

СТІВЕН ЛЕВІТТ І СТІВЕН ДАБНЕР

ДУМАЙ ЯК ФРІК

Нестандартні підходи до
розв'язання проблем

*Переклала за англійської Тетяна
Заволоко*

Київ • «НАШ ФОРМАТ» • 2016

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

Розділ 1.	Як це — думати як фрік?	7
Розділ 2.	Три найскладніші слова	23
Розділ 3.	У чому проблема?	47
Розділ 4.	Неохайна зачіска?	
Проблема у погано пофарбованих коренях		61
Розділ 5.	Думай як дитина	81
Розділ 6.	Як дати цукерку дитині	97
Розділ 7.	Що спільного між царем Соломоном та Девідом Лі Ротом?	123
Розділ 8.	Як переконати людей, які не хочуть, щоб їх у чомусь переконували	147
Розділ 9.	Переваги відступу	165
<i>Від авторів</i>		185
<i>Примітки</i>		187

ЯК ЦЕ — ДУМАТИ ЯК ФРІК?

Після того, як ми написали «Фрікономіку» і «Суперфрікономіку», читачі почали завалювати нас різноманітними запитаннями. Чи варто навчатись у коледжі? (Коротка відповідь: так; довга відповідь: безперечно, так.) Чи варто передавати сімейний бізнес у руки наступних поколінь? (Звісно, варто, якщо ваша мета — знищити власну справу. Згідно зі статистикою, краще передати управління найнятому менеджеру¹.) Куди поділась епідемія синдрому зап'ястного каналу? (Щойно журналісти припинили від нього страждати, вони облишили про нього писати, однак проблема нікуди не зникла, особливо серед працівників заводів і фабрик.)

Деякі питання були філософськими: Що робить людину по-справжньому щасливою? Чи справді нерівність у доходах така небезпечна, як здається? Чи зможе дієта, багата на ненасичені жирні кислоти, зробити світ кращим?

Японські сімейні компанії користуються давнім способом розв'язання цієї проблеми: власники знаходять нового керівника, який не є членом родини, і всиновлюють його. Тому майже 100 % усиновлених у Японії — це дорослі чоловіки.

Люди хотіли дізнатися переваги та недоліки автономних транспортних засобів, годування грудьми, хіміотерапії, податків на спадщину, гідравлічних розривів, лотерей, «цілющих молитов», онлайн-знайомств, реформи патентування, винищення носорогів, використання ключки айрон⁴ при першому ударі, а також електронної валюти. Одного разу ми отримали електронного листа з проханням «розв'язати проблему ожиріння», а вже за п'ять хвилин інший дописувач вимагав «негайно покінчити з голодом!».

Здається, читачі вважають, що для нас не існує надто заплутаних загадок чи складних проблем. Так ніби у нас є особливе знаряддя, такі собі фрікономічні щипці, якими можна зануритись у суть проблеми й дістати звідти якусь приховану мудрість.

Якби ж це було так!

Насправді розв'язувати проблеми надзвичайно складно. Якщо певна проблема ще досі існує, не сумнівайтесь, багато людей вже намагались її розв'язати, але, на превеликий жаль, їм це не вдалося. Легкі проблеми випаровуються, складні проблеми залишаються. Крім того, щоб знайти відповідь на одне елементарне запитання, слід витратити купу часу, аби зібрати, згрупувати та проаналізувати отримані дані.

Тому замість того, щоб намагатися знайти відповідь (і можливо, ці спроби зазнають краху) на більшість надісланих питань, ми вирішили написати книжку, яка навчить кожного мислити як фрік.

На що це схоже?

* **

Уявіть себе футболістом, досить перспективним, а збірна вашої команди — за півкроку до перемоги на Чемпіонаті світу. Усе, що

⁴ Айрон (з англ. — залізо), ключка з плоским крюком. — *Прим. ред.*

⁴⁴ Див. примітки на сторінці 189, де зібрано всі основні цитати, використані у дослідженні, а також іншу довідкову інформацію.

вам необхідно зараз зробити, — це пробити єдине пенальті. Перевага на вашому боці: майже 75 % пенальті у світових чемпіонатах завершуються голом.

Трибуни напружилися в очікуванні, ви ставите м'яч на відмітку. Ворота всього за її метрів, 8 метрів завширшки і 2,5 метра заввишки.

