливою рекламою, «Потяг усмішок» змінив послання: «Агов! Так, ми знаємо, що вісімнадцять листівок на рік завдають чимало клопоту. Думаєте, нам до вподоби надсилати стільки? Але у цій війні ми з вами на одному боці, то чому б вам не переказати кілька доларів і

покінчити з цим раз і назавжди?».

Буаля! Фінансові стосунки замінили на співпрацю, від чого усі, в тому числі маленькі хлопчики та дівчатка по всьому світу, отримали переваги.

Ми не намагаємося створити враження, що будь-яку проблему можна розв'язати шляхом зміни моделі поведінки чи застосування певного стимулу. Насправді, це надзвичайно складно — створити стимули, які були б ефективними та спрацьовували протягом тривалого часу. (Пригадуєте, як трирічне дівча з пристрастю до цукерок *M&M's* перехитрило свого тата?) Багато спонукальних мотивів виявляються неефективними, а деякі з них породжують ще гіршу поведінку ніж та, яку вони мали б спинити.

Мехіко вже давно потерпало від жахливих заторів на дорогах. Повітря було страшенно забрудненим, до того ж приїхати кудись вчасно було майже неможливо. З відчаю уряд розробив план нормування. Упродовж одного дня на тиждень водії повинні були залишати свої автомобілі з певним номерним знаком вдома. Таким чином уряд сподівався, що менше автомобілів забиватимуть дороги, більше людей користуватимуться громадським транспортом, а рівень забрудненості повітря зменшиться.

Як насправді спрацював цей план?

Нормування призвело лише до *збільшення* потоку авто, в той час як частота використання громадського транспорту та рівень забрудненості повітря не змінилися. Чому? Щоб обійти закон, багато людей купували інші авто, які, зазвичай, були старішими та дешевшими пожирачами бензину.

Ще один випадок ілюструє, як Організація Об'єднаних Націй впроваджувала систему винагород для виробників, що скоротять викиди шкідливих речовин в атмосферу. Платежі у формі вуглецевих кредитів, які можна продавати на світовому ринку, були проіндексовані відповідно до шкоди від кожного забруднювача.

За кожную тонну нейтралізованого вуглекислого газу завод отримував один кредит. Проте інші речовини були «вигіднішими»: метан (21 кредит), закис азоту (310) і на початку списку — речовина, яка називається гідрофторвуглевод-23, або

HFC-23. Це «суперпарниковий» газ, який є побічним продуктом у виробництві HCFC-22, загального холодоагенту, що вже сам по собі надзвичайно негативно впливає на довкілля.

В ООН сподівалися, що таким чином заводи почнуть використовувати замість HCFC-22 більш екологічний холодоагент. Одним зі способів мотивації, на їхню думку, могло стати щедre винагородження заводів, що займалися утилізацією запасів побічного газу — HFC-23. Тому ООН запропонувала грандіозний подарунок — 11 700 вуглецевих кредитів за кожен тону газу HFC-23, який виробники будуть належним чином утилізувати, а не викидати в атмосферу.

Здогадаєтеся, що було далі?

Заводи по всьому світу, особливо в Китаї та Індії, почали випускати більше HCFC-22 для того, щоб збільшити запаси HFC-23 та заробити таким чином ще більше грошей. Працівник Агенції екологічних розслідувань (Environmental Investigation Agency, EIA) коментував: «Неймовірна кількість доказів засвідчує, що виробники збільшують запаси HFC-23 для того, щоб їх утилізувати й отримати вуглецеві кредити». У середньому завод заробляв понад 20 мільйонів доларів щороку, продаючи вуглецеві кредити, отримані за HFC-23.

Розлючені та збентежені працівники ООН змінили правила програми для того, щоб приборкати зловживання, після чого кілька вуглецевих ринків заборонили продаж кредитів HFC-23, ускладнюючи заводам процес пошуку покупців. Що ж трапилося з усіма цими тоннами небезпечного HFC-23, який так раптово втратив цінність? EIA попереджала, що Китай та Індія здатні «випустити величезну кількість... HFC-23 в атмосферу, і це надзвичайно збільшить рівень глобального викиду парникових газів».

Отже, ООН платила забруднювачам мільйони і мільйони доларів за те, щоб вони ще більше забруднювали довкілля.

Щедрість, на превеликий жаль, часто має негативні наслідки. Це явище іноді називають «ефектом кобри». Одна історія розповідає про англійського колонізатора Індії, якому здавалося, що в Делі розвелася занадто багато кобр. І він запропонував щедру винагороду всім, хто принесе зміїну шкіру. Цей стимул

виявився досить дієвим і призвів до зародження нової галузі — розведення кобр. Індуси почали розводити, вирощувати та вбивати змії заради винагород. Зрештою винагороду скасували, а фермери зробили цілком логічний крок і випустили кобр на волю, подібно до того, як сьогодні викидається токсичний та знецінений газ HFC-23.

Врешті-решт, якщо ви озирнетесь довкола, то побачите, що у світі все ще збереглася звичка оголошувати винагороду за знищення шкідників. Нещодавно ми дізналися про такі випадки, приміром із дикими кабанами у Грузії та пацюками в Південній Африці. І знову з'являються юрби людей, що прагнуть обійти систему. Марк Твен якось написав: «Найкращий спосіб збільшити популяцію вовків в Америці, кролів в Австралії та змії в Індії — призначити винагороду за їхні голови. Тоді кожен патріот почне їх розводити».

Чому деякі стимули, навіть якщо їх вигадують розумні люди з добрими намірами, мають такі жахливі наслідки? Нам спадає на думку щонайменше три причини:

1. Жодна людина чи влада ніколи не будуть такими розумними, як тисячі тих, хто намагається обійти мотиваційні схеми.

2. Легко уявляти, як ви можете змінити поведінку тих, хто думає так, як ви. Але насправді люди, чию поведінку ви намагаєтесь змінити, не думають так, як ви, а отже, реагують не так, як ви очікуєте.

3. Ми звикли вважати, що люди будуть поводитися так, як поведуться зараз. Але сама ідея мотивування полягає в тому, що, коли змінюються стимули, змінюється й поведінка, хоча не завжди так, як ми того очікуємо.

Варто також пам'ятати про один очевидний фактор — ніхто не любить, коли ним маніпулюють. Багато мотиваційних схем — це приховані спроби досягти бажаної поведінки чи грошей, тому не дивно, що багато людей їх відштовхує. Ідею мислити як фрік можна пояснити як тренування у застосуванні розумних засобів для того, щоб отримати те, що вам потрібно, і в цьому немає нічого поганого. Єдина річ, яку ми зрозуміли за час тривалої розробки та аналізу мотиваційних схем: найкращий спосіб

отримати те, чого вам хочеться — чемно ставитися до людей. Чемність здатна підштовхнути практично будь-яку взаємодію до моделі співпраці. Вона стає особливо дієвою, коли цього очікуєш найменше, наприклад, коли все йде не так, як планувалося. Зазвичай найвідданіші клієнти компаній — це ті, у кого були величезні проблеми, під час розв'язання яких до них ставилися по-людськи.

У той час як розробка мотиваційних схем є досить складною справою, ось вам кілька простих правил, що здатні задати правильний напрямок:

1. Намагайтеся з'ясувати, що насправді турбує людей.
2. Пропонуйте мотиватори у тій царині, яка цікава їм і не дуже важлива для вас.
3. Звертайте увагу на реакцію людей. Якщо вона вас дивує чи засмучує, робіть висновки і пробуйте щось інше.
4. Завжди, коли є можливість, створюйте мотиви, здатні перемкнути людину зі стану ворожнечі на співпрацю.
5. У жодному разі не думайте, що люди будуть робити щось лише тому, що так «правильно».
6. Пам'ятайте, що деякі люди будуть робити усе можливе, щоб обійти систему, шукаючи такі способи, які ви навіть не можете собі уявити. Тому, щоб залишитися при здоровому глузді, краще поаплодуйте їхній геніальності, а не докоряйте їм за жадібність.

От і всі основні принципи створення мотиваційних схем. Досить просто, чи не так? Тепер ви готові перейти до вищого рівня формування мотивів. Почнемо нашу подорож із питання, яке, наскільки нам відомо, ще ніколи не ставили досі.

Розділ 7. Що спільного між царем Соломоном та Девідом Лі Ротом?

Цар Соломон збудував перший храм у Єрусалимі та уславився своєю мудрістю.

Девід Лі Рот, вокаліст гурту *Van Halen*, відомий своїми зірковими забаганками.

Що може бути спільного між цими двома чоловіками? Є кілька можливих варіантів:

1. Обидва були євреями.
2. В обох було багато жінок.
3. Обидва були авторами популярних пісень.
4. Обидва вправлялись у теорії ігор.

Усі ці твердження виявилися правильними. Ось докази:

1. Девід Лі Рот народився у єврейській родині в місті Блумінгтон, штат Індіана. Його батько, Натан, працював офтальмологом. (Девід навчився співати, готуючись до бар-міцви.) Цар Соломон народився у єврейській сім'ї в Єрусалимі, близько 1000 року до н. е. Його батько, Давид, також був царем.

2. Девід Лі Рот, за його словами, «спав із кожною кралечкою, у якої було дві ноги». «Одного разу я навіть переспав з одноногою красунею», — пригадував Рот. Цар Соломон, згідно з біблійною легендою, «любив багатьох заморських жінок, у тому числі сімсот дружин, принцес та сотні наложниць».

3. Девід Лі Рот писав тексти майже до всіх композицій гурту *Van Halen*, зокрема й до хіта *Jump*. Цар Соломон вважається автором таких біблійних творів, як «Книга приповістей Соломонових», «Пісня над піснями» та «Книга Екклесіаста». Американський естрадний співак Піт Сігер використав кілька рядків із «Книги Екклесіаста» у своїй композиції *Turn! Turn! Turn!*, яку в 1965 році перезаписав гурт *Byrds*. Ця композиція згодом стала справжнім

хітом⁹.

4. У найвідоміших історіях про цих чоловіків розповідається про вміння стратегічно мислити, і кожен, хто бажає думати як фрік, повинен навчитися робити так само.

Соломон, який успадкував трон у зовсім юному віці, хотів, щоб його рішення були справедливими. Згодом йому випала нагода це довести, коли дві блудниці прийшли до нього, щоб він розсудив їх. Жінки жили в одному будинку і, з різницею у кілька днів, народили двох хлопчиків. Перша жінка сказала цареві, що дитина другої померла, і вона «піднялася вночі та забрала мого сина від мене... і поклала мертву дитину біля мене». На що друга жінка відповіла: «Це неправда, бо живе дитя — це мій син, а мертва — це твій син».

Одна з жінок очевидно збрехала, але котра саме? Як цареві Соломону з'ясувати, хто справжня матір дитини?

«Принесіть мені меч! — сказав він. — Розділіть дитину надвоє, віддайте одну половину одній жінці, а другу — іншій».

Перша жінка благала царя не калічити дитину, а віддати її другій жінці.

А друга жінка, навпаки, підтримала рішення царя: «Якщо не мені, то нікому, — сказала вона. — Діліть».

Цар Соломон миттю ухвалив рішення на користь першої жінки. «Віддайте їй дитину, — звелів він. — Вона його справжня мати». Біблія говорить нам, що «увесь Ізраїль почув про суд, і побачили вони мудрість Божу в ньому, щоб вершити суди».

Як Соломон визначив, хто був справжньою матір'ю?

Він подумав так: жінка, яка настільки жорстока, що погоджується на розчленування дитини, могла легко вкрати чуже дитя. До того ж справжня мати швидше віддасть своє немовля, аніж спостерігатиме за його смертю. Цар Соломон влаштував пастку, яка змусила винного і невинного виказати себе¹⁰.

Незважаючи на мудрість царя, Девід Лі Рот виявився ще мудрішим. На початку 1980-х років *Van Halen* став найвідомішим рок-гуртом в історії рок-музики. Вони шалено відривалися під час гастролей і турів. «Неважливо, де з'являлися *Van Halen*, — писав колись журнал *Rolling Stone*, — усюди вони влаштовували

нестримні вакханалії».

Гастрольний договір гурту містив також райдер на 53 сторінки, де було описано технічні вимоги, правила безпеки, а також їжу та напої. У парні дні їм повинні були подавати ростбіф, смажене курча чи лазанью з гарніром з брюссельської капусти, броколі або шпинату. У непарні дні — стейки або китайську їжу із зеленим горошком, бобами чи морквою на гарнір. У жодному разі не можна було використовувати пластиковий чи паперовий посуд, а також пластикові столові прибори.

На сороковій сторінці надокучливого райдеру гурту *Van Halen* містився розділ, присвячений закускам. У ньому йшлося про картопляні чіпси, горіхи, претцелі, та цукерки «M&M's (увага: жодних коричневих цукерок¹¹)».

У чому річ? Вимоги щодо чіпсів та горіхів не були аж такими суворими. Та й загалом до меню. То чому саме коричневим цукеркам M&M's приділяли стільки уваги? Можливо, хтось із учасників гурту мав неприємні спогади, пов'язані з ними? Невже у *Van Halen* були садистські нахили, і вони отримували задоволення, коли нещасний постачальник вручну сортував цукерки?

Коли пункт про M&M's просочився у пресу, всі подумали, що це просто чергова забаганка рок-зірок, які «зловживали працею інших, лише тому, що могли собі це дозволити», — розповідав пізніше Рот. Але він пояснив, що насправді задум був інакшим.

Живі виступи *Van Halen* були феєричними, з неймовірними декораціями, гучним якісним звуком та дивовижними світловими ефектами. Усе це вимагало надійних каркасних конструкцій, електропостачання та багато чого іншого. Але обладнання багатьох майданчиків, на яких вони виступали, було застарілим. «Там не було навіть воріт чи розвантажувальних платформ для надсучасного та громіздкого обладнання гурту *Van Halen*», — пригадує Рот.

Тому нам знадобився райдер із 53 сторінок. «Райдери багатьох рок-гуртів нагадували невеликі брошури, — говорить Рот. — А наш був ніби китайський телефонний довідник». У ньому містилися послідовні інструкції, завдяки яким промоутер міг переконатися, що на майданчику достатньо місця, він витримає усю техніку гурту, а також там є можливість під'єднати потужне

електрообладнання. Учасники гурту *Van Halen* хотіли переконатися в тому, що ніхто не загине через обвалення сцени чи коротке замикання на башті з прожекторами.

Але, прибуваючи в нове місто, учасники мали бути впевненими у тому, що місцевий промоутер прочитав увесь райдер та виконав усі правила з техніки безпеки. Як вони могли це перевірити?

Завдяки коричневим *M&M's*. Щоразу, коли Рот приїжджав на майбутнє місце виступу, перш за все ішов у гримерку перевірити миску з *M&M's*. Якщо він бачив там коричневі цукерки, то знав, що промоутер неухважно читав райдер. Тоді гурт проводив «прискіпливу перевірку», щоб переконатись у тому, що обладнання було встановлене належним чином.

Крім того, Рот та інші учасники гурту могли вщент розгромити гримерку, якщо знаходили у місці хоча б кілька коричневих *M&M's*. Таку поведінку розцінювали як вередливі витівки рок-зірок, тому про трюк із цукерками ніхто не здогадувався. Але нам здається, що це приносило Роту ще й певне задоволення.

Ось так Девід Лі Рот та цар Соломон використовували прийоми теорії ігор, яку у вузькому значенні можна визначити як мистецтво перемоги над суперником шляхом передбачення його наступного кроку.

Певний час економісти навіть вважали, що теорія ігор пануватиме у світі, допомагаючи передбачити різноманітні сценарії розвитку важливих подій. На жаль, виявилося, що вона не така вже й помічна, як здавалося на перший погляд. Світ часом є занадто складним для того, щоб прийоми теорії ігор могли принести бажаний результат.

Але знову ж таки, думати як фрік — це передусім думати просто, як це робили цар Соломон та Девід Лі Рот, і тоді спрощена версія теорії ігор може творити дива.

Незважаючи на відмінність обставин, двоє чоловіків зіткнулися зі схожими проблемами: відокремити невинних від винних, коли ніхто з них не хоче визнавати свою провину. Економісти називають це «поєднаною рівновагою», у ситуації Соломона це поєднання двох матерів, а в ситуації гурту *Van Halen* — усіх промоутерів. Проте такі випадки слід було перетворити на «роз'єднану рівновагу».

Людина, яка обманює чи намагається обійти правила, реагує на стимули інакше, ніж та, що каже правду. Як цей факт можна використати, щоб виявити поганих хлопців? Для початку слід зрозуміти, як стимули працюють взагалі (про що ви дізнаєтеся в останньому розділі) і як різні люди можуть по-різному реагувати на той самий стимул (про це ми поговоримо в цьому розділі). Деякі фріківські прийомчики ви зможете застосувати лише раз чи двічі за все життя. І зараз йтиметься саме про такий випадок. У ньому є певна сила та витонченість, які змушують винних мимоволі розкривати себе власною поведінкою.

Як називається цей трюк? Ми перерили стоси книг з історії та перечитали інші тексти для того, щоб знайти для нього вдалу назву, але так нічого й не надібали. Тому вирішили вигадати власну. На честь царя Соломона ми назвемо це явище у стилі мудрих притч: *Зробіть так, щоб сад сам себе доглядав...*

* * *

Уявіть, що вас звинувачують у злочині. Поліція стверджує, що ви щось вкрали, чи когось побили, чи збивали усіх на своєму шляху в парку у стані алкогольного сп'яніння.

Але докази проти вас досить сумнівні. Суддя, яка закріплена за вашою справою, робить усе можливе, щоб з'ясувати, що ж трапилося насправді. Але вона не впевнена на 100 %, тому пропонує незвичне розв'язання. Вона вирішує, що вам слід опустити руку в казанок із окропом. Якщо ви залишитеся неушкодженим, вас визнають невинним і відпустять. Але якщо ваша рука спотвориться, вас визнають винним і кинуть до в'язниці.

Це, власне, те, що відбувалося в Європі протягом сотень років у добу Середньовіччя. Якщо суд не міг достеменно визначити, винний підсудний чи ні, його справу передавали до католицького священика, котрий міг призначити так звані ордалії, під час яких використовували окріп або розпечений шмат заліза. Ідея полягала в тому, що Бог знав істину і міг дивовижним чином відвернути будь-яку шкоду від того, кого звинувачували помилково.

Як би ви охарактеризували середньовічні ордалії як спосіб

визначення провини?

1. Варварство.
2. Безглуздя.
3. Надзвичайно дієва річ.

Перед тим, як дати відповідь, поміркуйте про мотиви, які тут задіяні. Уявіть вівчаря, який мешкав на півночі Англії тисячі років тому. Назвемо його Адам. У нього був сусід Ральф, також вівчар. І вони ніяк не могли знайти спільної мови. Одного разу Адам запідозрив Ральфа у тому, що той вкрав кілька його овець. А Ральф розпустив чутки, що Адам клав у пакунки з вовною каміння, щоб ті більше важили і дорожче коштували. Крім того, вони постійно сварилися через право користуватися пасовиськом.

