

# Содержание

## ВВЕДЕНИЕ

### Уроки промедления и побочные медицинские эффекты

*Гепатит и склонность к промедлению...*

*Кино как лекарство...*

*Необходимые действия и поведенческая экономика...*

*Излишний вес и опасность новых технологий...*

*Как учитывать влияние иррациональности*

9

## Часть I

### НЕОЖИДАННЫЕ СПОСОБЫ, КОТОРЫМИ МЫ ОТВЕРГАЕМ ЛОГИКУ НА РАБОТЕ

#### ГЛАВА 1

### Платить больше за меньшее: Почему бессильны большие бонусы

*О мышцах и людях или как высокие ставки влияют  
на поведение грызунов и банкиров...*

*Измеряем влияние больших бонусов на жителей Индии...*

*Боязнь потери: почему бонусы на самом деле не стимулируют...*

*Деятельность в условиях стресса:*

*так ли хороши лучшие баскетболисты NBA?..*

*Боязнь публичных выступлений*

*и социальная сторона высоких ставок...*

*Как размер компенсации может служить  
в интересах общества*

25

## ГЛАВА 2

### **Смысл труда: Как конструктор Lego может научить получать удовольствие от жизни**

*Вы — то, чем вы занимаетесь: личность и работа...  
Боль от напрасной работы... Уроки от попугая и нескольких  
голодных крыс... Поиск смысла во время игры Lego...  
Как вернуть смысл работе*

59

## ГЛАВА 3

### **Эффект IKEA:**

#### **Почему мы склонны переоценивать то, что делаем**

*Как IKEA помогает нам гордиться собой... Уроки готовки:  
просто добавить воды или создать яблочный пирог из ничего?..  
За сколько денег вы соберете 1000 журавликов-оригами...  
Все ли можно (и нужно) кастомизировать...  
Почему мы меньше ценим сделанное другими...  
Чем полезны для нас собственные усилия*

87

## ГЛАВА 4

### **Предубеждение против чужих идей: Почему «мои» лучше «твоих»**

*Что говорил Марк Твен о человеческой глупости...  
«Что бы ты ни сделал, я сделаю это лучше»:  
почему мы предпочитаем свои собственные идеи...  
Теория зубной щетки...  
Чему мы можем научиться на ошибке Эдисона*

111

## ГЛАВА 5

### **Поговорим о мести:**

#### **Что заставляет нас искать справедливости?**

*Удовольствие от мести... Спасать или наказывать банкиров?..  
Как я хотел наказать компанию Audi... Этикет мести...  
Почему компаниям нужно бояться активных и недовольных клиентов...  
Когда месть нужна, а когда нет... Как правильно извиняться*

127

Часть II  
**Неожиданные способы,  
которыми мы отвергаем логику в личной жизни**

ГЛАВА 6

**Адаптация:**

**Почему мы привыкаем к вещам,  
но не ко всем и не всегда**

*Лягушки: свариться заживо или спастись?...*  
*Адаптация к визуальным подсказкам и болевому порогу...*  
*Гедоническая адаптация: дома, супруги и многое другое...*  
*Почему гедонизм заставляет нас покупать больше и больше...*  
*Когда адаптация полезна, а когда нет...*  
*Заставляем адаптацию работать в наших интересах*

161

ГЛАВА 7

**Hot or Not?**

**Адаптация, ассортативное скрещивание  
и индустрия красоты**

*Моя личная адаптация...*  
*Что делать, когда дух не в ладах с телом...*  
*Стили выстраивания отношений:  
адаптироваться или менять приоритеты?..*  
*Давайте спросим в интернете: сайты знакомств  
и критерии привлекательности...*  
*Как я встретил вашу маму*

193

ГЛАВА 8

**Когда рынок терпит поражение:  
Пример онлайн-овых свиданий**

*Функция свахи...*  
*Главные проблемы рынка одиноких (если вы не в курсе)...*  
*Что истинно — человек или его фотография...*  
*Вопиющий пример неудачи при свидании...*  
*Как сайты знакомств искажают наше восприятие...*  
*Идеи для улучшения ситуации*

213

## ГЛАВА 9

### Сопереживание и эмоции:

#### Почему мы помогаем одному и не помогаем многим

*Малышка Джессика или геноцид в Руанде...  
Личная трагедия и статистика...  
Как формируется сострадание к жертве...  
Уроки вовлечения от American Cancer Society...  
Рационализм и готовность жертвовать...  
Как преодолеть нашу неспособность противостоять  
масштабным проблемам*

235

## ГЛАВА 10

### Долгосрочные эффекты краткосрочных эмоций:

#### Почему не стоит ничего делать в плохом настроении

*Не стой на пути, или как я нагрубил своему коллеге...  
Темная сторона импульсов... Решение под влиянием эмоций...  
Важность «незначительных» эмоций...  
Что может сказать о вашей семейной жизни  
путешествие на каноэ*

255

## ГЛАВА 11

### Уроки нашей иррациональности: Зачем нужен тест

*Жизненно важное решение — рука или протез...  
Эксперименты библейского героя Гедеона...  
Что могут рассказать о мудрости пиваки...  
Уроки, которые мы (надеюсь!) извлекли*

277

Благодарности 291

Список соавторов 293

Примечания 299

Библиография и дополнительные источники 301

---

## ВВЕДЕНИЕ

# Уроки промедления и побочные медицинские эффекты

**Н**е знаю, как вы, а я никогда не видел человека, не склонного к промедлению. Стремление отложить решение неприятных вопросов на потом является воистину универсальной проблемой. С ней невероятно сложно справляться — и не важно, насколько усердно мы пытаемся подключить внутренние силы и самоконтроль или сколько раз принимаем решение отнестись к этой проблеме по-новому.