Воротар уважно стежить за кожним вашим рухом. Щойно ви вдарите по м'ячу, він полетить зі швидкістю майже 130 кілометрів на годину. За такої швидкості воротар не встигне навіть помітити, в який бік полетить м'яч. Він може лише зробити припущення і кинутись в обраному напрямку. Якщо воротар не вгадає, ваші шанси зростають до 90 %.

Найкращий варіант — потужно пробити у верхній кут воріт, тоді воротар не зможе впіймати м'яч, навіть якщо він вгадає напрямок польоту. Проте такий удар не залишає права на помилку: один невдалий рух, і ви втратите шанс забити гол. Звісно, ви можете підстрахуватись і пробивати не в самісінький кут, однак це збільшить шанси воротаря впіймати м'яч, якщо він вгадає напрямок польоту.

Крім того, вам слід обрати кут — лівий чи правий. Якщо ви б'єте правою, як більшість гравців, цільтеся ліворуч. Такий удар буде сильнішим і точнішим. Але пам'ятайте, воротар також знає цей прийом.

Тому в 57 % випадків воротар стрибає у лівий кут від гравця, який б'є, і лише у 41 % — у правий.

Отже, ви стоїте на полі, трибуни шаленіють, серце вистрибує з грудей. Ви готуетесь зробити удар, який змінить усе ваше життя. Увага цілого світу прикута до вас, співвітчизники моляться, аби удар вийшов вдалим. Якщо вам вдасться забити гол, ваше ім'я будуть промовляти таким тоном, яким говорять про найулюбленіших святих. Якщо ви зазнаєте поразки... що ж, краще взагалі про це не думати.

Ви перебираєте безліч можливих варіантів. Ризикнути чи пробити слабший удар? Бити прямісінько в кут чи краще обрати

менш ризиковану точку? Чи доводилося вам раніше виходити сам на сам з цим воротарем? Якщо так, то як ви били останнього раз)? І куди стрибав воротар? Окрім цього, ви думаєте протє, про що думає воротар. Ви навіть можете думати, що думає воротар протє, що ви зараз думаєте.

Ви знаєте, що у вас є 75-відсотковий шанс стати героєм, а це чимало. Та чи не було б кращє підняти цю позначку? Можливо, цю проблему можна розв'язати якось інакше? Що як вийти за рамки очевидного та спробувати перехитрити свого опонента? Вам відомо, що воротареві необхідно зробити вибір: стрибати праворуч чи ліворуч. Але що як...що як...що як ви вдарите зовсім в іншому напрямку? Що як ви зробите най-божевільнішу річ, яку тільки можна собі уявити, і проб'єте у мертву точку воріт?

Так, це саме те місце, де зараз стоїть воротар. Але ви точно знаєте, що він зрушить з тієї точки, щойно ви почнете бити. Наведемо статистичні дані: у 57 % випадків зі ста воротар стрибає ліворуч і у 41 % — праворуч. Це означає, що у центрі він залишається лише двічі зі ста випадків. Теоретично, воротар, навіть відскочивши вбік, може впіймати м'яч, що летить у центр, але як часто таке взагалі трапляється? Якби ж лише у вас були дані щодо кількості забитих пенальті, які були спрямовані у центр воріт!

Так сталося, що у нас є ця статистика: при ударі в центр воріт, яким би ризикованим це не видавалось, імовірність влучання на 7% вища, ніж при ударі в кут.

Хочете скористатися цим шансом?

Припустимо, що так. Ви підбігаєте до м'яча, підставляєте ліву ногу, замахуетеся правою і б'єте. Ви чуєте оглушливе, пронизливе ревіння — гоооооо! Фанати шаленіють, товариші по команді душать вас в обіймах. Цей момент триватимє вічно. Решта вашого життя перетвориться на одну суцільну вечірку. Ваші діти виростуть сильними, багатими і доброзичливими. Вітаємо!

У той час як пенальті, спрямоване в центр воріт, майже завжди приносить гол, імовірність того, що м'яч потрапить у потрібну точку, становить лише 17 %, Чому так мало?

Одна з причин полягає в тому, що сама ідея виконувати пенальті в центр воріт здається божевільною. Пробивати прями́сінко на воротаря? Таке рішення здається ненормальним, очевидним порушенням будь-якої логіки. Але тоді ідею профілактики захворювань шляхом введення людині ін'єкції, яка містить вірус, що спричиняє захворювання, також можна назвати безглуздою.