Одного ранку Ральф дізнався, що його вівці мертві, напевно їх хтось отруїв. Він одразу звинуватив Адама. Незважаючи на те, що в Адама були мотиви знищити овець Ральфа (нестача шерсті від овець Ральфа могла збільшити прибуток Адама), все могло бути інакше. Можливо, вівці померли від негоди чи природної отрути. Або ж їх отруїв хтось інший. Або ж Ральф *власноруч* отруїв овець для того, щоб звинуватити в усьому Адама і впекти його до в'язниці або ж оштрафувати.

Зібрані докази передали до суду, але вони були не досить переконливими. Ральф запевняв, що бачив, як Адам ошивався тієї ночі біля отари. Але суддя не дуже повірив його словам, адже знав про недоброзичливі стосунки між сусідами.

Поставте себе на місце судді: як ви визначите, винен Адам чи ні? А тепер уявіть, що крім цієї справи у вас є ще 50 таких Адамів. У кожному випадку докази виявляються занадто слабкими, щоб когось засудити, та водночас ви не хочете, щоб злочинець вийшов на волю. Як визначити винного?

Дозвольте їм самим це зробити.

Суддя пропонує кожному з Адамів два варіанти: визнати свою провину або погодитися на ордалії, передавши свою долю в руки Господа.

Сьогодні нам складно уявити, що ордалії могли бути ефективним способом визначення винних та невинних. А як було насправді?

Погляньмо на статистику. Економіст Пітер Лісон, який

досліджував закони циган та економіку піратства, вже зробив це. Записи, знайдені в одній із церков Угорщини XIII століття, містять свідчення про 308 справ, рішення щодо яких приймали шляхом проведення ордалій. Із них 100 справ було закрито ще на самому початку. У решті 208 випадків обвинувачуваного викликали до церкви, підводили до вівтаря та після того, як усі прихожани збиралися на видовище, його змушували взяти до рук розпечений шматок заліза.

Як гадаєте, скільки людей із 208 отримали тяжкі опіки? Усі 208? Не забувайте, що йдеться про розпечене залізо. Може, 207 чи 206?

Насправді 78. Це означає, що 130 людей, майже дві третини усіх обвинувачених, які пройшли ордалію, дивовижним чином залишилися неушкодженими, а отже, з них було знято всі звинувачення.

Якщо не брати до уваги те, що ці 130 випадків насправді були чудом, як іще це можна пояснити?

Пітер Лісон вважає, що знає відповідь — «священницьке спорядження». Іншими словами, священник якимось «підлаштовував» устаткування для того, щоб збоку ордалія видавалася цілком законною та водночас не заподіяла шкоди обвинуваченому. Це було нескладно, адже священник повністю контролював ситуацію. Можливо, він підміняв розпечене залізо холодним шматком. Або під час випробування окропом занурював у казан відро з холодною водою ще до того, як сходилися віряни.

Навіщо священнику все це? Невже він виявляв у такий спосіб крихту милосердя? Чи, може, отримував хабарі від деяких обвинувачених?

Лісон дає інше пояснення. Повернімося до справ 50 Адамів, щодо яких суд не ухвалив остаточного рішення. Припустімо, що декотрі з них винні, а декотрі — ні. Як зазначалося раніше, винний і невинний завжди реагують на той самий стимул різними способами. Про що у цьому разі могли думати винні та невинні Адами?

Ймовірно, винний Адам міг думати щось таке: *Богові відомо, що я винен. Тому, якщо я погоджуся пройти ордалію, то отримаю жахливі каліцтва. Крім того, що мене запроторять у в'язницю чи оштрафують, я ще й залишусь калікою до кінця своїх днів. Тому,*

можливо, мені варто визнати свою провину, щоб уникнути тортур.

А про що думав би невинний Адам? Богові відомо, що я не винен. Тому я погоджуся пройти ордалію, адже Бог ніколи не дозволить, щоб ці страшні тортури завдали мені шкоди.

Таким чином, віра в те, що Бог втрутиться у випробування, пише Лісон, «створює роз'єднану рівновагу, за якої лише невинні були готові пройти випробування». Це пояснює, чому 100 із 308 ордалій було скасовано: обвинувачуваний домовлявся із позивачем. Ймовірно, у багатьох випадках це відбувалося тому, що обвинувачуваний справді був винен і вважав, що краще прийняти покарання і не погіршувати своє становище ще й опіком.

Повернімося до нашого вівчаря Адама. Заради справи уявімо, що він не труїв отару Ральфа, сусід його підставив. Якою була б доля Адама в такому разі? Він стоятиме в церкві перед казаном з окропом та молитиме про милосердя. Найімовірніше, священник зрозуміє, що Адам не винен, і «проведе» ордалію відповідно.

Пригадаймо тепер тих 78 обвинувачених, яких, згідно з наявними доказами, спершу *ошпарили*, а потім кинули до в'язниці чи оштрафували. Що трапилось у їхньому випадку?

Найкраще пояснення, на нашу думку, таке: (1) священники вірили в те, що ці підсудні справді були винними; або (2) священники повинні були принаймні вдавати, що ордалії справжні, інакше погроза втратила б свою силу для відокремлення винних від невинних, тому цих людей приносили в жертву правосуддю.

Також варто зазначити, що погроза могла втратити свою силу, коли обвинувачений не вірив у всемогутнього Бога, який карав винних та милував невинних. Але, як показує історія, у той час багато людей на правду вірили у всемогутнього справедливого Господа.

А це приводить нас до найбільшого парадоксу в цій дивній історії: якщо середньовічні священники маніпулювали ордаліями, вони могли виявитися єдиними, хто *не вірив* в існування всемогутнього Бога. Або, якщо він все ж таки існував, то достатньо довіряв своїм помічникам-священникам, щоб ті втручалися у звершення Божої справедливості.

* * *

Час від часу ви також можете грати в Бога, навчивши сад виполювати свій бур'ян.

Уявімо, що ви працюєте у компанії, яка щороку наймає сотні нових працівників. Процес найму працівників вимагає багато часу та грошей, особливо у галузях, де потік кадрів досить високий. Наприклад, у роздрібній торгівлі плинність кадрів становить приблизно 50 % на рік; серед працівників індустрії фаст-фуду показник може сягати 100 %.

Тому не дивно, що роботодавці мусять докладати чималих зусиль, щоб прискорити процес відбору. Тепер люди, які шукають роботу, можуть заповнити онлайн-анкету за 20 хвилин, не виходячи при цьому із затишних осель. Чудові новини, чи не так?

Не зовсім. Такий простий спосіб подання заявки може привабити людей, які найменше зацікавлені в роботі. Можливо, їхні резюме виглядають непогано, але, як правило, вони не затримуються надовго на своїй посаді.

А що як роботодавці замість того, щоб спростувати процес відбору, навпаки ускладнять його до неможливості? Вигадають таку анкету, яка вимагає години-півтори вашого часу. Таким чином можна буде відсіяти випадкових людей.

Ми закинули цю ідею деяким компаніям, але жодна так і не погодилася втілити її в життя. Чому? «Якщо ми розтягнемо період відбору, то отримаємо менше заявок від потенційних працівників», — пояснили вони. Але в цьому й полягала суть: компанія миттєво позбудеться тих, хто, ймовірно, буде спізнюватися чи взагалі кине роботу за кілька тижнів.

Тим часом коледжі та університети не гребують застосовувати такі тортури до власних абітурієнтів. Подумайте, як старанно слід навчатися старшокласникам, щоб лишень потрапити у списки абітурієнтів хорошого коледжу. Відмінність між прийомом до коледжу і на роботу особливо яскраво виявляється, коли працівникові платять заробітну платню після прийому, а студент сам оплачує привілей навчатись у виші.

Саме це допомагає пояснити, чому здобута освіта є такою важливою. (У Сполучених Штатах Америки працівник із дипломом бакалавра отримує на 75 % більше за того, хто закінчив

лише середню школу.) Які сигнали передає диплом потенційному роботодавцеві? Перш за все, що його власник хоче і може виконувати будь-які об'ємні й заплутані завдання і не покине справи, коли натрапить на труднощі.

Гаразд, ми не можемо ускладнити процес прийому на роботу подібно до прийому в коледж, але, можливо, існує якийсь швидкий, розумний та дешевий спосіб відсіяти поганих працівників ще до їхнього зарахування на посаду?

Компанія *Zappos* вигадала спосіб. З попереднього розділу ви пам'ятаєте, що *Zappos*, онлайн-магазин із продажу взуття, усплавився завдяки величезній кількості нетипових підходів до ведення бізнесу. До того ж ви пам'ятаєте, що особливий підхід до клієнтів є основною складовою успіху компанії. Незважаючи на те, що компанія платить лише 11 доларів за годину, керівники хочуть бути впевненими в тому, що кожен новий працівник повністю поділяє цінності компанії. І тут з'являється «пропозиція». Коли новий співробітник проходить випробний термін, після того як його відібрали, зарахували на роботу та витратили кілька тижнів на навчання, *Zappos* пропонує йому звільнитися. Але не просто звільнитися, а отримати гроші за час навчання та бонусну винагороду в розмірі місячної заробітної платні, приблизно 2000 доларів. І все це лише за те, що він звільниться! Усе, що йому треба зробити, це пройти ще одну співбесіду і відмовитися від права знову влаштуватися на роботу в *Zappos*.

Чи не видається це божевільям? Яка компанія пропонуватиме новому працівникові 2000 доларів за те, щоб він *не* працював?

Розумна компанія. «Це справді ставить працівника перед вибором: ви дбаєте більше про гроші чи про саму компанію та її цінності, — говорить Тоні Шей, генеральний директор *Zappos*. — І якщо працівник більше дбає про легкі гроші, ми, очевидно, не ті, хто йому потрібен».

Шей з'ясував, що працівник, який легко погодиться взяти 2000 доларів, у довгостроковій перспективі обійдеться *Zappos* набагато дорожче. За оцінками, кожен новий працівник коштує приблизно 4000 доларів. А нещодавнє опитування 2500 компаній виявило, що втрати від одного невдалого найму можуть сягнути 25 тисяч доларів, сюди входить зниження продуктивності, втрата

корпоративного духу та інше. Тому компанія вирішила наперед віддати жалюгідні 2000 доларів і дозволити поганим працівникам відсіятися перед тим, як вони пустять коріння. На момент написання книжки «пропозицію» *Zappos* прийняли менше 1 % нових працівників.

Звісно, принцип роботи відсіювального механізму *Zappos* докорінно відрізняється від тих, які застосовували середньовічні священики, Девід Лі Рот та цар Соломон. Політика *Zappos* цілковито прозора, у ній немає прихованих підводних каменів. Решта ж випадків базуються на хитрощах. Саме завдяки ним людину змушували розкрити себе, у той час як вона навіть не підозрювала, що нею маніпулюють. Тому, можливо, спосіб *Zappos* може здатися вам доброчеснішим. Але, правду кажучи, використання різних трюків приносить більше задоволення. Розглянемо справу про секретний завод із виробництва набоїв в Ізраїлі.

Після Другої світової війни уряд Великої Британії оголосив про зменшення свого впливу в Палестині. Британія, виснажена війною, стомилася бути посередником у непростих стосунках між арабами та євреями.

Євреї, які мешкали в Палестині, знали одне: щойно Британія покине цю територію, неминуче вибухне війна з арабами. Тому єврейська партизанська військова організація «Хагана» почала накопичувати озброєння. Сама зброя не була дефіцитом, її можна було перевезти контрабандою з Європи чи інших країн, а от набоїв не вистачало, до того ж британська влада забороняла їх виробництво в Палестині. Тому члени «Хагани» вирішили збудувати підпільний патронний завод на вершині пагорба одного кібуца біля Реховота, за 24 кілометри від Тель-Авіва. Кодова назва заводу — «Інститут Аялон».

Кібуц вирощував цитрусові, мав овочеве господарство та пекарню. Інститут планували розмістити у таємному підвалі під будівлею пральні. Робота пральних машин повинна була глушити шум від виробництва набоїв, а сама будівля забезпечувала прикриття для працівників заводу, які приходили на роботу, відсували одну з величезних пральних машин та спускалися сходами у підвал на територію заводу. Використовуючи

устаткування, придбане в Польщі та незаконно перевезене до Ізраїлю, Інститут почав штампувати 9-міліметрові кулі для пістолетів-кулеметів *Sten*.

Патронний завод був таким засекреченим, що жінкам, які там працювали, заборонялося розповідати власним чоловікам, чим вони займаються. Приховувати свою діяльність слід було не лише від арабів, а й від британського уряду. Це завдання ускладнювалося тим, що неподалік стояв табір британських солдатів, яким подобалося прати свої речі в кібуці. Іноді вони просто забігали в гості, адже деякі мешканці кібуцу боролися на боці Британії під час Другої світової війни, входивши до складу Єврейської бригади.

Одного разу вони були за крок до викриття: один британський офіцер припхався саме тоді, коли верстат, на якому виготовляли набої, опускали через люк у підлозі в підвал. «Хлопці провели його в їдальню, налили пива, а ми тим часом спустили верстат, зачинили люк і замаскували його», — пригадує колишній директор заводу.

Проте вони все ще були сполохані. Якби британський офіцер не спокусився на кухню пива, Інститут, швидше за все, закрили б, а його очільників доправили б у в'язницю. Тому слід було вигадати надійний спосіб захисту від непроханих гостей.

І, як свідчить історія, розв'язання проблеми знайшли в пиві. Британські офіцери скаржилися, що пиво в кібуці було занадто теплим, а вони любили прохолодне. Тож їхні єврейські друзі, бажаючи допомогти, запропонували таке: *Наступного разу, коли у вас виникне бажання завітати в гості, сповістіть нас завчасно, щоб ми могли охолодити для вас пиво*. Сказано — зроблено! За легендою ця пивна сигналізація працювала на відмінно.

Британські офіцери більше не робили несподіваних візитів на завод, який випустив понад два мільйони куль для майбутньої Війни за незалежність Ізраїлю. Мешканці кібуцу хитро використали особисті бажання британців для задоволення власних, набагато ширших потреб.

Насправді існує неймовірна кількість способів навчити сад прополювати себе (або, якщо вам до вподоби, створювати роз'єднану рівновагу). Таємний патронний завод та *Zappos*

закинули такі собі приманки — холодне пиво та 2000 доларів, що дало змогу розставити все на свої місця. Церковні ордалії базувалися на остраху перед всемогутнім Богом. Тим часом Девід Лі Рот та цар Соломон мусили видаватися гіршими, ніж були насправді, для того щоб дізнатися правду. Рот вдавав примхливу зірку, а Соломон — кровожерного тирана, який забажав розв'язати материнський спір шляхом розчленування дитини.

Незважаючи на це, використання спокус, щоб з'ясувати хто є хто, виявилось не лише корисним, а й прибутковим. Розглянемо таке повідомлення:

Шановний пане/пані, ЦІЛКОМ ТАЄМНО:

Я один із працівників енергетичної компанії у місті Лагосі, Нігерія. Я знайшов інформацію про Вас у бізнес-каталозі Торгово-промислової палати, де шукав ВІДПОВІДАЛЬНУ, ЧЕСНУ ТА НАДІЙНУ людину, якій міг би довірити одну справу.

Під час виконання робіт з електрифікації міст я та деякі з моїх колег значно завищили їхню вартість. КОШТИ, які ми отримали, надійно зберігаються на банківських рахунках.

Проте ми вирішили переказати ці кошти, 10,3 мільйона доларів США, за межі Нігерії. Тому шукаємо надійного, чесного і нежадібного іноземного партнера, чий рахунок можна використати як посередник. Ми обіцяємо ПЕРЕКАЗАТИ ВЛАСНИКОВІ РАХУНКУ 30 % від загальної суми.

Якщо Ви зможете провести операцію без непередбачуваних перешкод, ми готові укласти з Вами угоду. Будь ласка, дотримуйтеся СУВОРОЇ ТАЄМНОСТІ та уникайте нашого розкриття, інакше наша кар'єра опиниться під загрозою.

Якщо Вас зацікавила пропозиція, будь ласка, одразу напишіть нам на цю електронну адресу для детальнішої інформації та подальшого обговорення пропозиції.

Ви коли-небудь отримували подібні листи? Звісно ж, отримували! Можливо, зараз один із них прямує у вашу скриньку. Не має значення, від чийого імені написано лист, це може бути представник уряду, колишній принц чи вдова мільярдера. У будь-

якому разі автор володіє мільйонами доларів і йому потрібна допомога, щоб обійти бюрократію чи переконати банк, який відмовляється від співпраці.

І тут з'являється ви. Якщо ви надішлете номер вашого банківського рахунку (і, можливо, кілька чистих аркушів із реквізитами вашого банку), вдова, принц або чиновник зможе безпечно заховати кошти, доки справи не налагодяться. Можливо, вам треба буде прилетіти в Африку для підписання кількох паперів, а ще, наприклад, внести кілька тисяч доларів на супутні витрати. Звісно, за всі клопоти ви отримаєте щедрю винагороду.

Ця пропозиція видається вам привабливою? Сподіваємося, що ні. Це абсолютна афера, яку практикують у різноманітних варіантах вже багато століть. Рання версія була відома із назвою «ув'язнений іспанець». Шахрай видавав себе за багатія, якого помилково ув'язнили і позбавили доступу до свого багатства. «Героя», який заплатить за звільнення, чекала величезна винагорода. У давнину шахраї використовували листи або зустрічалися з «жертвою» віч-на-віч, сьогодні вони перемістилися в інтернет.

Загальна назва для таких злочинів — авансове шахрайство, відоме також як «нігерійські листи», або «афера 419», відповідно до розділу нігерійського кримінального кодексу. У той час як авансове шахрайство досить широко розповсюдилося, здається, що Нігерія була його епіцентром, адже ця країна згадується у листах шахраїв частіше, ніж решта країн. Ця асоціація стала такою сильною, що, коли ввести у пошукову стрічку слово «Нігерія», функція автозаповнення швидше за все запропонує «нігерійські листи».

У вас може виникнути запитання: якщо нігерійське шахрайство таке відоме, навіщо взагалі шахраї кажуть, що вони з Нігерії?

Саме це запитання поставив собі Кормак Герлі, фахівець з інформатики, який працює у дослідному центрі *Microsoft*. Упродовж тривалого часу він займався дослідженням того, як шахраї використовують сучасні технології. На попередній роботі у *Hewlett-Packard* він цікавився можливістю використання складних настільних принтерів для друку фальшивих грошей.

Герлі не замислювався про існування нігерійських листів, доки

не почув, як двоє людей обговорювали цю проблему з різних позицій. Один розповідав про мільйони чи навіть мільярди доларів, що їх привласнили шахраї. (Важко сказати напевне, але нігерійські шахраї були такими вправними, що Секретна служба США створила окрему групу для боротьби з ними. Одна з жертв шахраїв втратила 5 мільйонів доларів.) Другий співрозмовник дивувався, якими ж дурними мали бути ці нігерійці, щоб надсилати листи з такими чудернацькими та нелогічними історіями.