Позвольте поделиться с вами своей личной историей о том, как мне удалось справиться со склонностью к промедлению. Когда мне было около 18 лет, со мной произошел ужасный несчастный случай: рядом взорвался заряд магния, я получил ожог третьей степени почти 70% поверхности тела (я писал об этом в моей первой книге под названием «Предсказуемая иррациональность»<sup>\*</sup>). И будто этого мало, через три недели пребывания в больнице в результате переливания зараженной крови я подхватил гепатит. Разумеется, опасная болезнь печени всегда приходит не вовремя. Но в моем случае это было еще более печально, так как я и без того находился в отвратительной форме. Болезнь повышала риски осложнений при

---

<sup>\*</sup> Читатели книги «Предсказуемая иррациональность», обладающие особо хорошей памятью, могут вспомнить эту часть истории. — *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

необходимых для меня операциях, замедляла лечение и заставляла мое тело отторгать множество трансплантатов кожи. Ситуация усугублялась тем, что доктора никак не могли понять, с каким типом заболевания печени они столкнулись в моем случае. Они знали только, что это не гепатит А или В, но никак не могли выявить его разновидность. Через некоторое время болезнь поутихла, однако мое выздоровление замедлилось. Время от времени ее симптомы вспыхивали вновь, и мой организм опять давал сбой.

Восемь лет спустя, когда я уже оканчивал университет, болезнь нанесла мне очередной тяжелый удар. Именно тогда я прошел обследование в студенческом медицинском центре, несколько раз сдал кровь на анализы, и доктора наконец поставили мне диагноз. Я был болен гепатитом С, выявлять и диагностировать который медицинская наука научилась лишь недавно. Хотя я чувствовал себя достаточно паршиво, эти новости показались мне добрыми. Во-первых, я наконец узнал, чем именно болен. Во-вторых, у докторов имелось новое многообещающее экспериментальное лекарство под названием интерферон, которое, по всей видимости, могло эффективно справиться с гепатитом С. Мой доктор поинтересовался, не хотел бы я принять участие в экспериментальном исследовании, направленном на изучение эффективности работы интерферона. С учетом того, что у меня имелся реальный шанс приобрести фиброз или цирроз печени, а также умереть в раннем возрасте, участие в эксперименте выглядело как меньшее из двух зол.

По первоначальным условиям эксперимента участники исследования должны были делать самостоятельные инъекции интерферона три раза в неделю. Доктора сообщили мне, что после каждой инъекции я буду испытывать симптомы, обычно присущие гриппу: лихорадку, головную боль, тошноту и рвотные позывы. Очень быстро я понял, что они совершенно не преувеличивали. Но я был исполнен решимости побороть болезнь, поэтому каждый понедельник, среду и пятницу в течение полутора лет проделывал один и тот же ежевечерний ритуал: приходя домой, брал иглу из аптечки, открывал холодильник, наполнял шприц дозой интерферона, а затем втыкал иглу глубоко в бедро. Затем я ложился в большой гамак (единственный интересный предмет мебели в моем студенческом пристанище), в котором было удобно смотреть теле-

визор. В пределах досягаемости я держал ведро, чтобы справиться с неминуемой рвотой, а в ногах у меня лежало одеяло, помогавшее бороться с ознобом. Примерно через час наступали тошнота, озноб, головная боль, а еще через некоторое время я мог уснуть. К полудню следующего дня я более или менее восстанавливался и мог вернуться к своим исследованиям.

Так же как и другие участники исследования, я боролся не только с болезненными симптомами, но и с более значимыми проблемами: промедлением и недостаточным самоконтролем. Я ненавидел каждый день, когда нужно было делать инъекции. Каждый раз передо мной вставала картина последующего 16-часового приступа болезни. Я надеялся лишь на то, что нынешние мучения позволят мне вылечиться в будущем. Мне приходилось переживать то, что психологи называют негативным немедленным эффектом ради позитивного эффекта в долгосрочной перспективе. Именно с этим типом проблемы мы сталкиваемся, когда не можем выполнить свои текущие задания во имя блага, ожидающего нас впереди. Несмотря на голос совести, большинство из нас предпочтут не делать что-то неприятное сейчас (физические упражнения, работу над раздражающим нас проектом или уборку гаража) ради лучшего будущего (здорового тела, продвижения по службе или благодарности со стороны супруги).

В конце тестирования, продолжавшегося долгих 18 месяцев, врачи сообщили мне, что я был единственным пациентом, регулярно принимавшим интерферон в соответствии с предписанным графиком, — все остальные участники исследования многократно пропускали прием препарата. Если учесть неприятные побочные эффекты, в этом не было ничего удивительного. (Несоблюдение советов врачей действительно является распространенной проблемой.)

Как же мне удалось пройти через эти месяцы пытки? Может, мои нервы были крепкими, как стальные канаты? У меня, как и у любого другого жителя нашей планеты, есть существенные проблемы с самоконтролем, и каждый раз, когда наступал день инъекции, я искренне желал отложить эту процедуру. Но я придумал один трюк, который позволял немного облегчить мучения. Спасением для меня оказалось... кино. Я люблю смотреть фильмы и, будь у меня время, предавался бы этому занятию каждый день. Когда врачи рассказали мне,

чего следует ожидать от эксперимента, я решил мотивировать себя просмотром фильмов. (К тому же вследствие побочных эффектов я вряд ли смог бы заниматься чем-то еще.) В те дни, когда мне нужно было вколоть себе очередную дозу, я заходил по утрам в магазин, выбирал несколько картин и весь оставшийся день думал о том, какое удовольствие испытаю вечером, смотря один фильм за другим.

Возвратившись домой, я сразу же делал себе укол. Затем залезал в гамак, устраивался поудобнее и начинал свой мини-кинофестиваль. Я научился соотносить инъекции с приятным для меня событием — просмотром прекрасных фильмов. Такое планирование вечеров помогло мне создать взаимосвязь между инъекциями и положительными эмоциями. И она оказалась более тесной, чем связь между инъекциями и их неприятными последствиями, что давало возможность продолжать лечение. (В некотором смысле мне повезло, что у меня достаточно плохая память: я мог с удовольствием пересматривать одни и те же фильмы раз за разом.)

\* \* \*

В чем мораль этой истории? Перед каждым из нас стоят задачи, решение которых мы предпочитаем отложить, особенно когда к этому не располагает погода. Мы ненавидим копаться в чеках, готовя налоговую декларацию. Мы не любим чистить свой сад, придерживаться диеты, готовиться к экзаменам или (как в моем случае) проходить болезненные медицинские процедуры. Разумеется, если бы мы жили в совершенно рациональном мире, то проблема промедления не возникла бы в принципе. Мы могли бы рассчитать ценность наших долгосрочных целей, сравнить их с величиной нашего удовольствия от неделания в краткосрочной перспективе, а затем понять, что в долгосрочной перспективе мы можем получить больше, чем теряем сейчас. Такая возможность дала бы нам силы постоянно концентрироваться на действительно важных вещах. Мы шли бы на работу, помня о том, какое удовлетворение от завершения проекта ждет нас впереди. Мы бы затянули наши пояса до отказа и наслаждались тем, как улучшается наше здоровье. Мы принимали бы все лекарства вовремя, надеясь, что в один прекрасный день доктор скажет: «Я не вижу в вашем организме никаких следов болезни».



Как ни печально, но многие из нас предпочитают немедленное вознаграждение прелестям отдаленного будущего\*. Мы ведем себя привычным образом, надеясь на то, что когда-нибудь у нас будет больше времени, появится больше денег, мы станем лучше себя чувствовать, меньше уставать и раздражаться. Подобное будущее представляется нам в розовом цвете, поэтому мы отказываемся делать неприятные вещи, даже если это приводит к тому, что сад зарастает все сильнее, угроза налогового штрафа становится все реальнее, а лечение оказывается неэффективным. В конце концов, не стоит далеко ходить, чтобы понять, как часто человеческие существа оказываются не готовы пожертвовать краткосрочными благами во имя отдаленных целей.

\* \* \*

Какое же отношение все это имеет к предмету данной книги? По большому счету — самое непосредственное.

С рациональной точки зрения нам надлежит принимать лишь те решения, которые соответствуют нашим интересам (очень важным здесь является слово «надлежит»). Нам следует тщательно анализировать все имеющиеся у нас варианты действий, четко рассчитывать их ценность (не только краткосрочную, но и долгосрочную) и выбирать тот вариант, который в наибольшей степени соответствует нашим интересам. В случае возникновения дилеммы любого рода мы должны воспринимать ситуацию ясно и непредубежденно; нам надлежит оценивать все доводы «за» и «против» так же объективно, как мы делаем это при покупке нового ноутбука. Страдая от болезни и имея лекарство, способное излечить, мы должны в точности придерживаться предписанного курса лечения. При наличии лишнего веса нам следует ходить пешком по несколько километров в день и ограничить свой рацион вареной рыбой, овощами и водой. Если мы курим, то должны остановиться — без каких-либо условий или оговорок.

Конечно, было бы здорово, если бы мы все были рациональными и ясно представляли себе, что нам следует делать. К сожалению,

---

\* Если вам кажется, что вы не жертвуете долгосрочными целями во имя краткосрочных, поинтересуйтесь, что думают на этот счет ваши друзья. Вне всякого сомнения, они смогут привести вам пару обратных примеров.

дела обстоят совершенно иным образом. Чем еще можно объяснить тот факт, что миллионы людей не пользуются абонементом в спортивные залы, рискуют жизнями (своими и окружающих), когда пишут SMS, находясь за рулем, или... (добавьте сюда собственный пример).

\* \* \*

И вот на сцене появляется поведенческая экономика. В рамках этой дисциплины мы не считаем людей бесчувственными и расчетливыми машинами. Напротив, мы наблюдаем за тем, как они ведут себя в повседневной жизни, и часто приходим к заключению, что человеческие существа иррациональны.

Разумеется, рациональная экономика способна дать нам много уроков, однако некоторые ее предположения (например, о том, что люди всегда принимают лучшие решения или что, когда речь заходит о деньгах, ошибки возникают гораздо реже, а рынки склонны к самокоррекции) могут вызвать заметные и разрушительные последствия. Чтобы получить более четкое представление о том, насколько опасно допускать идеальную рациональность, давайте поразмышляем о вождении машины. Транспортная система, как и финансовый рынок, является творением человека, и не надо далеко ходить, чтобы видеть, как люди совершают ужасные и дорогостоящие ошибки (искаженное восприятие мира часто приводит к тому, что нам проще видеть ошибки других людей, чем свои собственные). Производители автомобилей и проектировщики дорог в целом понимают, что человек за рулем не всегда рассудителен, поэтому и автомобили, и дороги строятся так, чтобы защитить водителей и пассажиров. Автомобильные дизайнеры и инженеры, пытаясь компенсировать ограниченные человеческие способности, оснащают автомобили ремнями и подушками безопасности, надежными тормозными системами, зеркалами заднего вида, галогеновыми фарами, парктрониками и многим другим. Проектировщики оставляют широкие обочины по краям дорог, наносят на них особое покрытие, от соприкосновения с которым шины издадут специфический звук «брр», предупреждающий, что вы съезжаете с проезжей части. Но, несмотря на все эти меры безопасности, человеческие существа продолжают упорно совершать все мыслимые ошибки (в том числе ездят пьяными или

активно пишут за рулем SMS) — в результате дело заканчивается авариями и травмами.

А теперь давайте вспомним о проблемах на Уолл-стрит в 2008 году и об их воздействии на экономику. Мы ведь знаем о присущих человечеству фобиях. Почему же не считаем нужным предпринимать дополнительные шаги для того, чтобы попытаться предотвратить ужасные ошибки на финансовом рынке, связанные с искаженностью человеческого суждения? Почему мы не можем создать инструменты, предотвращающие совершение ошибок теми, кто управляет миллиардами долларов и использует свои активы в качестве рычага?

\* \* \*

Еще сильнее фундаментальная проблема человеческой ошибки осложняется из-за технологических устройств. В принципе они являются достаточно полезными, но порой их повсеместное использование приводит к тому, что нам становится все сложнее действовать в своих интересах. Возьмем, к примеру, мобильный телефон. Это удобное устройство позволяет нам не только разговаривать со своими друзьями, но и обмениваться с ними текстовыми сообщениями или общаться по электронной почте. Набивая текстовые сообщения во время ходьбы, мы смотрим на экран телефона, а не на дорогу и можем натолкнуться на другого человека или споткнуться. Это неприятно, но не смертельно. Однако добавьте в эту систему автомобиль — и вы получите готовую причину возможной большой проблемы.

Теперь подумайте о технологических нововведениях в области сельского хозяйства, которые привели к проблеме излишнего веса. Тысячи лет назад, когда люди сжигали калории во время охоты и выпаса стад, им нужно было бороться за каждую унцию энергии. Каждый раз, когда им удавалось найти пищу, содержащую жиры или сахар, они бросали свои дела и пытались наесться до отвала. Более того, природа предоставила в распоряжение древних людей отличный внутренний механизм — примерно 20-минутный интервал между фактическим поглощением энергии и появлением состояния сытости. Этот механизм позволял им набрать немного жира, что оказывалось крайне полезным позднее, если не удавалось подстрелить оленя.