Герлі намагався збагнути, чи могли обидва ці твердження бути правильними. Якщо шахраї настільки дурні, а їхні листи прямо засвідчують, що це шахрайство, як їм вдалося досягти успіху? «Коли ви бачите явну суперечність, — говорить Герлі, — ви починаєте заглиблюватись у питання, прагнучи знайти хоч якийсь механізм, що зможе все пояснити».

Він спробував поглянути на проблему з точки зору шахраїв. Інтернет для шахраїв — чудовий подарунок. З його допомогою можна легко дізнатися величезну кількість електронних адрес і миттєво розіслати мільйони листів-приманок. Тому вартість контакту з потенційною жертвою неймовірно низька.

Але для того, щоб із потенційної жертви зробити справжню, слід докласти чимало часу та зусиль: листуватися, можливо, зробити кілька телефонних дзвінків, врешті-решт, підготувати банківські документи.

Уявімо, що з 10 000 одержувачів електронних повідомлень 100 людей заковтнули наживку й відгукнулися. Решта 9 900, які видалили вашого листа, нічого вам не коштували. Але тепер вам необхідно серйозно зайнятися сотнею потенційних жертв. Щойно хтось із них зрозуміє, у чому річ, злякається чи просто втратить інтерес, ваш можливий прибуток зменшиться.

Скільки людей із сотні все-таки покладе гроші на рахунок? Уявімо, що лише одна людина дійде до кінця. Решта 99 контактів, мовою статистики, виявилися *хибно-позитивними*.

Інтернет-шахрайство навряд чи єдина галузь, сповнена хибно-позитивних результатів. Майже 95 % спрацювань охоронної сигналізації у США є хибною тривоною. За рік виходить 36 млн хибних спрацювань, загальна вартість яких обходиться державі у

2 млрд доларів. У медицині ми не даремно турбуємося про хибно-негативні результати, наприклад, вчасно не виявлене захворювання може призвести до смерті. Але хибно-позитивні результати також створюють чимало проблем. Одне з досліджень показало неймовірно високий рівень хибно-позитивних результатів (60 % чоловіків та 49 % жінок) серед пацієнтів, які регулярно здають аналізи на рак простати, легенів, прямої кишки та яєчників. Одна з робочих груп навіть наголошувала на тому, що слід повністю скасувати перевірку здорових жінок на рак яєчників, оскільки на ранніх стадіях це неефективно, а високий рівень хибно-позитивних результатів завдає багатьом жінкам «невиправданої шкоди внаслідок хірургічного втручання».

Один із найбільш руйнівних наслідків хибно-позитивних сигналів нещодавно проявився в рідній галузі Герлі — комп'ютерній безпеці. У 2010 році антивірусна програма *McAfee* виявила шкідливий файл на великій кількості комп'ютерів, що працювали на операційній системі *Microsoft Windows*. Антивірус миттєво атакував файл, видаляючи його або переміщуючи в карантин, залежно від того, як було налаштовано той чи інший комп'ютер. Залишалася єдина проблема: цей файл *не був* шкідливим і, насправді, являв собою основний компонент системи запуску *Windows*. Антивірусна програма, атакуючи здоровий файл, «запускала нескінченний перезапуск мільйонів комп'ютерів», — пригадує Герлі.

То як нігерійським шахраям мінімізувати вплив хибно-позитивних результатів?

Для того, щоб змодельювати цю проблему, Герлі використав свої математичні та комп'ютерні навички. Спершу він визначив найціннішу характеристику потенційної жертви — довірливість. Врешті-решт, хто як не найбільш довірлива людина перерахує тисячі доларів далекому незнайомцеві лише тому, що він надіслав розпачливого листа про якісь фінансові проблеми.

Але як нігерійські шахраї серед тисяч електронних адресатів визначають, хто легковірний, а хто ні? Ніяк. У цьому випадку довірливість — це *невидима характеристика*. Але Герлі зрозумів: шахраї можуть зробити так, що довірливість людини виявиться у її поведінці. Як?

Надсилаючи безглузді листи, у яких згадується Нігерія. Лише легковірна людина на це поведеться. Адже будь-хто, у кого є хоч крихта розуму чи досвіду, одразу видалить це повідомлення. «Шахраї шукають того, хто ніколи з подібним не стикався, — каже Герлі. — Вони прагнуть говорити з тими, хто не валиться з реготу, читаючи листа».

Ось як Герлі описав це у своїй роботі: «Мета електронних листів полягає не лише в тому, щоб привабити можливих клієнтів, а й у тому, щоб відлякати тих, хто не підходить, яких насправді набагато більше... Лист, який написано не такими незграбними словами та в якому не згадується Нігерія, поза сумнівом, отримає більше відповідей, але водночас зменшить загальний прибуток... Хтось, кого на початку обдурили, згодом зрозуміє, у чому річ, а хтось просто не перерахує кошти. Це і є найдорожчі хибні спрацювання, яких шахраї намагаються уникати».

Якщо на початку нігерійські шахраї здалися вам дурними, то зараз, можливо, ви, як і Кормак Герлі, зрозуміли, що це саме та дурість, до якої варто прагнути. Безглузді електронні листи виявилися чудовим способом для того, щоб величезний сад користувачів прополював себе сам.

Однак ці люди — шахраї та злодії. Можна скільки завгодно захоплюватися їхніми методами, але їхню мету не можна виправдати. А тепер, збагнувши, як працює афера, чи можна якось використати їхні методи проти них?

Герлі вірить у те, що це цілком можливо. Він із задоволенням пригадає про невелику інтернет-спільноту «мисливців на шахраїв», які навмисне заманюють нігерійських аферистів у тривале та безглузде електронне листування. «Вони роблять це переважно заради забави», — каже Герлі. Він хотів розширити цю діяльність шляхом автоматизації. «Усе, що необхідно було зробити, це створити чатбота — комп'ютерну програму, яка зможе самостійно з вами спілкуватися». Такі програми вже працюють, наприклад, чатбот-психотерапевт. Новий чатбот мав би привернути увагу шахраїв, щоб вони заворушилися. Вам не треба змушувати їх писати відповіді на 20 повідомлень, але було б чудово, якби їм довелося докласти певних зусиль.

Іншими словами, Герлі хотів відшукати розумного програміста,

який видає себе за дурника, щоб перехитрити розумного шахрая, який, своєю чергою, також видає себе за дурника, щоб заманити жертву — або надзвичайно дурну, або просто надто довірливу.

Чатбот Герлі наповнив би усю систему шахраїв хибно-позитивними сигналами, а це б ускладнило їм процес вибору справжньої жертви. Уявіть, що це ніби килимові бомбардування садів шахраїв сотнями тисяч бур'янів.

Ми також переконані в тому, що краще нападати на поганих хлопців першими до того, як вони завдадуть удару по невинних людях.

У «Суперфрікономіці», опублікованій 2009 року, ми описали алгоритм дій, розроблений спільно з фахівцем із боротьби з шахрайством одного великого британського банку. За допомогою алгоритму можна було перевіряти мільярди банківських операцій, проведених клієнтами, задля виявлення потенційних терористів. На його створення нас підштовхнула незвична банківська активність терористів, причетних до атак 11 вересня у Сполучених Штатах Америки. Наведемо деякі характерні ознаки їхньої поведінки.

- Вони робили великий перший внесок, після чого регулярно знімали готівку протягом певного часу, не роблячи нових поповнень.

- Їхня банківська активність не відображала звичайні витрати на проживання (оренда, комунальні послуги, страхування тощо).

- Деякі терористи постійно передавали за кордон чи отримували безготівкові перекази, але суми були нижчими за встановлений ліміт.

Звісна річ, за допомогою цих ознак навряд чи вдасться виявити терориста чи навіть незначного злочинця. Але взявши їх за основу та виокремивши більш суттєві ознаки з банківських даних, ми змогли звужити коло пошуків.

І воно мусило бути достатньо обмеженим. Лише уявіть, що наш алгоритм здатен з імовірністю 99 % передбачити, що той чи інший клієнт банку був залучений до терористичної діяльності. Це звучить досить непогано, якщо не звертати уваги на 1 % хибно-позитивних результатів цієї вибірки.

У Великій Британії не так багато терористів. Припустімо, що їх

500. За допомогою алгоритму, точність якого становить 99 %, можна легко виявити 495 із них, але щодо 1 % людей отримаємо недостовірну інформацію. Населення Великої Британії складається приблизно з 50 млн осіб, з-поміж яких налічується 500 тис. невинних людей. Що буде, коли ви заарештуєте півмільйона не-терористів за звинуваченням у терористичній діяльності? Ви можете скільки завгодно посилатися на мізерний 1 % хибно-позитивних результатів (пригадайте лише кількість помилкових спрацювань у випадку з нігерійським шахрайством), але вам все одно доведеться зіткнутися з величезною кількістю розлючених людей (і напевно, відповідати в суді за їхніми позовами).

Отже, точність алгоритму мусила наближатися до 99,999 %. Ми прагнули досягти цього, додаючи до алгоритму різні ознаки. Деякі з них були демографічними (більшість терористів Великої Британії — молоді чоловіки-мусульмани). Інші стосувалися поведінки. Наприклад, потенційний терорист навряд чи стане знімати гроші в банкоматі у п'ятницю вдень під час проведення мусульманських молебнів.

Ми помітили, що страхування життя стало однією з найважливіших ознак. Терорист ніколи не замовляє послугу страхування життя у своєму банку, навіть якщо у нього є дружина та маленькі діти. Чому ні? У книзі ми згадували про те, що страховка зазвичай не сплачується, якщо її власник планує себе підірвати. Це марне витрачання коштів.

Упродовж кількох років ми налаштовували дію алгоритму, після чого його можна було застосувати у безмежних просторах банківських даних. Ми запустили його на банківських суперкомп'ютерах на ніч, щоб не порушувати робочий процес. Алгоритм працював досить ефективно. Він видав відносно короткий список імен, у який, ми були переконані, потрапило кілька ймовірних терористів. Банк передав нам список в запечатаному конверті (закон про конфіденційність не дозволяв нам бачити імена), а ми, своєю чергою, передали його голові Служби національної безпеки Великої Британії. Усе це скидалося на шпигунські ігри.

Що сталося з людьми з того списку? Ми хотіли б розповісти, але

не можемо. І не через те, що це питання національної безпеки, а тому, що просто не знаємо. Британський уряд із радістю взяв у нас список, проте чиновники не вважали за необхідне тримати нас в курсі справи.

Може здатися, що це кінець історії. Але насправді — ні.

У «Суперфрікономії» ми описували не лише те, як працює алгоритм, але й як терористи можуть обійти його дію — піти в банк і застрахувати своє життя. Зазвичай банки, з якими ми працювали, «пропонували базовий пакет усього за кілька фунтів на місяць». Щоб привернути увагу до цієї стратегії, ми назвали розділ книжки *«Глобальне зниження температури, патріотичні повії та чому терористам-смертникам варто застрахувати свої життя»*.

Коли ми прибули до Лондона на презентацію книжки, то зрозуміли, що британці не в захваті від того, що ми даємо поради терористам. «Я не розумію, навіщо видавати терористам такі секрети», — писав один критик. Диктори на радіо і телебаченні не добирали слів. Вони просили пояснити, який ідіот створюватиме пастку лише для того, щоб потім детально пояснити, як із неї виборсатись. Очевидно, ми були дурнішими навіть за нігерійських шахраїв, марнославнішими за Девіда Лі Рота та кровожерливішими за царя Соломона.

Ми запиналися, щось нерішуче белькотіли, намагалися дати розумне пояснення... Час від часу навіть вдавали, що каємось... Але всередині ми усміхалися. І щоразу, коли нас звинувачували в дурості, ми раділи ще більше. Чому?

Від початку проекту ми визнавали, що шукати голку в копиці сіна буде надзвичайно складно. Але наші шанси могли зрости, якщо вдасться якось обхитрити поганих хлопців. Тому ми вигадали виверт зі страхуванням життя. Саме так, це була афера.

Ви знаєте когось, хто страхує життя через банк? І ми не знаємо. Так, багато банків пропонують таку послугу, але зазвичай клієнти використовують банки для прямих банківських цілей, а якщо хочуть застрахувати життя, то звертаються до агента зі страхування чи напряду до страхової компанії.

І поки нас, «американських ідіотів», висміювали у британських ЗМІ за поради терористам, хто, як гадаєте, раптом схопився і

побіг купувати страховку у своєму банку? Хтось, кому потрібно було замести сліди. А наш алгоритм уже був на сторожі, працюючи як годинник. Отримавши досвід від розумних хитрунів, описаних у цьому розділі, ми створили пастку, що заманювала у свої тенета лише винних. І, цитуючи царя Соломона, вони «заводили самі себе у глухий кут».

9 Можемо навести ще одну дивовижну схожість між Соломоном та Ротом — назви їхніх найвідоміших пісень склалися лише з одного наказового слова.

10 Уважні читачі пригадують, як чемпіон зі швидкісного поїдання хот-догів Такеру Кобаяші розламував хот-доги на дві половинки для того, щоб швидше їх їсти. Цей спосіб згодом отримав назву метод Соломона. А ще уважніший читач помітить, що ця назва не дуже вдала, адже цар Соломон погрожував розділити дитину навпіл, та насправді цього не зробив.

11 Тут і далі цукерки *M&M's* — це довільна літературна метафора, а не реклама.

Розділ 8. ЯК ПЕРЕКОНАТИ ЛЮДЕЙ, ЯКІ НЕ ХОЧУТЬ, ЩОБ ЇХ У ЧОМУСЬ ПЕРЕКОНУВАЛИ

Кожен, хто хоче думати як фрік, час від часу стикатиметься зі спротивом інших людей.

Можливо, ви поставите незручне запитання, піддасте сумніву усталені канони чи зачепите тему, про яку не слід говорити взагалі. У результаті, люди можуть осипати вас лайкою. Або звинуватити у співпраці з ворожками, комуністами чи навіть економістами. Справа може дійти до кривавої бійки. І що далі?

Найкраща порада, яку ми можемо вам дати, — усміхайтесь та спробуйте змінити тему розмови. Уявіть, як це складно — знаходити несподівані шляхи розв'язання проблем. Але, з власного досвіду, можемо впевнено сказати: ще складніше переконувати людей, які не хочуть, щоб їх переконували.

Проте, якщо ви справді одержимі ідеєю переконувати інших, або ж якщо вас загнали у глухий кут, варто докласти усіх можливих зусиль. Зазвичай ми намагаємось уникати бійок. Але у кілька бійок ми таки вплуталися і зробили після цього певні висновки.

По-перше, збагніть, чому так складно когось переконувати.

Більшість дослідників клімату вважає, що світ стає дедалі спекотнішим, частково через людську діяльність, а глобальне потепління дуже небезпечне. Однак американці не надто цим переймаються. Чому?

Група дослідників (переважно вчені-юристи та психологи), які називають себе Проектом культурного пізнання (ПКП), намагалися знайти відповідь на це питання.

Основною метою Проекту було визначити, як суспільство формує власні погляди на такі делікатні теми, як закони про зброю, нанотехнології та зґвалтування. Намагаючись зрозуміти,

звідки береться байдужість до глобального потепління, Проект запропонував можливе пояснення: суспільство не вірить у те, що дослідники клімату розуміють, про що вони говорять.

Та насправді, це не найкраще пояснення. Результати опитування суспільної думки, проведеного дослідним центром *Pew*, показали, що рівень довіри до науковців у США досить високий, тобто 84 % респондентів стверджували, що науковці «переважно ефективно» впливають на суспільство. Зважаючи на те, що науковці досить довго і старанно збирають та аналізують дані, пов'язані з глобальним потеплінням, вони, мабуть, знайшли якусь важливу інформацію.

Можливо, причиною є невігластво. Вочевидь, люди, яких не бентежать кліматичні зміни, просто «недостатньо» розумні, як зазначив один із членів Проекту. «Вони не мають потрібної освіти, тому не можуть аналізувати факти так, як це роблять науковці». Це пояснення виглядає досить обнадійливо. Крім того, опитування показало, що 85 % науковців вважає, що «громадськість не дуже багато знає про науку», а це — «найбільша проблема».

Для того щоб визначити, як необізнаність у царині науки впливає на відсутність громадської стурбованості, науковці Проекту вирішили провести власне опитування. На початку учасники експерименту проходили тестування, яке допомагало визначити рівень їхньої наукової та математичної грамотності.

Наведемо приклад математичних питань:

1. Уявіть, що ви кидаєте правильний шестигранний кубик 1 000 разів. (Йдеться про один кубик з пари гральних кубиків.) Як гадаєте, скільки разів з 1 000 на кубику випаде парне число?

2. Бейсбольна бита і м'яч коштують 1,10 долара. Бита коштує на долар більше за м'яч. Скільки коштує м'яч?

А ось кілька наукових питань:

1. *Правда чи ні*: центр Землі надзвичайно гарячий.

2. *Правда чи ні*: гени батька відповідають за те, чи буде майбутня дитина чоловічої статі.

3. *Правда чи ні*: антибіотики вбивають віруси та бактерії¹².

Після тесту учасникам опитування пропонували дати відповідь ще на кілька запитань, зокрема й на таке:

Наскільки негативно зміни клімату впливають на здоров'я людини, її безпеку та достаток?

Як гадаєте, якими були результати опитування? Можливо, ви сподіваєтеся, що люди, які краще впоралися з математикою та іншими науками, усвідомлювали загрозу кліматичних змін?

На це сподівались і науковці ПКП. Але, на жаль, не так сталося, як гадалося. «Загалом, — підбили підсумки вчені, — науково-математично грамотні люди вбачали загрозу у змінах клімату трохи частіше за тих, хто мав проблеми з тестом.

Як таке можливо? Занулившись у сутність проблеми, науковці Проекту дізнались одну цікаву річ. Люди, які впоралися з математичними та науковими питаннями, *частіше* дотримуються крайніх поглядів на зміни клімату, вважаючи їх занадто небезпечними або занадто надуманими.

Дивно, чи не так? Люди, які краще розбираються у науках, імовірно, мають кращу освіту. Крім того, освіта робить людину розумною і врівноваженою, та аж ніяк не радикальною, хіба не так? Не завжди. Терористи, зазвичай, мають кращу освіту, ніж їхні спокійніші співвітчизники. Подібну тенденцію фахівці Проекту виявили серед тих, хто дотримується крайніх поглядів щодо кліматичних змін.

Як це пояснити?

Однією з причин може бути те, що розумні люди звикли вважати, що вони мають рацію, тому вони впевненіші у власних знаннях, незалежно від того, про що йдеться. Але бути переконаним у своїй правоті та мати рацію — зовсім різні речі. Пригадайте, що Філіп Тетлок, який вивчав можливості політичних аналітиків робити прогнози, назвав найдостовірнішою ознакою поганого передбачення — догматизм.

Зміни клімату також можуть стати тією темою, про яку більшість людей просто не думає. Це зрозуміло. Постійні коливання кліматичних показників можуть перекрити ледь помітні довгострокові тенденції. Зміни стануть помітними лише за багато років чи століть. Люди надто заклопотані щоденними турботами, щоб боротися з чимось аж таким складним та непевним. Тому вони формують свою думку залежно від емоцій та інстинктів і, можливо, шматків давно зібраної інформації та

дотримуються її в подальшому.