А теперь переместимся на несколько тысячелетий вперед. В индустриально развитых странах наши современники проводят основную часть дня сидя в креслах и глядя на экраны, а не бегая за животными. Мы не занимаемся посадкой, выращиванием и уборкой кукурузы и сои — за нас это делают агропромышленные компании. Производители пищевых продуктов превращают кукурузу в сладкую и жирную субстанцию, которую мы покупаем в заведениях быстрого питания и супермаркетах. В этом «мире в стиле Dunkin' Donuts» наша любовь к сахару и жиру позволяет нам быстро набрать тысячи калорий. Наш завтрак не ограничивается яичницей с беконом и сыром. 20-минутный интервал не позволяет испытать ощущения сытости, поэтому мы впихиваем в себя дополнительные калории, выпивая кофе и съедая полдюжины сладких пончиков, посыпанных сахарной пудрой.

По сути, механизмы, разработанные человечеством в процессе эволюции, имели смысл лишь в прежние времена. С учетом разрыва между скоростью технологического развития и скоростью человеческой эволюции инстинкты и способности, которые прежде помогали, теперь начинают нам мешать. Принятие неправильных решений, которое в прежние времена могло доставлять незначительные неудобства, оказывает на нашу современную жизнь очень большое влияние. Не будучи в состоянии осознать склонности человека к совершению ошибок, разработчики современных технологий начинают создавать новые, «улучшенные» системы в различных областях (фондового рынка, страхования, образования, сельского хозяйства, здравоохранения), которые не принимают во внимание присущие нам ограничения (я называю эти технологии несовместимыми с человеком; их следы можно заметить повсюду). В итоге мы действительно начинаем совершать неизбежные ошибки. Иногда наш провал сопровождается шумом и треском.

\* \* \*

На первый взгляд такая оценка природы человека выглядит удручающе, однако дела обстоят не так уж плохо. Специалисты в области поведенческой экономики хотят понять корни человеческой слабости и найти более сострадательные, реалистичные и эффективные пути, позволяющие людям избегать искушения,

проявлять больше самоконтроля и в конечном итоге достигать своих долгосрочных целей. Для общества в целом крайне полезно научиться понимать, как и когда мы терпим неудачу, чтобы работать над созданием новых способов преодоления наших ошибок. Начав лучше понимать, что же на самом деле управляет нашим поведением, а что уводит нас в сторону (будь то деловые решения, связанные с вознаграждением или мотивацией, или личные вопросы про поиск счастья или партнера), мы сможем лучше контролировать наши деньги, связи, ресурсы, безопасность и здоровье — как в своих интересах, так и в интересах общества.

Именно в этом и состоит истинная цель поведенческой экономики: если мы поймем, каким образом действуем на самом деле, то сможем с большей степенью готовности изучать собственные предубеждения, лучше разобраться в характере их влияния на нас, а следовательно, сможем принимать лучшие решения. Понятно, что мы никогда не станем абсолютно рациональными при принятии решений. Однако я верю, что осознание того, какие именно иррациональные силы на нас влияют, может стать первым полезным шагом на пути принятия лучших решений. Но дело на этом не заканчивается. Инвесторы, компании и политики могут совершить еще один шаг. Они могут изменить среду, в которой мы живем и работаем, так, чтобы она в большей степени соответствовала нашим возможностям и ограничениям.

В конце концов, смысл поведенческой экономики состоит именно в этом: мы хотим вычислить, какие скрытые силы определяют наши решения во множестве областей, а затем найти решение общеизвестных проблем, оказывающих негативное влияние на нашу личную и общественную жизнь, а также карьеру.

\* \* \*

Как будет видно далее, каждая глава этой книги описывает эксперименты, которые я проводил на протяжении многих лет вместе со своими коллегами (в конце книги я поместил краткие биографии моих соратников). В каждой главе я старался пролить свет на те или иные предубеждения, мешающие нам принимать решения во многих областях — начиная с работы и заканчивая личным счастьем.

Вы можете задаться вопросом, почему мы с коллегами тратили так много времени, денег и сил на эксперименты. Эксперименты в социальных науках подобны микроскопу или стробоскопу, увеличивающему и освещающему сложные и разнообразные силы, одновременно оказывающие на нас самое разнообразное воздействие. Эксперименты помогают нам сделать более замедленным привычное человеческое поведение, рассмотреть происходящее шаг за шагом, выделить отдельные силы, влияющие на нас, а затем тщательно и детально их исследовать. Эксперименты позволяют нам прямо и недвусмысленно оценить, что заставляет человека делать те или иные шаги, а следовательно, более глубоко понять особенности и нюансы наших собственных предубеждений\*.

Есть и еще один важный момент, о котором я хотел бы сказать. Если бы уроки, которые мы извлекаем в ходе проведения экспериментов, были ограничены условиями среды, соответствующей тому или иному исследованию, то польза от них была бы небольшой. Я же предлагаю вам подумать об экспериментах как об иллюстрации более общих принципов. Такой подход позволит нам лучше понять, каким образом мы размышляем или принимаем решения в различных жизненных ситуациях. Я надеюсь, что если вы поймете механизмы человеческой природы, то сможете сами решить, что вам делать с этим знанием в отношении своей профессиональной и личной жизни.

В каждой из глав я попытался показать, каким образом полученные нами выводы могут повлиять на жизнь человека, бизнес и политику. При этом основное внимание уделялось тому, что каждый из нас может сделать для преодоления воздействия белых пятен иррациональности. Разумеется, мои выводы не носят всеобъемлющего характера. Для извлечения пользы из этой книги и из социальных наук в целом важно, чтобы вы, читатель, провели некоторое время в размышлениях о том, каким образом принципы человеческого поведения находят свое отражение в вашей собственной жизни.

---

\* Иногда эксперименты приводят к удивительным и неожиданным результатам; часто они подтверждают то, о чем мы догадываемся интуитивно. Однако между интуицией и знанием, полученным опытным путем, есть разница: только благодаря тщательно проводимым экспериментам мы можем действительно понять, являются ли наши догадки о тех или иных присущих человеку фобиях истинными или ложными.

Прочитав книгу, подумайте, что вы могли бы сделать по-другому, с учетом своих новых, куда более обширных знаний о человеческой природе. И как раз здесь начнется самое интересное приключение.

\* \* \*

Читателям, знакомым с моей книгой «Предсказуемая иррациональность», будет интересно узнать, чем от нее отличается эта. В книге «Предсказуемая иррациональность» мы исследовали различные предубеждения, которые ведут нас к принятию не самых мудрых решений (особенно в ситуациях, когда мы выступаем в роли потребителей). Книга, которую вы держите в руках, имеет три основных отличия от предыдущей.

Первое и совершенно очевидное состоит в том, что эта книга называется по-другому. Так же как и предыдущая, она основана на экспериментах, позволяющих определить, каким образом мы принимаем решения, однако теперь мы подходим к иррациональности с другой стороны. Чаще всего понятие «иррациональность» воспринимается нами как негативное, мы можем обозначать этим словом совершенно различные вещи — начиная со склонности к ошибочным действиям и заканчивая безумными шагами. Если бы на нас была возложена ответственность за перестройку человеческих существ, мы бы, по всей видимости, приложили огромные усилия для того, чтобы исключить иррациональность из списка человеческих черт (в книге «Предсказуемая иррациональность» я исследовал негативные стороны человеческих предубеждений). Но у иррациональности есть и другая сторона, которую можно назвать позитивной. Иногда наши иррациональные способности работают нам во благо, так как помогают адаптироваться к новой среде, завоевать доверие других людей, получить удовольствие от нарастающего объема работы или искренне любить своих детей. Эти силы являются неотъемлемой частью нашей прекрасной, удивительной и врожденной (хотя и иррациональной) человеческой природы. (Мы знаем, что люди, которым не хватает способностей адаптироваться, завоевать доверие или наслаждаться своей работой, порой чувствуют себя крайне несчастными.) Эти иррациональные силы помогают нам достичь большего и наслаждаться жизнью внутри социальной структуры. Я назвал эту книгу «Позитивная

иррациональность», для того чтобы намекнуть о положительном аспекте иррациональности — о той ее части, которую каждый из нас захотел бы сохранить, если бы перед нами стояла задача заново спроектировать человеческую натуру. Каждому из нас важно понять как хорошую, так и плохую сторону иррациональности — ведь только таким образом мы сможем отказаться от плохого и выстроить что-то иное на фундаменте хорошего.

Второе отличие состоит в том, что книга четко разделена на две части. В первой мы внимательно изучим наше поведение на работе, где протекает большая часть нашего дня. Мы поразмышляем о наших связях — не только с другими людьми, но и с окружающей нас средой и с самими собой. Что происходит с нашими связями с зарплатой, начальством, объектом нашей работы, с нашими идеями и чувствами, когда мы допускаем ошибку? Что на самом деле заставляет нас хорошо работать? Что придает нашей работе чувство осмысленности? Почему на работе мы так часто сталкиваемся с отношением в стиле «это придумано не нами»? Почему мы так остро реагируем на случаи несправедливости или нечестного поведения?

Во второй части мы сделаем шаг в сторону от рабочей обстановки и исследуем свое поведение в отношении других людей. В чем состоят наши связи с окружающим миром и с собственным телом? Каким образом мы выстраиваем отношения с людьми, с которыми встречаемся, в которых влюбляемся, или с теми, кто находится далеко от нас, но нуждается в нашей помощи? Каким образом мы выстраиваем связи с собственными эмоциями? Мы исследуем способы, с помощью которых обычно адаптируемся к новым условиям, новой среде или к новым любимым и партнерам; мы поговорим о том, как работают (или не работают) методы поиска партнеров через интернет; мы изучим, какие силы определяют нашу реакцию на трагедии, случающиеся с другими людьми, и, наконец, поговорим о том, каким образом наша реакция на ту или иную эмоцию в каждый момент времени влияет на наше поведение в отдаленном будущем.

«Позитивная иррациональность» отличается от моей прежней работы еще и тем, что эта книга носит гораздо более личный характер. И хотя мы с коллегами пытаемся быть максимально объективными в процессе проведения наших экспериментов и анализа их результатов, значительная часть этой книги связана с моим сложным жизненным



## Введение

опытом как пациента ожогового отделения. Мой несчастный случай (как и любой другой несчастный случай) оказался для меня крайне болезненным, однако позволил мне достаточно быстро изменить точку зрения на множество аспектов жизни. Мое «путешествие» позволило мне взглянуть на человеческое поведение с непривычной точки зрения. Жизнь задала мне множество вопросов, которые вряд ли возникли бы в иной ситуации. Этот несчастный случай во многом определил мою жизнь и заставил меня сфокусировать исследования на определенных вопросах. Но еще более важным оказалось то, что случившееся со мной заставило меня более тщательно изучать механизмы работы моих собственных предубеждений. Я надеюсь, что их описание, как и описание моего личного опыта, позволит пролить немного света на процесс мышления, который сформировал круг моих интересов и мнений. Надеюсь, что мой опыт послужит достойной иллюстрацией некоторых наиболее существенных элементов человеческой природы — вашей и моей.

А теперь нам пора в путь...

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## Часть I

---

# **НЕОЖИДААННЫЕ СПОСОБЫ, КОТОРЫМИ МЫ ОТВЕРГАЕМ ЛОГИКУ НА РАБОТЕ**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

---

## ГЛАВА 1

# Платить больше за меньшее

*Почему бессильны большие бонусы*

**П**редставьте себя толстой и счастливой лабораторной крысой. В один прекрасный день человеческая рука в перчатке аккуратно вытаскивает вас из коробки, которую вы называете своим домом, и помещает в другую, менее удобную, внутри которой находится лабиринт. Будучи по своей природе любопытной, вы начинаете путешествовать по нему, заинтересованно шевеля усами. Вы быстро обнаруживаете, что некоторые части лабиринта окрашены в черный цвет, а другие — в белый. Вы направляетесь в сторону белой части. Ничего не происходит. Затем вы сворачиваете на черную сторону и чувствуете ощутимый удар тока, проходящий через ваши лапы.