Коли хтось активно попрацював над формуванням власної думки, змінити її, як правило, надзвичайно складно. Вам може здатися, що впливати на думку тих, хто *не надто* заглиблюється у проблему, буде значно легше. На жаль, нам не вдалося знайти докази, які б це підтвердили. Навіть коли йдеться про якесь питання, що не надто хвилює людей, буває досить складно змінити їхню думку.

Річард Талер і Касс Санштейн, творці руху «поштовху», були добре знайомі з цією проблемою. Замість того, щоб переконувати когось у потрібності мети — чи це енергозбереження, чи здорове харчування, чи заощадження коштів на старість, — краще його перехитрити за допомогою тонкого натяку або нової інформації. Хочете, щоб громадські вбиральні були чистими? Звісно, ви можете поставити знаки із закликами мочитися акуратно, або, ще краще, намалюйте муху на пісуарах, тоді спрацює чоловічий інстинкт влучати в ціль.

Та який сенс у всьому цьому, якщо ви відчайдушно прагнете переконати того, хто цього не хоче?

Насамперед, слід усвідомити, що думка вашого опонента, найімовірніше, базується не на фактах та логіці, а на світогляді та стадному мисленні. Але, якщо сказати йому це в обличчя, він почне заперечувати. Бо керується набором упереджень, яких навіть не помічає. Деніел Канеман, фахівець із поведінкової психології, писав: «Ми можемо не помічати очевидного, але, крім того, ми можемо не помічати навіть власної сліпоти». Лише деякі з нас мають імунітет до таких сліпих плям. Це стосується кожного і це стосується так само нас обох. Як одного разу висловився відомий баскетболіст та філософ Карім Абдул-Джаббар: «Набагато легше вистрибнути з літака, бажано з парашутом, ніж змінити чиюсь думку».

Гаразд, то як *підібрати* такі докази, що зможуть змінити думку хоча б кількох людей?

Це не я. Це все ти

Щоразу, як ви вирішите переконати когось, пам'ятайте, що ви

лише генеруєте докази. Слухач обирає лише те, що важливе для нього. Ваші аргументи можуть бути фактично беззаперечними і логічно бездоганними, але, якщо вони не мають жодного значення для співрозмовника, ви нічого не зможете змінити. Нещодавно Конгрес США провів національну багаторічну медіакампанію, метою якої було перешкодити молодим людям вживати наркотики. Її розробкою займалися легендарні рекламні агенції, а просуванням — провідні PR-компанії. Загалом на роботу було витрачено близько мільярда доларів. Як гадаєте, наскільки кампанія зменшила рівень вживання наркотиків? На десять відсотків? Двадцять? П'ятдесят? Ось дані *American Journal of Public Health*: «Аналіз отриманих даних показав, що кампанія не мала жодного ефекту». Крім того, «було виявлено, що подекуди вона спровокувала збільшення частоти вживання марихуани».

Не сподівайтесь на те, що ваші докази найкращі

Покажіть нам «ідеальне» розв'язання проблеми, і ми покажемо вам свого домашнього єдинорога. Якщо ви дасте докази, що обіцяють прибутки без жодних витрат, ваш співрозмовник нізащо на це не купиться, і правильно зробить. Панацеї не існує. Якщо ви зможете прибрати усі недоліки з вашого плану, це лише дасть привід вашому співрозмовникові сумніватись у чомусь іншому.

Уявімо, що ви почали відчайдушно захищати нову технологію, яка, на вашу думку, неодмінно змінить світ. Ви наводите аргументи:

Наближається ера безпілотних автомобілів, тобто автономних транспортних засобів, яким не потрібні водії, тому ми повинні впроваджувати зміни так швидко, як це можливо. Ви зможете врятувати мільйони життів і поліпшити майже кожен ланку суспільства та економіки.

Ви можете наводити нескінченну кількість доказів на користь технології. Можете говорити про те, що вдалося подолати найскладніші перешкоди у технологічних процесах. Майже всі провідні автовиробники, навіть *Google*, здійснили вдалі тестування автомобілів, обладнаних бортовим комп'ютером, GPS,

камерами, радарами, лазерними сканерами та гідропідсилювачами керма. Усі ці системи роблять те, що й звичайний водій, але значно краще. Оскільки щороку майже 90 % із 1,2 млн летальних дорожніх аварій відбувається внаслідок помилки водія, безпілотний автомобіль може стати справжнім проривом в історії. На відміну від людей, автомобільний комп'ютер не засне за кермом, не кермуватиме у стані алкогольного сп'яніння, не надсилатиме SMSки та не фарбуватиме очі. Він не буде переїжджати в інший ряд, поливаючи при цьому картоплю кетчупом, та не обертатиметься, щоб нагримати на дітей на задньому сидінні.

На час написання книжки безпілотні автомобілі *Google* проїхали по американських дорогах понад 800 тисяч кілометрів і жодного разу не потрапили в аварію¹³. Але безпека — це не єдина перевага. Літнім людям та людям з обмеженими можливостями більше не треба буде сідати за кермо, щоб поїхати в лікарню (або на пляж, чи деінде). Батькам більше не треба хвилюватися, коли їхні легковажні діти сідають за кермо. Ви можете пити скільки завгодно, добра новина для барів, ресторанів та виробників алкогольної продукції. Можна також зменшити рівень забрудненості повітря та покінчити із заторами, адже безпілотні автомобілі зможуть ефективніше пересуватися вулицями. Нам більше не знадобляться паркувальні майданчики, бо авто зможе відвезти нас та забрати звідки потрібно. Отже, ми звільнимо величезні площі, які можна використати під забудову. У багатьох американських містах 30–40 % площ середмістя відведено під стоянки.

Усе це виглядає досить привабливо, чи не так?

Звісна річ, немає ідеальних технологій, особливо коли йдеться про таке глобальне питання, як впровадження революційних технологій безпілотного керування. Тому, коли ви хочете, щоб вас сприймали серйозно, слід визнавати також можливі недоліки пропозиції.

Для початку треба визнати, що технологія, хоч би якою дивовижною вона виглядала, перебуває ще на етапі розробки. І можливо, в результаті вона не буде аж такою чудовою. Так, датчики на безпілотних авто можуть легко відрізнати пішохода

від дерева, але є багато інших проблем, які все ще потребують розв'язання. Інженери *Google* коментують: «Нам необхідно налаштувати пересування по засніженій дорозі, розпізнавання тимчасових сигналів ремонту дороги та відпрацювати інші ситуації, з якими стикаються водії».

Крім того, з'явиться велика кількість правових, етичних та практичних перешкод, зокрема багато людей ніколи не довірять комп'ютеру перевозити себе чи близьких.

А що буде з людьми, які заробляють на життя кермуванням авто? Майже 3 % працівників США, 3,6 млн людей, заробляють на життя кермуванням таксі, швидкими, автобусами, вантажівками та іншими транспортними засобами. Що вони робитимуть, коли нова технологія позбавить їх заробітку?

Чого ще можна чекати у майбутньому без водіїв? Складно сказати. Майбутнє, як ми вже писали, майже неможливо передбачити. Але це не спиняє політичних стратегів і технологів. Вони постійно намагаються переконати нас у тому, що їхній новий проект, від нового закону до нового програмного забезпечення, працюватиме у житті так само, як викладено на папері. Насправді, так буває не завжди. Тому, якщо ви хочете, щоб ваші аргументи були справді переконливими, слід говорити не лише про очевидні перешкоди, а й про можливі негативні наслідки.

Наприклад.

Після того, як багато труднощів, пов'язаних із кермуванням, зникне, чи не призведуть безпілотні автомобілі до появи ще *більших* заторів та забруднення повітря?

Оскільки кермування у нетверезому стані більше не буде проблемою, чи не призведе це до зловживання алкоголем?

Чи будуть безпілотні автомобілі достатньо захищеними від хакерського втручання? І що як кібер-терористи спрямують усі автомобілі на захід від Міссісіпі у Гранд-Каньйон?

А що як одного прекрасного весняного дня неправильно запрограмоване авто пролетить через дитячий майданчик і позбавить життя десятків дітлахів?

Визнайте важливість доказів вашого співрозмовника

Якщо ви намагаєтеся когось переконати, навіщо взагалі брати до уваги його аргументи?

Одна з причин — аргументи протилежної сторони безперечно дуже важливі, адже з них ви можете дізнатися щось нове та використати його надалі для власних доказів. У це складно повірити, адже ви стільки часу віддали своїм аргументам, та не забувайте, що ми не помічаємо власної сліпоти.

Крім того, якщо не брати до уваги докази співрозмовника, він узагалі не йтиме з вами на контакт. Ви можете кричати одне на одного, але досить складно когось переконати, якщо ви не можете вести нормальну розмову.

Повернімося до можливого наїзду безпілотного автомобіля на дитячий майданчик. Чи має якесь значення той факт, що таке не трапиться? Нам нічого не спадає на думку. Загибель цих дітей безперечно сколихне усіх.

Для батьків, чиї діти потрапили в таку жахливу автокатастрофу, сама думка про безпілотний транспорт здаватиметься нестерпною.

Подумайте про інший тип батьків, чиї діти прямо зараз гинуть у дорожньо-транспортних пригодах. Щороку у світі жертвами ДТП стає близько 180 тисяч дітей, а це в середньому 500 дітей щодня. У заможних країнах автокатастрофи є одним із основних чинників смертності дітей від п'яти до чотирнадцяти років і за показниками випереджають лейкемію, утоплення, насилля та скалічення разом узяті. У Сполучених Штатах Америки щороку в автопригодах гине понад 1 100 дітей віком до 14 років, і ще близько 171 тисяч зазнають серйозних травм.

Скільки дитячих життів врятують безпілотні автомобілі? Неможливо сказати напевно. Деякі прихильники цієї технології вважають, що з часом вона взагалі розв'яже проблему транспортних аварій. Але це надто оптимістичні прогнози. Уявімо, що безпілотні авто зменшать смертність на 20 %. Це зможе врятувати приблизно 240 тисяч життів у всьому світі щороку, зокрема й 36 тисяч дітей. Тридцять шість тисяч сімей не

будуть перебувати в жалобі. І справа не лише у смерті. Кожного року майже 50 млн осіб зазнають травм та каліцтв внаслідок дорожньо-транспортних пригод, а фінансовий показник цих травм справді приголомшує — більш ніж півмільярда доларів щороку. Було б чудово зменшити цей показник «хоча б» на 20 %.

Тож ми повинні усвідомлювати трагедію батьків, якщо під час прогулянки на майданчику їхніх дітей раптом зіб'є безпілотний автомобіль. Але ми мусимо також брати до уваги, наскільки звичним стало для нас горе людей, які щодня потерпають від дорожньо-транспортних аварій.

Як таке могло трапитись? Можливо, ми звикли платити таку ціну, тому що автомобіль став невід'ємною частиною нашого життя. Або ж смерть внаслідок ДТП стала для нас звичним явищем, про ці випадки майже не говорять у новинах, отже, ми майже не думаємо про жертви (чого не скажеш про гучні та надзвичайні події).

У липні 2013 року літак авіакомпанії *Asiana Airlines*, що прямував із Південної Кореї, розбився при посадці в аеропорту Сан-Франциско, троє пасажирів загинуло. Авіакатастрофа стала головною новиною в усіх американських ЗМІ. Зміст повідомлень був простим: авіаперельоти небезпечні для життя. Але як це стосується автомобілів? До падіння південнокорейського літака в США упродовж чотирьох років не було зареєстровано жодного випадку летальної аварії на комерційних авіалініях. В той час як кількість жертв внаслідок падіння літаків була нульовою, у дорожньо-транспортних пригодах загинуло понад 140 тисяч американців¹⁴.

Хто ж наважиться виступати проти нової технології, яка допоможе зберегти хоча б частину цих життів? Тут треба бути справжнім мізантропом, відлюдником чи просто безнадійним ідіотом.

Тримайте образи при собі

Отакої... А ви ж щойно назвали своїх опонентів купкою мізантропів, відлюдників та ідіотів. Ми хіба не попереджали, що обзивати людей не можна, особливо якщо ви прагнете

переконати того, хто цього не хоче. Не вірите? Придивіться до Конгресу США, який за останні роки перетворився із законодавчого органу на збіговисько неврівноважених дітлахів у літньому таборі, які загрузли у нескінченному змаганні між собою.

Люди попри всі досягнення досить вразливі істоти. Багато хто взагалі не сприймає критики. Величезна кількість нещодавніх досліджень засвідчують, що негативна інформація «надто обтяжує наш мозок», як висловилаь одна з дослідницьких груп. Інша група зробила сміливіші висновки: у психіці людини «погане сильніше впливає на хороше». Це означає, що негативні події, такі як жорстокі злочини, жахливі аварії чи будь-яке інше зло, залишають глибокий слід у нашій пам'яті. Цим можна пояснити, чому ми так погано оцінюємо можливі ризики та переоцінюємо рідкісні катастрофи (як падіння літака у Сан-Франциско, внаслідок якого загинуло троє осіб). Крім того, це означає, що у більшості людей біль від негативних подій перекидає позитивні спогади.

Розгляньмо нещодавнє спостереження за німецькими вчителями. Склалося так, що німецькі вчителі виходять на пенсію здебільшого раніше за інших державних службовців внаслідок проблем із психічним здоров'ям. Команда медиків намагалася встановити причину такого погіршення здоров'я. Вони дослідили чимало можливих чинників, зокрема викладацьке навантаження, кількість учнів у класах, а також взаємодію з іншими вчителями, учнями та їхніми батьками. Один із чинників виявився найімовірнішим провісником погіршення психічного здоров'я — словесна образа від власного учня.

Тому, якщо ви прагнете вплинути на психічне здоров'я ваших опонентів, не зволікайте, скажіть їм, які вони нікчемні, дурні чи огидні. І навіть якщо кожен пункт — це чистісінька правда, навіть не сподівайтесь, що вам вдасться їх переконати. Образи перетворюють вас у найзапеклішого ворога, та аж ніяк не в союзника. Але, якщо ви справді цього прагнули, не слід було навіть починати переконувати.

Чому так важливо розповідати історії

Наостанок ми приготували найпотужніший із відомих нам спосіб переконання. Звісно, дуже важливо усвідомлювати негативні моменти у ваших аргументах і тримати образи при собі. Але, якщо ви щиро прагнете переконати когось, хто цього не хоче, розкажіть йому історію.

Коли ми говоримо «історії», то не маємо на увазі «анекдоти». Анекдот — це миттєвий знімок, лише часточка великої картинки. Він обмежений у масштабах, перспективі та даних. (Як люблять повторювати науковці: *збірка анекдотів — ще не дані.*) Анекдот — це те, що одного разу трапилося з вами, вашим дядьком чи його бухгалтером. Незрідка це лише виняток із правил, його повторюють для того, щоб спростувати загальновідомі факти. *Бухгалтер мого дядька постійно сідає за кермо, коли вип'є, і при цьому він ще жодного разу не потрапив у аварії, а всі чомусь кажуть, що кермування у нетверезому стані небезпечне.* Зазвичай анекдоти — це найнижча форма переконання.

У той час як історія здатна заповнити прогалини у картинці, вона використовує всі можливі дані для того, щоб зобразити значущість явища. Без них ми не зможемо уявити, яке місце посідає ця історія у ширшій перспективі. Добра історія містить, до того ж, часовий потік, за допомогою якого можна довідатися, що є постійним, а що — тимчасовим. Без цієї часової рамки ми б не змогли зрозуміти, маємо справу з якимось важливим чи лише з аномальним випадком. Історія лине нерозривним ланцюжком, який змальовує причини, що призвели до певної події, та її наслідки.

На жаль, не всі історії правдиві. Значна частина традиційних уявлень базована саме на історіях, які хтось розповідає так довго, зазвичай для власної вигоди, що врешті-решт вони перетворюються на переконання. Тому завжди варто замислюватися над тим, що стало основою історії та що вона означає насправді.

Ось, наприклад, історія, яку всі чули вже багато разів. Епідемія ожиріння виникла як наслідок того, що багато людей споживає занадто калорійну їжу. Усе нібито логічно, чи не так? Якщо *бути*

огрядним — це погано, то їсти жирне також має бути погано. Саме ця історія призвела до розвитку багатомільйонної індустрії дієт та продуктів зі зниженим вмістом жирів, при цьому сам уряд США виступив ініціатором її розвитку.

Чи дійсно це правда?

У цій історії є принаймні дві проблеми: (1) з'являється дедалі більше доказів того, що вживання жиру позитивно впливає на людський організм, якщо споживати певні його типи та в помірній кількості; (2) коли люди припиняють споживати жир, вони не припиняють їсти, натомість вони споживатимуть більше цукру та вуглеводів, які організм перетворює на цукор, а він, згідно з наявними фактами, і є основною причиною ожиріння.

Це свідчить про силу оповіді — навіть вигадана, вона може бути напрочуд переконливою. Попри це, ми радимо вам говорити правду настільки часто, наскільки це можливо, якщо ви справді намагаєтеся когось у чомусь переконати.

Чому історії є такими важливими?

Одна з причин — історія може виявити ті рушійні сили, що приховані за очевидним. Цілісна картина набагато більша за суму її частин, фактів, подій, змісту. Тому історія не залишається поза увагою.

Історії завжди звертаються до самозакоханості, яка є в кожному з нас. У міру розгортання події, коли головні персонажі переміщуються в часі та ухвалюють рішення, ми неминуче ставимо себе на їхнє місце. *«Чудово, я б теж так зробив!»* або *«О ні, ні, я б ніколи такого не вчинив!»*

Можливо, ми розповідаємо історії тому, що вони здатні захопити нашу увагу, а це робить їх добрим методом навчання. Уявімо, що вам треба передати зміст якоїсь теорії, концепції чи правила. У той час як дехто може одразу зрозуміти сутність складної ідеї — це про вас, інженери та програмісти, — більшість із нас миттєво втрачає пильність, коли йдеться про щось абстрактне чи надто технічне.

Із цією проблемою стикнувся Стів Епстейн, який на час написання книжки працював юристом при Міністерстві оборони США. Як голова відділу зі стандартів поведінки, Епстейн давав інструкції інспекторам різноманітних урядових установ щодо

правил поведінки їхніх працівників. «Основна проблема полягала в тому, щоб постійно підтримувати здобуті знання, — говорив Епстейн. — Ми зрозуміли: все, що необхідно зробити, це попередньо зацікавити слухачів. Тоді вони будуть уважнішими».

Епстейн з'ясував, що просте зачитування правил і норм не спрацює. Тому він написав книжку з правдивими історіями, яку назвав «Енциклопедія неетичних вчинків» (*The Encyclopedia of Ethical Failure*). Це збірка розповідей про грандіозні провали державних службовців. Для зручності книжку було поділено на розділи, наприклад, «Зловживання службовим становищем», «Хабарництво», «Конфлікти інтересів», «Порушення у політичній діяльності» та інші. «Енциклопедія» стала найзахопливішим виданням в історії американського уряду (який, правду кажучи, не говорить надто багато). Вона розповідає про «заповзятливого федерального працівника», який «однієї ночі підігнав до дверей свого офісу фургон і вивіз усі комп'ютери», а «наступного дня намагався їх продати на гаражному розпродажі». Інша історія описує «військовослужбовця, який отримав догану за те, що сфальсифікував власну смерть, бо хотів розірвати стосунки з жінкою. Ми можемо також знайти розповідь про працівницю Міністерства оборони, яка продавала нерухомість через офіс Пентагону. (Коли її спіймали, вона миттєво звільнилася з міністерства та влаштувалась в агенцію з нерухомості.)