Каждый последующий день вас помещают в совершенно разные лабиринты. Опасные и безопасные зоны постоянно меняются местами. Меняется и цвет стен, и сила тока. Иногда сектора, где вы получаете не очень сильный удар током, окрашены в красный цвет. А иногда стены секторов, где вы испытываете наиболее болезненные ощущения, разрисованы горошком. Иногда безопасные зоны покрывают черно-белые квадраты, напоминающие шахматную доску. Каждый день ваша работа состоит в том, чтобы научиться двигаться по лабиринту, выбирая самые безопасные пути и избегая ударов током (награда за приобретаемый вами навык как раз состоит

в том, что вы не получаете болезненных ощущений). Насколько успешно вы справитесь с заданиями?

Более 100 лет назад психологи Роберт Йеркс и Джон Додсон\* провели множество вариаций этого эксперимента в попытках понять две вещи, связанные с крысами: насколько быстро они способны учиться и (что еще более важно) в какой степени электрический ток способствует ускорению процесса обучения. Можно легко предположить, что по мере увеличения силы удара будет расти и степень мотивации крыс к учебе. Если удары оказываются не очень сильными, то крысы могут просто слоняться по лабиринту, время от времени испытывая неудобство от случайного соприкосновения с током. Однако ученые считали, что по мере нарастания напряжения и связанного с ним дискомфорта крысы будут чувствовать себя в большей опасности, а следовательно, будут больше мотивированы к тому, чтобы быстрее научиться избегать неприятностей. Йеркс и Додсон также предположили, что крысы будут учиться быстрее всего, когда по-настоящему захотят избежать болезненных ощущений.

Мы склонны достаточно быстро делать предположение о связи силы воздействия и способности к улучшению нашей работы. Кажется вполне разумным, что чем больше мы мотивированы что-то сделать, тем упорнее движемся к своей цели, и рост наших усилий, вне всякого сомнения, приближает нас к ней. Именно в этом отчасти и состоит смысл огромных бонусов, выплачиваемых фондовым брокерам и генеральным директорам компаний, — предложенный людям огромный бонус мотивирует их к высококачественной работе.

\* \* \*

Иногда наше интуитивное мнение о связях между мотивацией и результатом (и в более общих выражениях — нашим поведением) является точным, но порой реальность и интуиция не уживаются друг с другом. У Йеркса и Додсона одни результаты экспериментов соответствовали ожиданиям, а другие нет. Когда удар был не особенно сильным, мотивация крыс оказывалась низкой, вследствие чего процесс обучения происходил медленно. При ударе средней силы крысы были более мотивированы к тому, чтобы уяснить пра-

---

\* В каждой главе я ссылаюсь на научные труды. Детальная информация о них, а также список дополнительной литературы приведены в конце книги.

вила лабиринта, и процесс обучения происходил быстрее. До этого момента результаты эксперимента вполне соответствуют нашим интуитивным представлениям о связи между мотивацией и результатом.

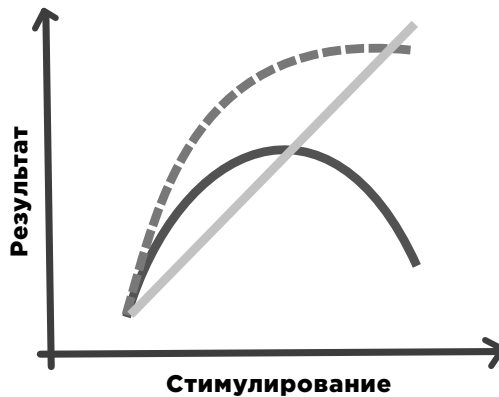
Однако тут и начинается неожиданное: когда болезненный шок становился особенно сильным, результаты крысиной «учебы» ухудшались! Разумеется, нам сложно понять логику мышления крыс, но, по всей видимости, когда интенсивность удара становилась максимальной, они просто не могли сконцентрироваться на чем-либо еще, кроме страха перед очередным болезненным ударом. Парализованные этим страхом, они никак не могли запомнить, какие части лабиринта являются для них безопасными, а какие нет. И соответственно не могли понять, каким образом структурирована окружающая их реальность.

Эксперимент Йеркса и Додсона заставил нас задуматься над истинной природой связей между размером оплаты, уровнем мотивации

---

Приведенный ниже график изображает возможную связь между стимулом (бонусы, пакеты акций) и результатом. Тонкая серая линия обозначает простую связь, при которой повышение стимулирования приводит к линейному повышению результата. Пунктирная серая линия представляет собой тип связи, при котором повышение стимула на определенном этапе приводит к снижению производительности.

Темная линия отражает результаты, полученные в ходе экспериментов Йеркса и Додсона: при низких уровнях мотивации дополнительное стимулирование помогает улучшить результат. Однако по мере роста мотивации дополнительные стимулы могут привести к обратным последствиям, то есть ухудшить результат (психологи часто называют этот эффект обратной U-образной связью).



вазии и результатом на рынке рабочей силы. Он четко показал, что стимулирование может быть как благом, так и вредом. До определенной степени оно помогает нам учиться и достигать хороших результатов. Однако на некоем уровне давление мотивации может стать настолько сильным, что не позволит человеку сконцентрироваться на своей работе. Очевидно, что такой исход никого из участников процесса не устраивает.

Разумеется, в реальных рыночных условиях удары током не являются основным способом стимулирования сотрудников. Однако нельзя исключать, что подобная связь между мотивацией и результатом применима и к другим типам мотивации. То есть награда может выражаться не только в том, что вам удастся избежать удара током, но и в том, что вы можете получить значительный финансовый бонус, если принесете компании много денег. Давайте представим себе, как могли бы выглядеть результаты эксперимента Йеркса и Додсона, если вместо ударов током использовались бы деньги (разумеется, при этом мы предположим, что крысы заинтересованы в их получении). Когда размер бонуса незначителен, крысы не проявляют заинтересованности и результаты не столь впечатляющи. При среднем бонусе заинтересованность крыс растет, и результаты улучшаются. Однако, когда размер бонусов станет максимальным, крысы окажутся чересчур мотивированными: им будет сложно сконцентрироваться, следовательно, они покажут значительно худшие результаты, чем при менее значительном бонусе.

Увидим ли мы ту же самую тенденцию обратной U-образной связи между мотивацией и результатом, если проведем эксперимент не на крысах, а на людях, реально используя деньги в качестве мотивирующего фактора? Давайте рассмотрим ситуацию с прагматической точки зрения. Итак, целесообразно ли платить людям высокие бонусы для того, чтобы они лучше работали?

## **Магия «золотого ручья»**

В свете финансового кризиса 2008 года всеобщее возмущение вызвал тот факт, что бонусы часто продолжают выплачиваться не кому-нибудь, а ответственным за возникновение проблемы. Многие люди тогда задумались над тем, каким образом стимули-



рование на самом деле влияет на генеральных директоров компаний и деятелей с Уолл-стрит. Правления корпораций обычно предполагают, что огромные бонусы, привязанные к достижениям компаний, будут мотивировать их на работу большей отдачей, в результате чего улучшится конечный результат\*. Но так ли это на самом деле? Перед тем как ответить на этот вопрос, давайте изучим результаты эмпирических исследований.

Для того чтобы проверить эффективность финансового стимулирования как способа повышения результата, мы вместе с Ниной Мазар (преподавателем Университета города Торонто), Ури Гнизи (преподавателем Калифорнийского университета в Сан-Диего) и Джорджем Ловенстейном (преподавателем Университета Карнеги–Меллон) решили провести эксперимент. Мы предлагали его участникам различные суммы в качестве финансового вознаграждения за успешное выполнение задания, а затем измеряли эффект воздействия на результат того или иного уровня стимулирования. В частности, мы хотели определить, приведет ли предложение значительного вознаграждения к улучшению результата (как обычно принято считать) или к его ухудшению (как показали эксперименты Йеркса и Додсона с крысами).

Мы решили предложить одним участникам сравнительно небольшой бонус (равный примерно сумме их заработка за один день). У других участников была возможность получить большой бонус (равный примерно сумме двухнедельной оплаты их труда). Несколько счастливиц (составлявших самую важную группу для целей нашего исследования) имели возможность заработать огромный бонус —

---

\* Существует, вне всякого сомнения, множество рациональных объяснений тому, почему необходимо платить генеральным директорам крайне высокие зарплаты. Одно из них представляется мне крайне интересным, но достаточно невероятным. Согласно ему, руководители компаний получают высокую зарплату не потому, что кто-то считает, что они ее заслужили или заработали, а потому, что высокая зарплата руководителя мотивирует людей упорно работать и надеяться, что в один прекрасный день они смогут получать такие же большие деньги, как и генеральный директор. Самое забавное в этой теории то, что, если следовать ее логике, вы должны не только платить генеральным директорам высокие зарплаты, но и стимулировать их проводить больше времени с друзьями и семьей, а также регулярно отправлять их в дорогостоящие туристические поездки. Такие меры позволят создать полную картину совершенной жизни, и именно в этом будет состоять наилучший способ мотивировать людей прилагать все усилия для того, чтобы стать генеральным директором.

в размере около пяти месячных окладов. Мы надеялись, что сравнение результатов этих трех групп позволит нам лучше понять, насколько эффективны бонусы в качестве средства улучшения результата.

Вы наверняка думаете: «Как я могу поучаствовать в подобном эксперименте?» Однако еще до того, как вы начнете серьезно размышлять о моих бюджетных возможностях, уточню, что в рамках эксперимента мы повторили путь многих компаний: перенесли наши операции в Индию, где ежемесячный доход на душу населения составляет около 500 рупий (примерно 11 долларов). Это позволило предложить нашим участникам значительные для них суммы, не вызывая вопросов со стороны финансистов наших университетов.

Определив место проведения нашего эксперимента, мы приступили к анализу задач для его участников. Поначалу мы думали о заданиях, связанных исключительно с физическими усилиями, такими как пробежки или силовые упражнения. Но так как генеральные директора и фондовые брокеры зарабатывают деньги несколько другим образом, в итоге были выбраны задания, требующие от участников навыков творческого мышления, концентрации, памяти и решения возникающих перед ними проблем. Протестировав огромное количество заданий на себе и своих студентах, мы выбрали шесть.

1. **«Сбор частей головоломки»:** участники должны были собрать круг из девяти предложенных им фрагментов. При этом собрать круг из восьми элементов достаточно просто, однако выполнить это задание, используя девять, почти невозможно.
2. **«Саймон»:** этот раскрашенный в яркие цвета реликт 1980-х годов был самой распространенной в свое время электронной игрой. Игроки должны безошибочно повторять последовательность, в которой загораются лампочки разных цветов, расположенные на ее передней панели.
3. **«Последние три цифры»** — название говорит само за себя: участникам этой простой игры мы зачитывали числа (23, 7, 65, 4 и т. д.), останавливаясь в случайно выбранный момент. Участники должны были запомнить и повторить три последних числа из названных нами.
4. **«Лабиринт»:** с помощью двух рукояток требовалось изменять угол наклона испещренного лунками игрового поля, на поверх-

---

**Графическая иллюстрация шести игр,  
использовавшихся в нашем индийском эксперименте**



---

ности которого был помещен лабиринт. Цель игры — провести небольшой шарик по всему лабиринту, избегая при этом его попадания в лунки. По понятным причинам эта игра казалась самой пугающей из всего набора экспериментов.

5. «Дарт-мяч»: эта игра была очень похожа на игру в дартс, однако для нее использовались мяч со специальным покрытием и мишень с клейкой поверхностью.
6. «Мяч вверх»: в ходе этой игры участники двигали две рукоятки так, чтобы заставить небольшой шарик подняться максимально высоко в гору.

Выбрав игры, мы упаковали их в большие коробки и отправили в Индию. По какой-то таинственной причине сотрудники индийской таможни задержали игры «Саймон», работавшие от батареек. Но после уплаты нами импортной пошлины в размере 250% от стоимости игры наше оборудование оказалось на свободе. Эксперимент можно было начинать.

Мы наняли пятерых студентов-старшекурсников, изучавших экономику в колледже Нараянана в городе Мадурай на юге Индии, и попросили их посетить несколько окрестных деревень. В каждой

из них студенты должны были найти достаточно большую площадку для проведения эксперимента (например, помещение в местной больнице или административный зал заседаний), где могли бы комфортно разместиться нанятые участники эксперимента.

Одной из них оказался зал заседаний, в котором начал работу аспирант по имени Рамеш. Состояние зала оставляло, правда, желать лучшего (пол без покрытия, некрашенные стены), однако он отвечал всем остальным экспериментальным требованиям, а главное — давал защиту от ветра, дождя и жары.