Завдяки «Енциклопедії» Стів Епстейн та його колеги з Пентагону зрозуміли, що правила залишаються у пам'яті на довше, якщо розповідати людям пов'язані з ними історії.

Подібний урок можна винести, прочитавши одну з найпопулярніших книг в історії — Біблію. Про що вона? Різні люди, звісно ж, по-різному відповідають на це питання. Але всі безперечно погодяться з тим, що Біблія містить збірку найважливіших правил за всю історію людства: десять заповідей. Вони стали основою не лише для становлення юдейсько-християнських принципів, а й для розвитку багатьох громад. Багато хто з нас може легко перелічити усі заповіді з початку до кінця і назвати будь-яку з них, чи не так?

Гаразд, давайте перевіримо. Назвіть усі десять заповідей. Дамо вам хвилинку для того, щоб ви могли пригадати...

...

...

...

Гаразд, ось вони:

1. Я Господь, Бог твій, що вивів тебе з єгипетського краю з дому рабства.

2. Хай не буде тобі інших богів передо Мною.

3. Не призывай Імення Господа, Бога твого, надаремно.

4. Пам'ятай день суботній, щоб святити його.

5. Шануй батька свого та матір свою.

6. Не вбивай.

7. Не чини перелюбу.

8. Не кради.

9. Не свідкуй неправдиво на свого ближнього.

10. Не жадай дому ближнього свого, не жадай жони ближнього свого... ані всього, що в ближнього твого.

То як, впоралися? Мабуть, не зовсім. Але не хвилюйтеся, більшість людей не може. Нещодавнє опитування показало, що лише 14 % американців могли пригадати усі десять заповідей і 71 % змогли назвати лише *одну*. (Зазвичай люди пригадували заповіді за номером 6, 8 та 10 (вбивство, крадіжка та заздрість), у той час як друга заповідь, що забороняла інших богів, посіла останнє місце).

Можливо, вам здається, що справа не так у біблійних правилах, як у нашій поганій пам'яті. Але погляньте ось на це: у тому ж таки дослідженні 25 % респондентів змогли назвати сім основних інгредієнтів біг-маку, а 35 % — усіх шістьох дітей із серіалу «Сімейка Бреді».

Гаразд, якщо нам так складно пригадати найпопулярніші правила з найвідомішої книги в історії, можливо, ми пам'ятаємо з Біблії щось інше?

Для прикладу, ми пам'ятаємо, що Єва дала Адамові заборонене яблуко і що один із їхніх синів, Каїн, убив власного брата, Авеля. Ми пригадуємо, що Мойсей розділив Червоне море, щоб вивести ізраїльський народ із рабства. Ми пам'ятаємо, як Авраам мусив був принести в жертву власного сина на верхівці гори, ми навіть пам'ятаємо, як цар Соломон з'ясував, хто був справжньою матір'ю, коли погрожував розрубати дитину навпіл. Це історії, які ми

повторюємо знову і знову. Їх знають навіть ті, хто не вважає себе надто «релігійним». Чому? Тому що вони поєдналися з нами, змушують нас рухатися, переконують нас дивитися на постійне та змінне у нашому житті так, як не може зробити жодне правило.

Пригадайте ще одну історію з Біблії — про царя Давида. Він переспав із заміжньою жінкою, Ветсавією, яка згодом від нього завагітніла. Щоб приховати свій гріх, Давид зробив так, що чоловік Ветсавії, який був солдатом, загинув у битві. Після цього Давид одружився з Ветсавією.

Бог посилає пророка Нафана повідомити Давида, що така поведінка неприйнятна. Але як скромний пророк може повідомити таку новину цареві Ізраїлю?

Нафан вирішив розповісти йому історію. Він розказав Давидові про двох чоловіків — багатого та бідного. У багатого чоловіка були незліченні стада, а в бідного — лише одне ягня, до якого він ставився ніби до члена своєї сім'ї.

Одного разу до них прийшов мандрівник. Багач, сказав Нафан, зрадив гостей та хотів його нагодувати. Але не хотів брати для цього вівцю із власної отари. Тому він забрав у бідняка єдине ягня, зарізав його та подав мандрівникові.

Історія розлютила Давида: «Той, хто це зробив, заслуговує на смерть», — сказав він.

«Цей чоловік, — мовив Нафан, — це ти».

Справу зроблено. Нафан не завалював Давида правилами: *«Агов, не жадай жінки ближнього свого! Не вбивай, чуєш? Не чини перелюбу!»*, незважаючи на те, що Давид порушив їх усі. Він лише розповів історію про ягня. Напрочуд переконливо.

Усе, що ми робимо у цій книжці — розповідаємо історії. Про чемпіона з поїдання хот-догів, дослідника виразкової хвороби, чоловіка, який хотів забезпечити найбіднішим дітям світу безкоштовні пластичні операції.

Звісно ж, існує величезна кількість варіантів того, як розповідати ту чи іншу історію, яке має бути співвідношення оповіді до фактів, який темп і ритм, навіть точки «входу» у розповідь, як зазначив великий письменник Антон Чехов, можуть бути різними. Ми розповідали вам ці історії для того, щоб змусити вас думати як фрік, знаходити нестандартні рішення. Можливо,

нам це не зовсім вдалося, але ви дійшли до цієї сторінки, отже, дечого ми таки досягли!

Тому пропонуємо вам ще одну історію. Вона розповідає про класичну пораду, яку, в той чи інший момент, отримував кожен із нас, та пояснює, чому так необхідно її ігнорувати.

12 Нижче наведено відповіді на математичні питання, а також відсоток респондентів, які дали правильну відповідь: (1) 500 (58 %), (2) 5 центів (12 %). (Насправді це питання складніше, ніж здається на перший погляд. Якщо ви помилилися, вважаючи, що м'яч коштує 10 центів, перечитайте питання ще раз, звертаючи особливу увагу на слово більше. А тепер наукові питання: (1) правда (86 %), (2) правда (69 %), (3) неправда (68 %).

13 Безпілотні автомобілі *Google* двічі потрапляли в аварії, але під час обох кермували люди, а не комп'ютерна програма самостійного керування. У першому випадку авто *Google* врізалося в інше авто на світлофорі. У другому — водій потрапив у незначну ДТП під час керування автомобілем *Google*.

14 У той час як показники смертності внаслідок авто- та авіакатастроф різко відрізняються, мусимо зазначити, що показники смертності на кілометр не такі різні, адже люди частіше користуються автомобілями. Коли ми писали цю книжку, водії у Сполучених Штатах Америки проїхали понад 4,5 трильйона кілометрів (не враховуючи кілометраж пасажирів), в той час як пасажирів літаків подолали близько 9 трильйонів кілометрів.

Розділ 1. ПЕРЕВАГИ ВІДСТУПУ

Попри те, що минуло багато років, ці слова не втрачають популярності: «Ніколи не здавайтесь, ніколи не відступайте, ніколи, ніколи, ніколи — доводьте усе до кінця, велике чи маленьке, значне чи мізерне».

Ці слова належать прем'єр-міністрові Великої Британії Вінстону Черчиллю. Він вимовив їх у Харроу, школі-інтернаті, де колись навчався. Але це була не звичайна промова поважної людини, яка намагалася переконати хлопчаків у тому, що слід старанно вчитися. Вона пролунала 29 жовтня 1941 року, коли світ поглинула Друга світова війна.

Гітлерівська армія захоплювала величезні шматки Європи і не тільки Європи. Єдиним сильним супротивником на той час була Велика Британія (США вступили у війну пізніше), яка, відповідно, дорого за це заплатила. Німецькі літаки упродовж кількох місяців безперервно бомбардували Британію, десятки тисяч цивільних жителів загинуло. Тоді говорили про те, що Німеччина готує наземне вторгнення.

Згодом ситуація поліпшилася, але все ще не було зрозуміло, чи зможе Британія дати відсіч Німеччині, чи взагалі зникне за кілька років із мапи світу. Тож промова Черчилля у Харроу «Ніколи не здавайтесь!» була напрочуд актуальною та важливою. Вона надихнула не лише тих школярів, а й мільйони людей на кілька років уперед.

Послання Черчилля було однозначним: поразка можлива, а відступ — ні. Американська версія звучить так: «Той, хто здається, ніколи не переможе, а переможець ніколи не здається». Відступати означає визнавати власне боягузтво, слабкість характеру, схильність уникати складних завдань, загалом, визнавати себе слабодухом. Хто може з цим не погодитися?

Фрік, ось хто.

Звісно, якщо ви прем'єр-міністр великої держави, яка стикнулася із загрозою винищення, вашим єдиним варіантом є

боротьба на смерть. Але для більшості з нас ставки не такі вже й високі. Насправді у відступі є купа переваг, якщо робити це правильно. І ми пропонуємо вам у цьому переконатися.

Ви вже присвятили певній справі певний час. Це може бути робота, наукове дослідження, якісь вправи, стосунки, благодійність, військова кар'єра, спорт. Можливо, це проект, про який ви давно мрієте та відчайдушно намагаєтеся втілити в життя, забувши, що саме пробудило у вас цю мрію. І тієї миті, коли ви будете максимально чесними з собою, раптом зрозумієте, що справи йдуть не так, як планувалося. То чому б узагалі не покинути все?

Щонайменше три переконання не дають нам цього зробити. По-перше, послідовники Черчилля постійно повторюють нам, що відступ прирівнюється до поразки.

По-друге, це так звані *незворотні витрати*. Іншими словами, це час, гроші або зусилля, які ви вже встигли витратити. Ми звикли думати, що вклавши багато ресурсів у якусь справу, ми вже не можемо її покинути, адже це непродуктивно. Це явище відоме під назвою *помилкові незворотні витрати*, або, як називає його біолог Річард Докінз, *помилка Конкорда*, за назвою надшвидкісного пасажирського літака. Інвестори літака, Британія та Франція, розуміли, що «Конкорд» нерентабельний, але вони не могли все покинути, адже вклали у цей проект мільярди доларів. Раніше це називалося *спускати гроші на вітер*, але це не єдиний ресурс, який люди вкидають у пастку незворотних витрат. Подумайте про час, інтелектуальну роботу, соціальний та політичний капітал, які ви продовжуєте вкладати у якусь справу лише тому, що вам не подобається ідея відступу.

Третя причина, внаслідок якої люди не можуть усе покинути, полягає в тому, що вони звикли зосереджуватися на реальних витратах, не думаючи при цьому про *альтернативні*. Іншими словами, це кожен долар, кожна година, кожна клітина мозку, яку ви витрачаєте на одну справу замість того, щоб зосередитися на іншій. Реальні витрати, на відміну від альтернативних, легше вирахувати. Якщо ви вирішили продовжити навчання і здобути ступінь магістра, вам потрібно витратити на це два роки та 80 тисяч доларів. Але що б ви зробили з цими ресурсами, якби не

пішли вчитися? Або, скажімо, впродовж років ви серйозно займалися бігом, і зараз це стало невід'ємною частиною вашого життя. Але чого б іще ви могли досягти, якби не пропадали на тренуваннях по 20 годин на тиждень? Можливо, ви могли б зайнятися чимось, що зробить ваше життя чи життя інших людей більш повноцінним, продуктивним та захопливим? Цілком імовірно. Якби ж ви не зосереджували стільки уваги на незворотних витратах. Якби ж ви могли все покинути.

Хочемо звернути вашу увагу на те, що ми в жодному разі не пропонуємо вам все кинути лише для того, щоб *нічого* не робити, вилежуватися днями на дивані у спідньому, їсти начос і дивитися телевізор. Але якщо ви загрузли у якомусь проекті, стосунках чи ідеях, які працюють не так, як ви планували, і якщо альтернативні витрати переважають над незворотними, ось кілька способів, як можна все покинути.

Відступати складно почасти тому, що відступ прирівнюється до поразки. Ніхто ж не любить програвати, навіть думати про можливий програш нікому не подобається. Але чи справді поразка аж така жахлива?

Ми вважаємо, що ні. Приблизно дев'ять із кожних десяти фрікономічних проектів, за які ми бралися, завершувались уже за місяць після початку. З різних причин виявлялося, що ми не були тими, хто здатен довести їх до кінця. Ресурси обмежені, ви не зможете розв'язати завтрашні проблеми, якщо не припините займатися маячнею сьогодні.

Тому не сприймайте невдачі як остаточну поразку. Щойно ви почнете думати як фрік та експериментувати, ви зрозумієте, що поразки можуть дати важливу інформацію. Колишній мер Нью-Йорка Майкл Блумберг це зрозумів.

«У медицині чи в будь-якій іншій науці, якщо ви пройшли певний шлях та зайшли у глухий кут, ви зробили значний внесок, адже тепер знаєте, що цей шлях був хибним і ним більше не підете», — сказав він. Засоби масової інформації називають це повним провалом. Тому люди не бажають займатися розробками, а керівники бояться ризикувати.

Людство — агресивний, майже маніакальний літописець успіху. І це зрозуміло, але хіба ми не стали б кращими, якби припинили

сприймати поразки як ганьбу? Дехто вважає саме так. Вони так далеко заходять, що навіть влаштовують вечірки з нагоди святкування невдач.

Intellectual Ventures, технологічна компанія поблизу Сіетла, відома своєю незвичною сферою діяльності. Компанія займається придбанням та ліцензуванням високотехнологічних патентів і, крім цього, у неї є старомодна лабораторія для винахідників. Деякі винаходи народжувалися там, інші — у гаражі на протилежному кінці світу. З-поміж ідей можна знайти як розробку нового типу ядерного реактора, так і суперзахищений резервуар, за допомогою якого можна доправляти вакцини, що швидко псуються, до країн тропічної Африки.

Коли справа доходить до винаходу, браку ідей немає. Під час одного мозкового штурму команда науковців компанії *Intellectual Ventures* може вигадати близько п'ятдесяти нових ідей. «У винахідництві зазвичай більша частина цих ідей не спрацьовує, — говорить Джефф Дін, який керує лабораторією компанії, де перевіряють цікаві ідеї. — І справжня проблема — це вчасно зрозуміти, коли слід зупинитися».

Перший відбірковий етап проводять сотні ділових, технічних та юридичних аналітиків компанії. Якщо ідея проходить цей етап, вона переходить у лабораторію Діна, приміщення площею чотири з половиною тисячі квадратних метрів зі справжньою колекцією верстатів, оптичних пристроїв, лазерів та потужних комп'ютерів. Тут працює більше сотні людей.

Дін говорить, що коли винахід надходить у лабораторію, вмикаються дві основні сили. «Перша спонукає визначити переможця. А друга не дозволяє витратити купу часу та грошей на ідею, яка виявиться невдалою. Тут головне програти швидко і дешево. Цей принцип виник у Кремнієвій долині. Мені більше до вподоби говорити «програти вдало» чи «програти розумно».

Дін, життєрадісний чоловік із голеною головою, вивчав будівельну справу зі спеціалізацією у гідромеханіці. Найважче у роботі в лабораторії, на його думку, це «навчити людей розуміти, що ризик є частиною їхньої роботи, тому, якщо вони програють вдало, їх ніхто не засудить у разі чергової невдачі. Якщо ми спробуємо витратити на власні невдачі 10 тисяч доларів замість

мільйона, ми зможемо зробити набагато більше потрібних речей. У цьому контексті невдачу варто сприймати як перемогу».

Він пригадує один винахід 2009 року. Тоді всім здавалося, що це буде справжнім проривом. Йдеться про «поверхню, яка може стерилізуватися самотійно». Технологія використовувала ультрафіолетові промені для знищення небезпечних мікробів. Лише в американських лікарнях десятки тисяч пацієнтів щороку гинуть від інфекцій, що їх вони підхоплюють від медичних пристроїв, дверних ручок, перемикачів світла, пультів віддаленого контролю та меблевих поверхонь. Хіба не було б чудово, якби поверхня цих предметів могла самотійно знешкоджувати бактерії-вбивці?

При розробленні поверхні, яка може стерилізуватися самотійно, використали два фізичних явища: «повне внутрішнє відбиття» та «ефект розсіяного поля». Завдяки їм мікроби можна помітити в ультрафіолетовому світлі та знешкодити. Для перевірки нової розробки науковці компанії *Intellectual Ventures* створили детальний опис та комп'ютерну модель, виростили бактерії та спроектували прототип. Усі були в захваті від проекту. Натан Мирвольд, один із засновників компанії, почав розповідати про нього громадськості.

То як пройшло випробування? Поверхня, здатна стерилізуватися самотійно, виявилася «напрочуд ефективним засобом боротьби з бактеріями», як зазначив Дін.

І це була хороша новина. А погана новина полягала в тому, що комерційне впровадження винаходу виявилось занадто дорогим. Тому роботу над проектом заморозили, принаймні на певний час. «Ми випередили усіх, — говорить Дін. — Тепер нам слід лише зачекати, доки з'являться дешевші світлодіоди».

Проекти провалюються з найрізноманітніших причин. Іноді річ у науці, іноді на шляху стає політика. У нашому випадку не пощастило з економікою. Але Джефф Дін задоволений результатом. Робота пройшла швидко і коштувала компанії всього 30 тисяч доларів. «Такий проект міг легко розтягтися на півроку, — каже Дін. — Технологія була мертвою, тому проект довелося на деякий час відкласти».

Відтак Дін влаштував традиційні старомодні поминки. «Ми

запросили усіх на кухню, принесли торт, сказали кілька слів, — розповів він. — Хтось зробив труну. Ми винесли її назовні, на зелений пагорб, закопали та поставили надгробний камінь. Потім повернулися назад, щоб продовжити вечірку». На поминки прийшло більше п'ятдесяти людей. «Коли наприкінці дня ви пропонуєте безкоштовну їжу та алкоголь, люди завжди приходять», — каже Дін.

Люди сприймають поразки як справжню трагедію, а тому намагаються усіма силами їх уникати, навіть якщо це принесе лише тимчасове поліпшення.

Одного разу ми давали консультації великій мультинаціональній мережі роздрібної торгівлі, яка планувала відкрити перший магазин у Китаї. Керівники компанії були дуже зацікавлені в тому, щоб відкриття відбулося вчасно. За два місяці до того вони зібрали керівників семи команд, які брали участь у відкритті магазину, і попросили їх надати детальний звіт щодо поточного стану. В усіх звітах містилась інформація, що все йде за планом. Тоді їх попросили оцінити ймовірність того, що магазин відкриється вчасно, обравши один із трьох кольорів: зелений, жовтий або червоний. Усі семеро обрали зелений. Чудові новини!