Рамеш разместил игры по всей комнате, а затем вышел на улицу для того, чтобы найти первого участника. Мимо центра проходил мужчина, и Рамеш немедленно попытался заинтересовать его участием в эксперименте. «У нас есть несколько забавных упражнений, — обратился он к мужчине, — не хотите попробовать?» Это предложение показалось мужчине крайне подозрительным — он отрицательно покачал головой и собрался идти своей дорогой. Однако Рамеш настаивал: «Вы можете заработать на участии немного денег, а спонсором эксперимента выступает университет». Уговоры возымели действие: наш первый участник, которого звали Нитин, развернулся и зашел в здание вслед за Рамешем.

Рамеш рассказал Нитину обо всех заданиях и показал устройства, расставленные по комнате. «Вот в эти игры мы с вами будем сегодня играть, — объяснил он Нитину. — Это займет около часа. Перед тем как приступить к игре, давайте выясним, сколько вы сможете заработать». Рамеш бросил кубик. Кубик упал, и на верхней грани оказалась цифра 4, которая по нашему правилу соответствовала группе со средним размером бонуса. Иными словами, это означало, что общий бонус, который Нитин мог получить от шести игр, составлял около 240 рупий, что примерно равно двухнедельной зарплате среднего работника в этом сельскохозяйственном регионе Индии.

Затем Рамеш дал Нитину необходимые инструкции: «Для каждой из шести игр у нас есть средний результат, который мы называем хорошим, и высокий результат, который мы называем очень хорошим. За каждую игру, в которой вы сможете достичь хорошего уровня, вы получите 20 рупий, а за каждую игру, где вы покажете очень хороший результат, вы получите 40 рупий. Если в какой-то игре вам не удастся достичь даже хорошего уровня, вы вообще не получите за нее денег.

Это означает, что по итогам эксперимента вы получите сумму в пределах от 0 до 240 рупий в зависимости от вашего результата».

Нитин кивнул, и Рамеш протянул ему игру «Саймон». В этой игре сначала зажигается одна из разноцветных кнопок и раздаётся музыкальный сигнал определённого тона. Нитин должен был нажать на кнопку, которая только что загорелась. Затем она загоралась вновь, а за ней — вторая, имевшая иной цвет; Нитин должен был нажать обе кнопки в правильной последовательности. С каждым новым раундом игры количество кнопок, которые было необходимо нажать, увеличивалось. Игра продолжалась до тех пор, пока Нитин правильно запомнил последовательность и не допустил при нажатии кнопок никаких ошибок. Стоило только ему допустить ошибку в повторе последовательности, игра заканчивалась. Оценка выставлялась в зависимости от последней правильно указанной Нитином последовательности. На получение максимальной оценки в этой игре давалось десять попыток.

«Теперь позвольте мне рассказать о том, что значит “хорошее” и “очень хорошее” в рамках этой игры, — продолжал Рамеш. — Если вам удастся хотя бы один раз правильно повторить последовательность из шести кнопок в каждой из десяти попыток, это будет считаться хорошим результатом и вы заработаете 20 рупий. Если вы сможете хотя бы раз правильно повторить последовательность из восьми кнопок, это будет считаться очень хорошим результатом и вы получите 40 рупий. После десяти попыток мы перейдем к следующей игре. Все ли вам понятно в отношении игры и правил расчета платежа?»

Нитин был крайне воодушевлен возможностью заработать столь большую сумму. «Давайте уже начнем», — сказал он, и они начали.

Сначала загорелась синяя лампочка, и Нитин сразу же ее нажал. Затем загорелась желтая, и Нитин нажал по очереди синюю и желтую лампочки. Пока что задание не казалось ему сложным. Затем загорелась зеленая лампочка, и этот этап он прошел без особых проблем. К сожалению, когда дело дошло до четвертой лампочки, он допустил ошибку. При следующей попытке его результат был немногим лучше. Тем не менее на пятой попытке он смог запомнить последовательность из семи кнопок, а на шестой попытке смог безошибочно повторить последовательность из восьми кнопок. В целом игра завершилась положительным для него исходом, и он стал на 40 рупий богаче.

Следующей была игра «Сбор частей головоломки», затем пришел черед вспомнить последние три цифры. После этого Нитин сыграл в «Лабиринт», «Дарт-мяч» и, наконец, в «Мяч вверх». К концу первого часа ему удалось достичь очень хорошего результата по двум играм и хорошего — по двум другим. Однако еще по двум играм ему не удалось получить даже хорошего результата. В итоге, заработав 120 рупий — немногим более величины недельного заработка, он вышел на улицу вполне довольный собой.

Следующего участника звали Апурве — немного лысеющий мужчина примерно 30 лет атлетического телосложения, гордый отец двойняшек. Апурве бросил кубик, и тот показал цифру один, что в соответствии с нашими правилами давало Апурве право на получение лишь минимального бонуса — 24 рупии в случае успешного прохождения всех шести игр, или примерно сумму его дневного заработка. Для начала Апурве сыграл в игру «Последние три цифры», затем последовали «Мяч вверх», «Сбор частей головоломки», «Лабиринт», «Саймон» и, в конце концов, «Дарт-мяч». В целом Апурве показал достаточно высокие результаты (хороший — по трем играм, очень хороший — по одной игре) — примерно такие же, как у Нитина, однако вследствие неудачного броска кубика он смог заработать лишь десять рупий. Тем не менее молодому индусу было приятно получить даже такую сумму за час игры.

Когда же Рамеш бросил кубик для третьего участника по имени Аноопум, выпала цифра 5. В соответствии с нашими правилами этот игрок имел шансы получить самый высокий бонус. Рамеш объяснил Аноопуму, что за каждую игру с хорошим результатом тот получит 200 рупий, а за каждый очень хороший результат — 400 рупий. Аноопум быстро произвел расчеты в уме. Результат умножения шести игр на 400 рупий составлял 2400 рупий. Эту сумму можно было бы назвать небольшим состоянием. Для того чтобы его накопить, обычному человеку пришлось бы работать не менее пяти месяцев. Аноопум не мог поверить своей удаче.

Первой из случайно выбранных для Аноопума игр оказался «Лабиринт»\*. Аноопум поставил небольшой стальной шарик на пози-

---

\* Порядок игр для каждого участника выбирался случайным образом. С точки зрения результативности он не имел особого значения.