Але, як це часто буває, керівники компанії провели ще одне внутрішнє дослідження: вони створили тоталізатор, на якому працівники могли робити невеликі анонімні ставки на рішення компанії. Під час одного з розіграшів працівникам запропонували оцінити ймовірність вчасного відкриття китайського магазину. Зважаючи на те, що семеро керівників команд дали відкриттю зелене світло, ви можете подумати, що працівники також були налаштовані оптимістично. Але насправді все було не так. Виявилося, що 92 % працівників були впевнені в тому, що магазин не відкриється вчасно.

Здогадайтеся, хто мав рацію? Анонімні гравці чи керівники команд, які відповідали безпосередньо перед керівництвом?

Китайський магазин не відкрився вчасно.

Легко стати на бік керівників, які дають проєктові зелене світло. Щойно у директора виникає «передстартова лихоманка», слід докласти чималих зусиль, щоб зосередитися на можливих невдачах. Політика компанії, власне его, імпульси — усе виступає

проти вас. До того ж нетерплячість може мати трагічніші наслідки, ніж затримка відкриття першого магазину в Китаї.

Із Космічного центру імені Кеннеді 28 січня 1986 року на мисі Канаверал у штаті Флорида NASA планувало запустити шатл «Челленджер». Запуск вже переносили кілька разів. Місія привернула увагу громадськості зокрема тому, що до складу екіпажу входила цивільна особа — вчителька школи Нью-Гемпшира Кріста МакОліф.

У ніч перед запуском представники NASA провели тривалу телеконференцію з інженерами *Morton Thiokol*, субпідрядником, який займався виготовленням твердопаливного двигуна для «Челленджера». Серед них був Аллан Мак-Дональд, який представляв *Morton Thiokol* на майданчику запуску. Того дня у Флориді було незвично прохолодно, вночі обіцяли заморозки до -8°C , тому Мак-Дональд та інші інженери *Morton Thiokol* порадили відкласти запуск на деякий час. Вони пояснили, що мороз може пошкодити гумові ущільнювальні кільця *O-rings*, які запобігають витоку розпеченого газу з ракетного прискорювача. Ракетний прискорювач ніколи раніше не запускали при температурі нижче $+11^{\circ}\text{C}$ градусів, але на ранок запуску обіцяли набагато нижчу температуру.

У NASA не прийняли пропозицію Мак-Дональда перенести запуск. Він здивувався. «Це вперше, коли працівники NASA не прислухалися до нашої поради, де ми говорили про *небезпеку* польоту, — писав пізніше Мак-Дональд. — Із незрозумілих причин від нас вимагали числових даних, у яких було б зазначено, що запуск буде невдалий. Але ми не могли їх надати».

Як згадує Мак-Дональд, його начальник, який був у штаб-квартирі *Morton Thiokol* в Юті, півгодини не відповідав на дзвінки, обговорюючи ситуацію з іншими керівниками компанії. «Коли зі штаб-квартири відповіли, — писав Мак-Дональд, — якимось чином проблема розв'язалась». Але запуск не скасували.

Мак-Дональд лютував, та він не міг нічого зробити. У NASA попросили *Morton Thiokol* підписати рішення про початок запуску. Мак-Дональд відмовився. Замість нього підпис поставив його начальник. Наступного ранку «Челленджер» пішов на зліт за графіком і всього за 73 секунди розірвався у повітрі. Тоді загинули

всі члени екіпажу. Згодом комісія при президенті США встановила, що вибух стався внаслідок пошкодження ущільнювальних кілець через дію низької температури.

Ця історія особлива й трагічна водночас, адже фахівці одразу назвали причину поломки. Ви можете подумати, що людям, які ухвалюють рішення, не так часто вдається точно визначити небезпечні недоліки проекту. Але чи справді це так? Що якби існував спосіб зазирнути за лаштунки будь-якого проекту і довідатись, як він пройде? Тобто дізнатися про можливі негаразди ще до того, як ми з ними стикнемося.

Ця ідея стала основою «передсмертного» аналізу, розробленого психологом Гарі Кляйном. Усе просто. Чимало установ уже провели розтини невдалих проектів, сподіваючись дізнатися, що саме їх вбило. За допомогою передсмертного аналізу ви можете дізнатися, що *може* піти не так до того, як воно трапиться. Вам слід зібрати усіх, хто працює над проектом, та запропонувати уявити, що запуск вже відбувся і проект із тріском провалився. Після цього кожен має записати можливі причини невдачі. Кляйн з'ясував, що ця стратегія допомагає усувати недоліки чи сумніви, які виникають у процесі роботи та про які ніхто зазвичай не хоче говорити.

Із цього випливає непоганий спосіб підвищення ефективності передсмертного аналізу: зробити його анонімним.

Тепер можна впевнено сказати, що невдачі не завжди є ворогом успіху, якщо ставитися до них належним чином. А як щодо цілеспрямованого припинення справи? Ми докладно розповіли про переваги відступу, звертаючи увагу на альтернативні та незворотні витрати. Але чи існують якісь реальні докази того, що відступ дає кращі результати?

Кастер Врош, професор психології університету Конкордія, провів невеличку серію досліджень, суть яких полягала в тому, щоб встановити: що буде, коли людина відмовиться від «недосяжної» мрії. Правду кажучи, розуміння того, що мета є недосяжною, вже робить 90 % справи. «Так, — коментує Врош, — я б сказав, що це питання на мільйон: „Коли продовжувати боротись, а коли краще все покинути?“».

У будь-якому разі, Врош з'ясував, що люди, які відмовляються

від власних недосяжних мрій, отримують фізичні та психологічні переваги. «У них, приміром, спостерігалось менше симптомів депресії, вони не так часто переживали негативні емоції, — говорить він. — Крім того, у них знижується рівень кортизолу в крові, а також зменшується кількість системних запальних реакцій, які пов'язані з роботою імунної системи. І з плином часу в них розвивається менше захворювань».

Дослідження Вроша безперечно заслуговує на увагу, але, правду кажучи, вам не потрібні надто переконливі докази, щоб перерізати пуповину і все припинити. Чи справді відступ того вартий? Це надзвичайно складне питання, принаймні з практичної точки зору. Як ви плануєте збирати дані для того, щоб знайти відповідь на це питання?

Ви мусите знайти тисячі людей, які балансують на межі того, щоб відмовитися від якоїсь справи, але не можуть визначитись, як краще вчинити. Тоді, за допомогою чарівної палички, ви змушуєте частину людей відступити, а інша частина продовжує йти до своєї мети. Усе, що вам залишається зробити, це сісти й спостерігати, як розгортатимуться далі їхні життя.

На жаль, таких паличок не існує. (Принаймні ми про них не чули. Можливо, *Intellectual Ventures* чи Агенція національної безпеки США працюють над їх створенням.) Тому ми спробували другу за ефективністю річ. Ми запустили веб-сайт, назвали його «Фрікономічні експерименти» і попросили людей довірити нам їхню долю. Ось що було написано на домашній сторінці:

У ВАС ВИНИКЛИ ПРОБЛЕМИ?

Іноді ви стикаєтеся із ситуаціями, коли треба зробити вибір, і не знаєте, як краще вчинити. Ви добре обдумали проблему. Але, незважаючи на це, будь-яке рішення здається вам неправильним.

Врешті-решт, хоч би що ви обрали, це лише один із двох варіантів, орел або решка.

Тому дозвольте нам та «Фрікономічним експериментам» підкинути монетку за вас.

Саме так, ми попросили людей дозволити нам вирішувати їхню

долю підкиданням монетки. Ми забезпечили повну анонімність, запитували, у чому полягає проблема, а тоді підкидали монетку. (Технічно, це була звичайна монетка, яка випадково показувала орла чи решку, забезпечуючи таким чином чесність експерименту.) Орел означав, що потрібно покинути справу, а решка — що треба йти до кінця. Також ми попросили учасників зв'язатися з нами за два місяці, а потім ще раз, за півроку, щоб визначити, як змінилося їхнє життя після вибору, стали вони щасливішими чи навпаки. Також нам потрібна була третя сторона, зазвичай друг чи родич, які могли б перевірити, чи справді учасник експерименту дотримується вибору монетки.

Хоч би яким абсурдним це здавалось, але за кілька місяців понад 40 тисяч відвідувачів нашого веб-сайту підкинули монетку. З них 60 % чоловіків та 40 % жінок; середній вік — трохи більше 30 років. Близько 30 % відвідувачів були одружені чи заміжні, 73 % проживали у США, решта — розкидані по всьому світу.

Ми розділили можливі варіанти на категорії: кар'єра, освіта, сім'я, здоров'я, дім, стосунки і «зادля розваги». Ось кілька найпопулярніших запитань:

Чи варто мені звільнитися?

Чи варто повернутися до навчання?

Чи варто сісти на дієту?

Чи треба позбутися шкідливих звичок?

Чи треба мені розійтися зі хлопцем/дівчиною?

Не всі рішення можна назвати «відступом». Люди підкидали монетку для того, щоб дізнатися, чи варто робити тату, зайнятися благодійністю чи піти на побачення наосліп. Також ми дали можливість писати власні питання (хоча ми налаштували сайт так, щоб він блокував деякі запитання, зокрема ті, що містили слова «вбивство», «крадіжка» чи «самогубство»). Ось кілька записаних питань:

Чи повинен я покинути службу в армії?

Чи потрібно припинити вживати заборонені препарати?

Чи варто йти на побачення з директором?

Чи потрібно припинити гнатися за вигодою?

Чи варто кинути магістратуру?

Чи варто заводити четверту дитину, як того хоче мій чоловік?
Чи потрібно відійти від мормонства?
Чи варто прийняти християнство?
Зробити коронарне шунтування чи ангіопластику?
Що краще: стати інвестиційним банкіром у Лондоні чи приватним акціонером у Нью-Йорку?
Переробити портфоліо чи залишити все як є?
Зробити ремонт у ванній чи спершу закінчити підвал?
Чи варто мені завітати на весілля молодшої сестри у Північній Кароліні?
Чи варто зізнатись?
Чи варто відмовитися від своєї мрії стати музикантом?
Чи варто продати свій мотоцикл?
Чи варто ставати веганом?
Чи дозволяти моїй талановитій дочці кинути уроки гри на фортепіано?
Чи започаткувати рух за права ліванських жінок у мережі Facebook?

Ми були вражені тим, скільки людей бажали передати власну долю в руки якихось незнайомців із монеткою. Звісно, вони б не завітали на наш сайт, якби не були готові до змін. Та й ми не могли б змусити їх робити так, як каже випадок. Проте близько 60 % відвідувачів сайту дотримувалися жеребкування, а це означає, що тисячі людей зробили випадковий вибір, який міг бути зовсім інакшим, коли б монетка випала іншим боком.

Очевидно, що випадок не мав такого впливу на по-справжньому важливі питання, як-от звільнення з роботи, але навіть у цьому разі він змушував людей замислитись. Учасники експерименту прагнули дотримуватися вибору монетки, коли йшлося про такі питання:

Чи варто просити підвищення?
Чи треба позбутися шкідливих звичок?
Чи варто витратити кошти на розваги?
Може подати заявку на участь у марафоні?
Запустити бороду чи вуса?
Чи треба мені розійтися зі хлопцем/дівчиною?

Щодо останнього запитання, завершення стосунків, ми відповідальні за розлучення 100 пар. (Просимо вибачення у тих, з ким порвали стосунки!) З іншого боку, завдяки підкиданню монетки та її випадковим результатам нам вдалося зберегти стосунки іншої сотні пар, які могли порвати одне з одним, якби на монетці випав орел.

Експеримент триває, ми все ще отримуємо результати, але вже маємо достатньо даних для попереднього висновку.

Виявилося, що деякі рішення з першого погляду зовсім не впливають на щастя людей. Наприклад, відрощування волосся на обличчі. (Чесно кажучи, нас це не дуже здивувало.)

Однак інші явно зробили людей *більш* нещасними: прохання про підвищення зарплатні, витрачання коштів на розваги, подача заявки на участь у марафоні. Наявні дані не дають змоги точно визначити, *чому* цей вибір не приніс очікуваної радості. Можливо, це можна пояснити тим, що, наприклад, коли вам не дали підвищення, ви почуваетесь ображеними. А підготовка до марафону, можливо, набагато привабливіша в теорії, ніж на практиці.

Тим часом деякі зміни справді робили людей щасливішими, зокрема вони позитивно вплинули на тих, хто спромігся відступити у двох серйозних ситуаціях: розрив із хлопцем чи дівчиною та звільнення з роботи.

Чи вдалося нам довести, що зазвичай людям стає краще, якщо вони звільняються, розривають стосунки чи заморожують проекти? Зовсім ні. Але, водночас, ми не знайшли даних, які б підтверджували протилежне. Тому сподіваємося, що наступного разу, коли ви опинитесь перед важливим вибором, то пам'ятатимете про це. Або ж просто підкинете монетку. Звісна річ, досить дивно змінювати своє життя лише тому, що так випадково сталося. Ще дивнішим здається бажання передати відповідальність за ухвалення рішень комусь іншому. Але якщо одного разу ви покладетесь на випадок, навіть під час ухвалення незначних рішень, то отримаєте щеплення від того, щоб сприймати відступ як табу.

Як зазначалося раніше, усі ми — раби власних упереджень. Можливо, саме тому ми обидва так легко кидаємо те, що почали.

Кожен із нас вже став серійним «відступником», і ми неймовірно задоволені результатами.

Один із нас, економіст Левітт, ще з дев'яти років був переконаний у тому, що стане професійним гравцем у гольф. У перервах між тренуваннями він уявляв себе наступним Джеком Нікласом. І робив значні успіхи. Коли Левітту виповнилося сімнадцять, він записався на участь у чемпіонаті Міннесоти серед аматорів. Але його партнер по кваліфікації, низенький, присадкуватий, неатлетичний чотирнадцятирічний хлопець, постійно обганяв його на 30–40 метрів і, врешті-решт, здобув беззаперечну перемогу. *«Якщо я не можу перемогти цього хлопчика, — думав Левітт, — як тоді я взагалі стану професіоналом?»* Мрія про славу гольфіста раптом розбилася¹⁵.

За деякий час він вступив у докторантуру з економіки. Левітт не вважав, що економіка сповнена веселощів, але так він міг покинути роботу менеджера з консалтингу, яку ненавидів до глибини душі. Він зосередився на політичній економіці, і кар'єра рухалась вгору. Була лише одна проблема: політична економіка виявилася геть не радісною. Звісно, це надзвичайно «важлива» галузь, та робота була нудною до незмоги.

У цій ситуації було три можливих виходи.

1. Продовжувати займатися політичною економікою.
2. Взагалі покинути цю галузь та переїхати у батьківський підвал.
3. Знайти іншу спеціалізацію в економіці, яка не буде такою нудною.

Перший варіант був найлегшим. Ще кілька публікацій — і наш герой отримав би місце на провідних економічних факультетах. Цей вибір означав би бажання зберегти так званий статус-кво, тобто залишити все як є.

І це сила, яка перешкоджає відступати. Варіант № 2 був по-своєму привабливим, але одного разу Левітт вже намагався змінити галузь і це йому не дуже вдалося. Тому він відмовився повторювати цю помилку вдруге. Третій варіант видавався найбільш привабливим. Але чи було щось, що могло принести йому задоволення і перезапустити наукову кар'єру?

Насправді дещо було: перегляд документального реаліті-шоу

«Копи». Це було перше шоу такого ґатунку¹⁶. Звісно, воно не було дуже якісним і дуже «потрібним», але дивитись його було надзвичайно весело. Воно навіть затягувало. Щотижня глядачі приєднувалися до полісменів Балтимора, Тампи чи навіть Москви і спостерігали, як вони заспокоюють п'яниць, переслідують викрадачів автомобілів та залагоджують бійки між чоловіком та дружиною. Незважаючи на те, що шоу не було науковим, воно змушувало вас думати. Чому так багато злочинців та жертв були нетверезими? Невже політика контролю за обігом зброї справді ефективна? Скільки грошей заробляють постачальники наркотиків? Що важливіше: кількість полісменів чи тактика, яку вони використовують? Ув'язнення сприяє зниженню рівня злочинності чи призводить до появи жорстокіших та некерованіших злочинців?

Перегляд кількох десятків годин «Копів» порушив стільки різноманітних питань, що їх могло вистачити на сотні захопливих досліджень. (Можливо, сидіти на дивані, їсти начос і дивитися телевізор *не така вже й жахлива ідея!*) У такий спосіб Левітт знайшов нову спеціалізацію — економіку злочинності.

Це була слаборозвинена галузь, хоча й не така важлива, як політична економіка, макроекономіка чи економіка праці, але вона принаймні допомогла вберегти нашого героя від батьківського підвалу. Ось так він припинив намагання стати важливим економістом.

Другий автор цієї книжки покинув дитячу мрію та омріяну роботу. З дитинства він займався музикою, а в коледжі створив рок-гурт, *The Right Profile*, за однойменною назвою композиції з альбому London Calling гурту *Clash*. Хлопці розпочали незграбно, але з часом вдосконалили свої уміння. У найкращий період існування гурту вони звучали як груба суміш *Rolling Stones*, Брюса Спрінгстіна та деяких місцевих панків, які нічого іншого не вміли. Кілька років потому гурт *The Right Profile* підписав контракт зі студією звукозапису *Arista Records* і справи у них пішли краще.

Крім того, було надзвичайно весело дістатися цієї точки. Директор *Arista Records* Клайв Девіс помітив гурт у CBGB, брудному Нью-Йоркському клубі, де такі гурти, як *Ramones* та *Talking Heads* відпрацьовували свою майстерність. Згодом Девіс

запросив *The Right Profile* до свого шикарного офісу в центрі міста і зателефонував Ареті Франклін, щоби вона розповіла хлопцям про переваги роботи зі студією. Наша майбутня рок-зірка встигла ґрунтовно поспілкуватися про музичну кар'єру зі Спрінгстіном, гуртом R.E.M, який стрімко набирив популярності, та іншими музичними героями. Його п'янила близькість до дитячої мрії. А тоді він усе покинув.

Якоїсь миті він зрозумів, що, незважаючи на суперзахопливу думку про сцену і драйв, життя рок-зірки не надто його приваблювало. Збоку ця гонитва за славою і багатством здається фантастичною. Але що більше часу він проводив із людьми, які досягали цієї мети, то краще розумів, що це не те, чого хочеться йому. Треба було постійно подорожувати, не мати можливості залишитися на самоті, завжди бути на видноті... Він зрозумів, що волів би сидіти у тихій кімнаті з великим вікном та писати історії, а ввечері повертатися додому, до дружини і дітей. Тому й спрямував зусилля на досягненні цієї мети.

Хлопець закінчив коледж і постійно писав упродовж кількох років для усіх видавництв, які погоджувалися друкувати його рукописи. А тоді, ніби з небес, з'явилося запрошення від *The New York Times*. Це було наближення до роботи мрії. Для сина журналіста з невеличкого містечка це було справжнім фурором. Протягом першого року роботи в *Times* він постійно себе щипав, щоб переконатися, що це не сон. Минув рік, за ним іще п'ять, а тоді... а тоді він все покинув. Незважаючи на те, що журналістика була захопливою та потрібною галуззю, він зрозумів, що бажає працювати на себе і писати книжки, як ця, приміром.

Спільне написання книжок принесло нам обом щастя і радість, про які ми навіть не мріяли.

Звісно, це змусило нас поміркувати над одним питанням: чи варто нам послухатися власної поради та все кинути? Після випуску трьох книг «Фрікономіки» чи маємо ми що сказати і чи матиме це якесь значення? Можливо, настав час відвідати власний сайт експериментів та подивитися, що скаже монетка? І якщо ви більше ніколи про нас не почуєте, отже, нам випав орел...

Ось тепер, коли ви дістались останніх сторінок, стає очевидним, що вміння відступати лежить в основі нестандартного мислення. Або, якщо ця думка все ще вас лякає, думайте про неї як про «звільнення». Звільнення від традиційних переконань, які змушують нас страждати. Звільнення від уявних обмежень, які не дають рухатися вперед, а також від страху визнавати своє незнання. Звільнення від звички думати, що краще пробивати м'яч у кут воріт, навіть коли шанси забити в центр набагато вищі.

Можемо додати, що Вінстон Черчилль, незважаючи на його відому пораду учням школи Харроу, уславився тим, що кидав свої справи. Незабаром після приходу в політику він покидав партії одну за одною, а потім взагалі пішов з уряду. Коли він повернувся у політику, то знову змінив партійну приналежність. А коли він не йшов сам, від нього позбавлялися. Він провів роки поза політикою, звинувачуючи Британію у примиренні з нацистами, і повернувся у своє крісло після того, як цей політичний провал переріс у світову війну. Навіть у найважчі часи Черчилль не йшов на жодні поступки Гітлеру. Він став, за словами історика Джона Кігана, «найвидатнішим військовим лідером Британії». Можливо, саме тривалі відмови від справ допомогли Черчиллю зміцнити силу духу настільки, щоб боротися до останнього, коли це було справді необхідно. До того часу він точно знав, коли варто відступати, а коли йти до кінця.

* * *

Гаразд, ми сказали все, що хотіли. І ви переконалися, що чарівної палички не існує. Усе, що ми зробили, це спробували переконати вас думати трохи інакше, трохи глибше та вільніше. Тепер ваша черга! Ми, звісно, сподіваємося, що вам сподобалася ця книжка. Але найбільшу радість ми отримаємо, якщо вона допоможе вам хоча б зовсім трішечки виправити помилки, полегшити комусь страждання, якщо ви можете це зробити, та з'їсти більше хот-догів. Щастя вам і тримайте нас у курсі справ¹⁷. Тепер, коли ви дочитали цю книжку до кінця, можемо впевнено сказати, що ви також фрік. Тож ми тепер разом.

¹⁵ Якщо замислитися, Левітт, можливо, занадто легко здався. Цей присадкуватий

чотирнадцятирічний хлопець був Тімом Ерроном на прізвище «Незграба», який на момент написання книжки збирався взяти участь у своєму 20-му флагманському PGA-турі. І його заробіток на той час складав понад 18 млн доларів.

16 Цікавим є той факт, що ідея «Копів» зародилася давно, але втілити її у життя вдалося лише після страйку гільдії сценаристів 1988 року. Несподівано медіаіндустрія зацікавилася правдоподібністю шоу. «Серії, у яких немає оповідача, ведучого, сценарію, здавалися досить привабливими на той час», — згадував Джон Ленглі, один із продюсерів шоу.

17 Пишіть нам на ThinkLikeAFreak@freakonomics.com

Подяки

Хочемо висловити подяки, як завжди, чудовим людям, котрі дозволили розповісти їхні історії, відчинили свої двері, спогади та навіть свої бухгалтерські книги.

Сюзанна Глюк, наша провідна зірка, та Генрі Ферріс — хлопче, ти найкращий у своїй справі. Тисячі подяк вам обом, кожному в компанії WME та Вільяму Морроу. Також дякуємо Алексіс Кіршбаум та всім добрим людям, які працюють та працювали у видавництві *Penguin U.K.*

Джонатан Роузен позичив ще одну пару очей, надзвичайно проникливих до слова, і саме у той час, коли вони були нам найбільш потрібні.

Бурі Лем була нашою невтомною помічницею та дослідником, а Лаура Л. Гріффін неперевершено перевіряла кожний факт.

Агов, працівники агенції Гарі Волкера, ви найкращі! Особлива подяка Еріну Робертсону та кожному у Becker Center і The Greatest Good, а також талановитій команді радіо Freakonomics: Крісу Баннону, Коліну Кембелу, Гретті Кон, Ендрю Гартрелу, Раяну Хейгену, Девіду Герману, Діані Гун, Сюзі Лехтенберг, Джефу Мозенкіну, Крісу Ніарі, Грегу Розалскі, Моллі Вебстер, Кетрін Велс, а також усім у WNYC.

Від С. Д. Л.: дякую усім моїм близьким за все. Ви набагато кращі, ніж я заслуговую.

Від С. Дж. Д.: дякую Ані Дабнер, Соломону Дабнеру та Еллен Дабнер. Щодня ви оточуєте мене затишком і радістю, даруючи несподіванки та море любові.

ПРИМІТКИ

Нижче ви знайдете джерела історій, про які ми розповідали у цій книзі. Ми вдячні та в боргу перед багатьма вченими, письменниками й тими дослідниками, на чий праці посилались у власній роботі. Також хочемо подякувати сайту «Вікіпедія». Вона надзвичайно поліпшилась за ті роки, що ми пишемо книжки. Це справді неоціненне джерело інформації, яке дає вам первинні дані практично з будь-якої теми. Дякуємо усім тим, хто зробив свій інтелектуальний, фінансовий чи інший внесок у розвиток цього сайту.

Розділ 6. Як дати цукерку дитині

97 Аманда та m&m's: Чарівна театралізована версія цієї історії з'явилась у Freakonomics: The Movie. Головним продюсером фільму виступив Чад Трутвін; Режисер Сет Гордон очолив команду, яка займалась епізодом з Амандою.

99 Середньостатистичний дорослий американець важить майже на 11 кілограмів більше, ніж кілька десяти років тому: Див. Centers for Disease Control, Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States 1960–2002; USDA, Profiling Food Consumption in America, chapter 2 in the Agriculture Factbook 2001–2002; USDA Percent of Household Final Consumption Expenditures Spent on Food, Alcoholic Beverages, and Tobacco That Were Consumed at Home, by Selected Countries, 2012, ERS Food Expenditure Series.

99 Чому ми так погладшали?: Існує чимало досліджень, іноді досить заплутаних, які присвячені зв'язку між їжею та її вартістю, а також різні методики визначення цієї вартості. Деякі вчені, наприклад, визначають вартість калорій. Наведемо два приклади: Fred Kuchler and Hayden Stewart, Price Trends Are Similar for Fruits, Vegetables, and Snack Foods, Report ERR - 55, USDA Economic Research Service; та Andrea Carlson and Elizabeth Frazao, Are Healthy Foods Really More Expensive? It Depends on How You

Measure the Price, USDA Economic Information Bulletin 96 (May 2012). Нижче наведено публікації дослідників, чії думки найбільше перегукуються з викладеним у цьому розділі, див: Michael Grossman, Erdal Tekin, and Roy Wada, Food Prices and Body Fatness Among Youths, NBER working paper, June 2013; Stephen J. Dubner, 100 Ways to Fight Obesity, радіо Freakonomics, 27 березня 2013 року; Pablo Monsivais and Adam Drewnowski, The Rising Cost of Low-Energy-Density Foods, Journal of the American Dietetic Association 107, no. 12 (December 2007); Tara Parker-Pope, A High Price for Healthy Food, The New York Times (Well blog), December 5, 2007; Cynthia L. Ogden, Cheryl D. Fryar, Margaret D. Carroll, and Katherine M. Flegal, Mean Body Weight, Height, and Body Mass Index, United States 1960–2002, Advance Data from Vital and Health Statistics 347 (National Center for Health Statistics, 2004); David M. Cutler, Edward L. Glaeser, and Jesse M. Shapiro, Why Have Americans Become More Obese? Journal of Economic Perspectives 17, no. 3 (Summer 2003).

99 У 2011 році в китайському містечку Фошань сталась аварія: Див. Josh Tapper, Did Chinese Laws Keep Strangers from Helping Toddler Hit by Truck, The (Toronto) Star, October 18, 2011; Li Wenfang, Hospital Offers Little Hope for Girl's Survival, China Daily, October 17, 2011; Michael Wines, Bystanders' Neglect of Injured Toddler Sets Off Soul-Searching on Web Sites in China, New York Times, October 11, 2011. Дякуємо Роберту Алану Гріві за те, що звернув нашу увагу на цю історію.

100 Гроші за оцінки: Див. Steven D. Levitt, John A. List, Susanne Neckermann, and Sally Sadoff, The Impact of Short-Term Incentives on Student Performance, University of Chicago working paper, September 2011; та Roland G. Fryer Jr., Financial Incentives and Student Achievement: Evidence from Randomized Trials, The Quarterly Journal of Economics 126, no. 4 (2011).

103 Експерименти Роберта Чалдині з енергозбереженням та розкраданням скам'янілої деревини: Ми використали інтерв'ю Чалдині з одним із авторів книжки: Stephen J. Dubner, Riding the Herd Mentality, радіо Freakonomics, 21 червня 2012 р. Книга Чалдині Influence є чудовим способом ознайомитися з ходом думок дослідника. Див. також: Jessica M. Nolan, P. Wesley Schultz,

Robert B. Cialdini, Noah J. Goldstein, and Vidas Griskevicius, Normative Social Influence Is Under-detected, *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, no. 913 (2008); Goldstein, Cialdini, and Steve Martin, *Yes!: 50 Secrets from the Science of Persuasion* (Free Press, 2008); Schultz, Nolan, Cialdini, Goldstein, and Griskevicius, The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms, *Psychological Science* 18, no. 5 (2007); Cialdini, Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads, and Patricia L. Winter, Managing Social Norms for Persuasive Impact, *Social Influence* 1, no. 1 (2006); Cialdini, Crafting Normative Messages to Protect the Environment, *Current Directions in Psychological Science* 12 (2003). Під час проведення експерименту в парку зі скам'янілими деревами використовували також інші таблички. Так на одній із них було зображено людину, яка крапа шаматочки дерева, та напис: «Будь ласка, не виносьте скам'янілу деревину з парку». Результати виявилися кращими, ніж коли знаків не було взагалі.

108 Браян Муллані, «Потяг усмішок» та «один-єдиний раз»: Цей розділ було написано, перш за все, на основі інтерв'ю одного з авторів з Муллані, неопублікованих спогадах Муллані та дослідженнях: Ameet Kamdar, Steven D. Levitt, John A. List, and Chad Syverson, *Once and Done: Leveraging Behavioral Economics to Increase Charitable Contributions*, University of Chicago working paper, 2013. Див. також: Stephen J. Dubner and Levitt, *Bottom-Line Philanthropy*, *New York Times Magazine*, March 9, 2008; та James Andreoni, Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving, *The Economic Journal* 100, no. 401 (June 1990). Інша версія історії стратегії «один-єдиний раз» описана у роботі Uri Gneezy and List, *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life* (Public Affairs, 2013).

109 Пітер Баффетт та «відмивання совісті»: Див. Peter Buffett, *The Charitable-Industrial Complex*, *New York Times*, July 26, 2013. Розмова з Баффеттом на суміжну тему про те, що він здобув перемогу в «генетичній лотереї (він є сином Воррена Баффетта), див. Dubner, *Growing Up Buffett*, May 13, 2011.

114 І тут на арену вийшли команди з пінг-понгу: Див. Henry A. Kissinger, *On China* (Penguin, 2011); *Ping-Pong Diplomacy* (April 6–

17, 1971), AmericanExperience.com; David A. DeVoss, Ping-Pong Diplomacy, Smithsonian, April 2002; The Ping Heard Round the World, Time, April 26, 1971.

115 Zappos: Ми написали цей розділ, взявши за основу бесіду одного з авторів книги з Тоні Шеєм та візит у штаб-квартиру компанії *Zappos*. Див. також: Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose* (Business Plus, 2010); Hsieh, How I Did It: Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers, Harvard Business Review, July 2010; Robin Wauters, Amazon Closes Zappos Deal, Ends Up Paying \$1.2 Billion, TechCrunch, November 2, 2009; Hsieh, Amazon Closing, Zappos.com, November 2, 2009; Alexandra Jacobs, Happy Feet, The New Yorker, September 14, 2009. You guys are just the best, рекомендації на сайті Zappos.com надані Jodi M., 21 лютого 2006 року.

118 Мехіко вже давно потерпало від жахливих заторів на дорогах: Див. Lucas W. Davis, The Effect of Driving Restrictions on Air Quality in Mexico City, Journal of Political Economy 116, no. 1 (2008); та Gunnar S. Eskeland and Tarhan Feyzioglu, Rationing Can Backfire: The Day Without a Car in Mexico City, World Bank Policy Research Dept., December 1995.

118 hfc-23 та винагорода за забруднення повітря: Phasing Out of HFC-23 Projects, Verified Carbon Standard, January 1, 2014; Explosion of HFC-23 Super Greenhouse Gases Is Expected, Environmental Investigation Agency, прес-реліз, 24 червня 2013 року; EIA, Two Billion Tonne Climate Bomb: How to Defuse the HFC-23 Problem, June 2013; U.N. CDM Acts to Halt Flow of Millions of Suspect HFC-23 Carbon Credits; Elisabeth Rosenthal and Andrew W. Lehren, Profits on Carbon Credits Drive Output of a Harmful Gas, New York Times, August 8, 2012.

119 «Ефект кобри»: Див. Stephen J. Dubner, The Cobra Effect, радіо Freakonomics, 11 жовтня 2012 року; Horst Siebert, Der Kobra-Effekt: Wie man Irrwege der Wirtschaftspolitik vermeidet (Deutsche Verlags-Anstalt, 2001); Sipho Kings, Catch 60 Rats, Win a Phone, Mail & Guardian (South Africa), October 26, 2012.

120 Як написав одного разу Марк Твен...: Див. Mark Twain, Mark Twain's Own Autobiography: The Chapters from the North American Review, ed. Michael Kiskis (University of Wisconsin Press, 1990).

Подяка Джареду Мортону за те, що звернув нашу увагу на це висловлювання.

Розділ 7. Що спільного між царем Соломоном та Девідом Лі Ротом?

123 Цар Соломон: Наведені біблійні цитати належать до Святого Письма юдаїзму (Танаху). Розповідь про Соломона та спір матерів розпочинається у першій книзі Царів 3:16. Крім того, ми використали роботу Rabbi Joseph Telushkin, Biblical Literacy (William Morrow, 1997). Існує велика кількість коментарів до цієї історії, як і до інших біблійних історій. Сучасний змістовний огляд, який містить також давні коментарі, можна знайти тут: Mordecai Kornfeld, King Solomon's Wisdom, Rabbi Mordecai Kornfeld's Weekly Parasha-Page; та Baruch C. Cohen, The Brilliant Wisdom of King Solomon, Jewish Law Commentary, July 10, 1998. Обиді ці інтерпретації наголошують на важливості мотивів, представлених левіратом, «обрядом, який повинен здійснити чоловік, якщо його брат помирав бездітним». Історія про Соломона привернула увагу багатьох небіблійних дослідників, зокрема економістів Avinash K. Dixit and Barry J. Nalebuff in The Art of Strategy (Norton, 2008). Діксіт і Нелбафф розглядали історію як головоломку і дійшли висновку, що друга жінка здійснила помилку, коли погодилася на розчленування дитини. Справді, навіщо друга жінка пішла на серйозний ризик та викрала дитину, а потім так недбало погодилась її вбити? Крім того, оскільки перша жінка відмовилася від дитини, чому інша просто не промовчала та не прийняла немовля? З цього боку, за словами авторів, Соломону «просто пощастило. Його стратегія спрацювала лише тому, що друга жінка припустилась помилки». Варто зазначити, що інтерпретація економістів опирається на буквальне розуміння біблійної історії, чого намагаються уникати дослідники Біблії.

123 Девід Лі Рот: Див. Jane Rocca, What I Know About Women, Brisbane Times, April 7, 2013; David Lee Roth, Brown M&M's, відео з каналу Vimeo присвячено гурту Van Halen, 2012; Scott R. Benarde, Stars of David: Rock 'n' Roll's Jewish Stories (Brandeis University

Press, 2003); David Lee Roth, Crazy from the Heat (Hyperion, 1997); Mikal Gilmore, The Endless Party», Rolling Stone, September 4, 1980. Уривки райдеру гурту Van Halen розміщені на сайті TheSmokingGun.com; особлива подяка Майку Педену, який перевіряв райдер гурту в архіві Джека Белла.

128 Середньовічні ордалії: Див. Peter T. Leeson, Ordeals, Journal of Law and Economics 55 (August 2012). Також перегляньте ще одну роботу Лісона: Gypsy Law, Public Choice 155 (June 2013); The Invisible Hook: The Hidden Economics of Pirates (Princeton Univ. Press, 2009); An-arrgh-chy: The Law and Economics of Pirate Organization, Journal of Political Economy 115, no. 6 (2007); та Trading with Bandits, Journal of Law and Economics 50 (May 2007). Дякуємо Лісону за надання корисних зауважень щодо нашого рукопису.

132 Висока вартість плинності кадрів: Див. Mercer and the National Retail Federation, U.S. Retail Compensation and Benefits Survey, October 2013; Jordan Melnick, Hiring's New Frontier, QSRmagazine.com, September 2012; та Melnick, More Than Minimum Wage, QSRmagazine.com, November 2011.

133 Працівник із дипломом бакалавра отримує на 75 % більше: Див. Education at a Glance 2013: OECD Indicators (OECD, 2013).

133 Zappos та «пропозиція»: Див. Stephen J. Dubner, The Upside of Quitting, September 30, 2011; Стейсі Ванек Сміт взяла інтерв'ю у Тоні Шея та інших працівників Zappos. Дякуємо усім працівникам за участь у розмові.

134 Кожний новий працівник коштує приблизно 4000 доларів. Див. Arindrajit Dube, Eric Freeman, and Michael Reich, Employee Replacement Costs, U.C.-Berkeley working paper, 2010.

134 Втрати від одного невдалого найму можуть сягнути 25 тис. доларів: Дані отримано з опитування, проведеного Harris Interactive на сайті CareerBuilder.

136 Таємний патронний завод та пивна сигналізація: Один з авторів відвідав місце, де розташовувався таємний завод. Ми написали цей розділ, спираючись на отриману інформацію, а також на подальше листування з Йегудіт Аялон. Див. також: Eli Sa'adi, The Ayalon Institute: Kibbutzim Hill— Rehovot (памфлет, доступний на сайті).

136 Чому нігерійські шахраї кажуть, що вони з Нігерії? Цей розділ було написано на основі інтерв'ю авторів з Кормаком Герлі, а також його захопливих статей: Why Do Nigerian Scammers Say They Are from Nigeria?, Work-shop on Economics of Information Security, Berlin, June 2012. Дякуємо Натану Мирвольду за те, що показав нам роботу Герлі.

137Шановний пане/пані, ЦІЛКОМ ТАЄМНО: Цього листа було створено з кількох шахрайських послань. Велика кількість таких листів розміщена на сайті спільноти «мисливців на шахраїв» 419eater.com. В основу нашого листа увійшов текст із сайту 419eater.com під назвою «A Convent Schoolgirl Goes Missing in Africa».

138Важко сказати напевне, але...: Загальна оцінка розміру шахрайств див.: Ross Anderson, et al., Measuring the Cost of Cybercrime, paper presented at the Workshop on the Economics of Information Security, Berlin, Germany, June 26, 2012; та Internet Crime Complaint Center, 2012 Internet Crime Report, 2013.

138Одна з жертв шахраїв втратила 5 мільйонів доларів: Див. Onell R. Soto, Fight to Get Money Back a Loss, San Diego Union-Tribune, August 14, 2004.

139Майже 95 % випадків спрацювання охоронної сигналізації... є хибною тривоною: Див. Stephen J. Dubner, The Hidden Cost of False Alarms, радіо Freakonomics, 5 квітня 2012 року; Rana Sampson, Problem-Oriented Guides for Police: False Burglar Alarms, 2nd ed., 2011; та Erwin A. Blackstone, Andrew J. Buck, Simon Hakim, Evaluation of Alternative Policies to Combat False Emergency Calls, Evaluation and Program Planning 28 (2005).

139Хибно-позитивні результати аналізів на рак: Див. National Cancer Institute, Prostate, Lung, Colorectal, and Ovarian (PLCO) Cancer Screening Trial; Virginia A. Moyer, on behalf of the U.S. Preventive Services Task Force, Screening for Ovarian Cancer: U.S. Preventive Services Task Force Reaffirmation Recommendation Statement, Annals of Internal Medicine 157, no. 12 (December 18, 2012); Denise Grady, Ovarian Cancer Screenings Are Not Effective, Panel Says, New York Times, September 10, 2012; J. M. Croswell, B. S. Kramer, A. R. Kreimer, et al., Cumulative Incidence of False-Positive Results in Repeated, Multimodal Cancer Screening, Annals of Family

Medicine 7 (2009).

140 Антивірусна програма... запускала нескінченний перезапуск мільйонів комп'ютерів: Див. Declan McCullagh, Buggy McAfee Update Whacks Windows XP PCs, CNET, April 21, 2010; Gregg Keizer, Flawed McAfee Update Paralyzes Corporate PCs, Computerworld, April 21, 2010; та McAfee delivers a false-positive detection of the W32/wecorl.a virus when version 5958 of the DAT file is used, Microsoft online support. Детальніша інформація міститься у дослідженні Кормака Герлі.

141 «Чатбот-психотерапевт»: Див. <http://nlp-addiction.com/eliza/>.

142 Чому терористи не повинні страхувати життя: Див. Steven D. Levitt, Identifying Terrorists Using Banking Data, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy 12, no. 3 (November 2012); Levitt and Stephen J. Dubner, SuperFreakonomics, Chapter 2, Why Should Suicide Bombers Buy Life Insurance? (William Morrow, 2009); та Dubner, Freakonomics: What Went Right?, Freakonomics. com, March 20, 2012.

144 «Я не розумію, навіщо видавати терористам такі секрети»: Див. Sean O'Grady, Super Freakonomics, The Independent on Sunday, October 18, 2009.

145 «...заводили самі себе у глухий кут»: Див. Приповісті 1:18.

Розділ 8. Як переконати людей, які не хочуть, щоб їх у чомусь переконували

147 По-перше, збагніть, чому так складно когось переконувати: Значна частина цього розділу спирається на дослідження, проведені Проектом культурного пізнання та інтерв'ю з Деном Каханом та Еллен Петерс: Stephen J. Dubner, The Truth Is Out There... Isn't It?, радіо Freakonomics, 30 листопада 2011 року. Веб-сайт ПКП також став чудовим ресурсом. Щодо теми, присвяченої змінам клімату, див. Peters, Maggie Wittlin, Paul Slovic, Lisa Larrimore Ouellette, Donald Braman, and Gregory Mandel, The Polarizing Impact of Science Literacy and Numeracy on Perceived Climate Change Risks, Nature Climate Change 2 (2012). (Рання версія роботи: Kahan et al., The Tragedy of the Risk-Perception

Commons: Culture Conflict, Rationality Conflict, and Climate Change, Cultural Cognition Project working paper no. 89. Додаткова інформація щодо математичної та наукової грамотності міститься в роботі: Joshua A. Weller et al., Development and Testing of an Abbreviated Numeracy Scale: A Rasch Analysis Approach, Journal of Behavioral Decision Making 26 (2012).

148Більшість дослідників клімату вважає, що світ стає дедалі спекотнішим: Див., наприклад, Chris D. Thomas et al., Extinction Risk from Climate Change, Nature 427 (January 2004); Camille Parmesan and Gary Yohe, A Globally Coherent Fingerprint of Climate Change Impacts Across Natural Systems, Nature 421 (January 2003); Gian-Reto Walther et al., Ecological Responses to Recent Climate Change, Nature 416 (March 2002); та Peter M. Cox et al., Acceleration of Global Warming Due to Carbon-Cycle Feedbacks in a Coupled Climate Model, Nature 408 (November 2000).

148Однак американці не надто цим переймаються: Див. John Cook et al., Quantifying the Consensus on Anthropogenic Global Warming in the Scientific Literature, Environmental Research Letters 8, no. 2 (May 2013).

148Опитування та ставлення американців: Див. Pew Research Center for the People & the Press, Public Praises Science; Scientists Fault Public, Media (2009, Pew Research Center).

150Терористи, зазвичай, мають кращу освіту, ніж їхні спокійніші співвітчизники: Див. Alan B. Krueger, What Makes a Terrorist (Princeton University Press, 2007); Claude Berrebi, Evidence About the Link Between Education, Poverty and Terrorism Among Palestinians, Princeton University Industrial Relations Section working paper, 2003; та Krueger and Jita Maleckova, Education, Poverty and Terrorism: Is There a Causal Connection? Journal of Economic Perspectives 17, no. 4 (Summer 2003).

151Хочете, щоб громадські виборчі були чистими? Див. Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Nudge (Yale University Press, 2008).

151«...Ми можемо не помічати навіть власної сліпоти»: Див. Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (2011, Farrar, Straus and Giroux).

151«Набагато легше вистрибнути з літака»: Kareem Abdul-

Jabbar, 20 Things Boys Can Do to Become Men, Esquire.com, October 2013.

151 Наскільки антинаркотична кампанія зменшила рівень вживання наркотиків?: Див. Robert Hornik, Lela Jacobsohn, Robert Orwin, Andrea Piesse, Graham Kalton, Effects of the National Youth Anti-Drug Media Campaign on Youths», American Journal of Public Health 98, no. 12 (December 2008).

152 Безпілотні автомобілі: Серед багатьох людей, які допомагали нам уявити майбутнє без водіїв, особливу подяку висловлюємо Раджу Раджкумару та його колегам з університету Кернегі-Меллона, які дозволили проїхатись у безпілотних автомобілях та люб'язно дали відповіді на всі питання.

153 Безпілотні автомобілі Google вже проїхали по американських дорогах: Див. Angela Greiling Keane, Google's Self-Driving Cars Get Boost from U.S. Agency, Bloomberg.com, May 30, 2013; The Self-Driving Car Logs More Miles on New Wheels, офіційний блог Google, August 7, 2012. (Ми використали оновлені дані про пробіг, надані прес-службою компанії Google у жовтні 2013 року.)

153 90 % смертельних випадків на дорогах спричинені помилками водіїв: Цю статистику нам надав Боб Йооп Гоос, голова Міжнародної організації профілактики дорожніх пригод, крім того, ми отримали дані від Національної служби безпеки дорожнього руху (NHTSA).

153 Смертність в автокатастрофах: Більшу частину статистики для цього розділу ми отримали від Всесвітньої організації охорони здоров'я та звітів NHTSA.

153 У багатьох американських містах 30 чи 40 % площ середмістя відведено під парковки: Див. Stephen J. Dubner, Parking Is Hell, радіо Freakonomics, 13 березня 2013 року; Donald Shoup, The High Cost of Free Parking (American Planning Association, 2011); Eran Ben-Joseph, ReThinking a Lot: The Design and Culture of Parking (Massachusetts Institute of Technology, 2012); Catherine Miller, Carscape: A Parking Handbook (Washington Street Press, 1988); John A. Jakle and Keith A. Sculle, Lots of Parking: Land Use in a Car Culture (University of Virginia, 2004).

153 Майже 3 % працівників США... заробляють на життя

кермуванням: Дані зі звіту Статистичного бюро Служби зайнятості за травень 2012 року. Більшість цієї групи — водії тягачів та вантажівок (понад 1,5 млн водіїв).

155У заможних країнах автокатастрофи є одним із основних чинників смертності дітей: Згідно з даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, частка дітей, які загинули внаслідок ДТП, нижча у менш розвинених країнах, незважаючи на те, що в них зберігається високий показник смертності внаслідок пневмонії чи кишкових інфекцій.

156У той час як кількість жертв внаслідок падіння літаків різночудно відрізнялися: Див. Stephen J. Dubner, One Thought About the Two Deaths in Asiana Airlines Flight 214, Freakonomics. com, July 8, 2013. Відмінності між показниками авто- та авіаподорожей, що описані у виносці, базуються на статистичних даних Федеральної дорожньої служби США (дані щодо автомобілей) та Бюро транспортної статистики (дані щодо літаків).

157 Ми хіба не попереджали, що обзивати людей не можна, особливо, якщо ви прагнете переконати того, хто цього не хоче?: Серед сучасних найзатятіших любителів ображати інших можна виокремити редактора рубрики газети *The New York Times* Пола Крюгмана. Лібералізм у політичних поглядах не завадив йому одного разу назвати консерваторів «дріб'язковими класовими воїнами», які «помиляються щодо всього», які «буквально не мають жодного уявлення про те, що вони роблять» та «які перетворилися з партії дурнів на партію божевільних», і все це лише за три тижні роботи.

157Негативна інформація «надто обтяжує наш мозок»: Див. Tiffany A. Ito, Jeff T. Larsen, N. Kyle Smith, and John T. Cacioppi, Negative Information Weighs More Heavily on the Brain: The Negativity Bias in Evaluative Categorizations, *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 4 (1998).

157«Погане сильніше впливає на хороше»: Див. Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Cathrin Finkenauer, Kathleen D. Vohs, Bad Is Stronger Than Good, *Review of General Psychology* 5, no. 4 (2001). Додаткові дослідження на цю тему від Вохс див. Stephen J. Dubner, Legacy of a Jerk, радіо Freakonomics, 19 липня 2012 року.

157Негативні події... залишають глибокий слід у нашій пам'яті:

Як написала історик Барбара Тукман у книзі *Distant Mirror: The Calamitous 14th Century* (Knopf, 1978): «Насправді невдачі не такі безперервні, як здається. Записані факти видаються безперервними у часі та протяжними у просторі, у той час як насправді вони були одиничними у часі та просторі. Крім того, відповідно до здобутих знань, нам відомо, що збереження норми зазвичай важливіше за ефект порушення порядку. Поглинаючи новини із засобів масової інформації, людина стикається зі світом, який повністю складений з ударів, злочинів, збоїв електроживлення, зламаного водопроводу, потягів, які спинилися, зачинених шкіл, грабіжників, наркоманів, неонацистів та гвалтівників. Але людина може повернутися ввечері додому, стикнувшись удень лише з одним чи двома явищами, і це буде напрочуд вдалий день. Це підштовхнуло мене сформулювати закон Тукман таким чином: «Якщо про якусь подію говорять у новинах, це збільшує її негативний вплив у 5–10 разів».

157 Розглянемо нещодавнє спостереження за німецькими вчителями: Див. Thomas Unterbrink et al., *Parameters Influencing Health Variables in a Sample of 949 German Teachers*, *International Archives of Occupational and Environmental Health*, May 2008.

159 Якщо бути огрядним погано, то їсти жирне також має бути погано: Див. серед інших Robert H. Lustig, *Fat Chance: Beating the Odds Against Sugar, Processed Food, Obesity, and Disease* (Hudson Street Press, 2012); та дослідження д-ра Петтера Аттія з Nutrition Science Initiative: Stephen J. Dubner, *100 Ways to Fight Obesity*, радіо Freakonomics, 27 березня, 2013 року.

160 Енциклопедія неетичних вчинків: Інтерв'ю зі Стівом Епштейном та Джеффом Гріном: Stephen J. Dubner, *Government Employees Gone Wild*, радіо Freakonomics, 18 липня 2013 року. Див. *Encyclopedia of Ethical Failure*, Dept. of Defense, Office of General Counsel, Standards of Conduct Office (July 2012); *Encyclopedia of Ethical Failure: 2013 Updates*, той самий видавець; та Jonathan Karp, *At the Pentagon, an 'Encyclopedia of Ethical Failure'*, *Wall Street Journal*, May 14, 2007.

160 Десять заповідей: Ми використали версію десяти заповідей із публікації єврейського товариства 1917 р. Англійський

переклад Танаха надав Джозеф Телушкін, Jewish Literacy (William Morrow, 1991). Упродовж історії в різних релігійних традиціях десять заповідей трактувалися по-різному. На це впливав різний переклад, інтерпретація, довжина слів, а також той факт, що заповіді двічі повторюються у Торі, спочатку в Першій книзі Мойсея, а потім у Другій. Також слід зазначити, що перша заповідь є швидше заявою. Тому в юдаїці цей список називається Aseretha-Dibrot (десять тверджень), а не Aseret ha-Mitzvot (десять заповідей).

162 Десять заповідей проти біг-маку та «Сімейки Бреді»: У цьому розділі ми використали дані зі звіту Kelton Research Motive Marketing: Ten Commandments Survey (September 2007); та Reuters Wire, Americans Know Big Macs Better Than Ten Commandments, Reuters.com, October 12, 2007.

162 Пригадайте ще одну історію з Біблії: Її можна знайти у Другій Книзі Царів, розділі 12. Ми вдячні Джонатану Роузену за те, що він показав нам, наскільки ця історія влучно ілюструє нашу думку. Ми використали його точні цитати, адже самі не змогли б сказати краще.

163 Антон Чехов та де шукати точку «входу в розповідь»: Ми використали дані з одного із семінарів Річарда Лока.

Розділ 9. Переваги відступу

165 Черчилль та «ніколи не відступайте»: Текст промови надано Churchill Centre, www.winstonchurchill.org.

166 «Той, хто здається, ніколи не переможе, а переможець ніколи не здається»: У 1937 році прихильник самовдосконалення Наполеон Хілл додав цю фразу у книгу Think and Grow Rich, яка стала досить популярною. Хілла надихала історія індустріального магната Ендрю Карнегі, якому вдалося вибитися в люди. Сьогодні це висловлювання часто приписують Вінсу Ломбарду, неймовірно жорсткому футбольному тренеру. Обговорення ідей цього розділу та історії тих, хто здався, див. Stephen J. Dubner, The Upside of Quitting, радіо Freakonomics, 30 вересня 2011 р.

166 Помилка Конкорда: Див. Richard Dawkins and H. Jane Brockmann, Do Digger Wasps Commit the Concorde Fallacy?, Animal

Behavior 28, 3 (1980); Dawkins and T. R. Carlisle, Parental Investment, Mate Desertion and a Fallacy, Nature 262, no. 131 (July 8, 1976).

167 Реальні витрати, на відміну від альтернативних, легше вирахувати: Чудове та змістовне есе, яке зачіпає концепцію альтернативних витрат, див. Frederic Bastiat, What Is Seen and What Is Not Seen, Selected Essays on Political Economy, first published 1848; published 1995 by The Foundation for Economic Education, Inc.

168 Майкл Блумберг та провал: Див. James Bennet, The Bloomberg Way, The Atlantic, November 2012.

169 Intellectual ventures та поверхня, яка може стерилізуватися самостійно: Для цього розділу ми використали інформацію з розмови з Джеффом Діном та іншими науковцями Intellectual Ventures. Див. також Katie Miller, Q&A: Five Good Questions, Intellectual Ventures Lab blog, August 9, 2012; Nathan Myhrvold, TEDMED 2010; and Nick Vu, Self-Sterilizing Surfaces, Intellectual Ventures Lab blog, November 18, 2010. Номери первинних патентів на поверхню, яка стерилізується самостійно: 8,029,727, 8,029,740, 8,114,346 та 8,343,434.

172 Вибух «Челленджера»: Див. Allan J. McDonald and James R. Hansen, Truth, Lies, and O-Rings: Inside the Space Shuttle Challenger Disaster (University Press of Florida, 2009); також див. Joe Atkinson, Engineer Who Opposed Challenger Launch Offers Personal Look at Tragedy, Researcher News (NASA), October 5, 2012; та Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident, June 6, 1986.

173 «Передсмертний» Див. Gary Klein, Performing a Project Premortem, Harvard Business Review, September 2007; Beth Veinott, Klein, and Sterling Wiggins, Evaluating the Effectiveness of the PreMortem Technique on Plan Confidence, Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference (May, 2010); Deborah J. Mitchell, J. Edward Russo, Nancy Pennington, Back to the Future: Temporal Perspective in the Explanation of Events, Journal of Behavioral Decision Making 2, no. 1 (1989). Дякуємо Денні Кенману за ідею.

173 Кастер Врош та вартість наполегливості: Див. Carsten Wrosch, Gregory E. Miller, Michael F. Scheier, Stephanie Brun de Pontet, Giving Up on Unattainable Goals: Benefits for Health?,

Personality and Social Psychology Bulletin 33, no. 2 (February 2007). Для детальнішого ознайомлення див. Stephen J. Dubner, The Upside of Quitting, радіо Freakonomics, 30 червня 2011 р.

175 «Фрікономічні експерименти»: Сайт *FreakonomicsExperiments.com* все ще активний і може підкинути монетку за вас. Однак довготривале відстеження результатів більше не доступне. Детальніше цю тему було розкрито під час ефіру Стіва Левітта на радіо Freakonomics, Stephen J. Dubner, Would You Let a Coin Toss Decide Your Future? Радіо Freakonomics, 31 січня 2013 року. Мабуть, найбезвихідніше питання, яке прийшло на наш сайт: «Що робити: залишити сина з дружиною, яка помирає від раку (залишилось близько 8 місяців), щоб я міг працювати в Африці та допомогти своїй сім'ї, чи відмовитися від роботи в Африці і залишитись у США, щоб бути поруч із сином та готуватися до банкрутства?».

179 «Копи» і страйк сценаристів: Див. інформаційна агенція Associated Press, Strike May Test Reality TV's Staying Power, November 27, 2007.

182 Вінстон Черчилль — «найвидатніший військовий лідер британії»: Див. John Keegan, Winston Churchill, Time, June 24, 2001. Висловлюємо подяку Джонатану Роузену за розмови на цю тему та Баррі Сінгеру, який досліджує біографію Черчилля, за постійну допомогу в цій темі.

* * *

Якщо у вас виникли питання, на які ми не дали відповіді, або ви бажаєте поділитися своїми думками, не соромтесь, пишіть нам ThinkLikeAFreak@Freakonomics.com.