До того ж під час пенальті гравець може використати ефект несподіванки: воротар ніколи не знає напрямку удару наперед. Якби футболісти били однаково, ймовірність того, що удар завершиться голом, різко б знизилась. Якби пенальті частіше пробивали у центр, воротарі швидко адаптувалися б.

Існує ще одна, третя, важлива причина, чому футболісти не прагнуть пробивати в центр, особливо під час таких важливих ігор, як Чемпіонат світу. Вони бояться осоромитися, хоча жоден футболіст при здоровому глузді ніколи цього не визнає.

Знову уявіть себе на полі, і ви все ще намагаєтеся виконати пенальті. Що спонукає вас до дій у цей тривожний момент? Відповідь може здатись очевидно: ви хочете забити гол, аби здобути перемогу для команди. Якщо річ у цьому, статистика прямо каже вам бити в центр. Але чи справді перемога є вашою метою?

Уявіть себе перед ударом. Щойно ви вирішили пробивати в центр. Та зачекайте хвилинку — що як воротар *не стрибне* вбік, а з якихось причин так і залишиться стояти на місці? Ви ж попадете прями́сінко йому в живіт, і він врятує свою команду навіть не зрушивши з місця. Яким жалюгідним ви тоді виглядатимете! Тепер героєм стане воротар, а вам треба буде виїхати з країни і забрати з собою сім'ю, щоб уникнути розправи.

Тому ви змінюєте своє рішення. Ви схиляєтеся до того, аби піти традиційним шляхом і пробивати прями́сінко в кут воріт. Навіть якщо воротар вгадає ваш намір і спіймає м'яч, ви все ж

таки зробили все, що могли, незважаючи на те, що воротар зробив трохи більше. Звісно ж, так ви не станете героєм, але вам не треба буде тікати з країни.

Якщо ви будете дотримуватися цього егоїстичного прагнення — не робити дурниць, аби захистити власну репутацію, то, найімовірніше, вдарите в кут.

Якщо ж ви будете перейматися загальним благом і намагатися здобути перемогу для своєї країни, ви битимете в центр, попри те, що можете осоромитись.

Іноді в житті трапляється так, що найпростіший вихід виявляється найсміливішим.

Якщо запитати людину, як вона поведеться в ситуації, коли необхідно вибрати особисту вигоду чи загальне благо, більшість не визнає, що обере особисту вигоду. Але, як свідчать статистичні дані, більшість людей, чи то з власної природи, чи з виховання, зазвичай ставить власні інтереси над іншими. Це не робить їх поганими людьми. Це просто робить їх людьми.

Проте власні інтереси можуть привести до розчарування, якщо амбіції виходять за межі бажання здобути маленьку особисту перемогу. Можливо, вам хочеться подолати бідність або покращити систему роботи уряду, чи переконати керівництво своєї компанії зменшити негативний вплив на довкілля. Або ж вам просто хочеться, аби ваші діти припинили сваритися. То як ви збираєтесь переконати всіх працювати для здобуття спільного блага, якщо кожного хвилюють лише власні інтереси?

Ми написали цю книгу для того, щоб дати відповіді на ці запитання. Нас вразило те, що останнім часом поширилась ідея, мовляв, існує «правильний» шлях розв'язання проблеми і, відповідно, «хибний». Це неминуче призводить до надмірного галасу і, на жаль, залишає чимало нерозкритих питань.

Чи можна якось змінити ситуацію? Ми сподіваємося, що так. Нам хочеться позбутися стереотипу, що існує правильний

і хибний шлях, добра ідея і безглузда, краще чи гірше рішення. Сучасний світ вимагає від нас мислити продуктивніше, креативніше та раціональніше, дивитися на речі з різних точок зору, використовувати різні групи м'язів та постійно змінювати власні прагнення, щоб наші думки були сміливими і справедливими, без зайвого оптимізму чи надмірного скептицизму. Щоб ми думали як... емммммм... як фріки.

У двох перших книгах ми розкрили досить прості ідеї.

Спонукальні мотиви є наріжним каменем сучасного життя. А їхнє правильне розуміння, чи то пак тлумачення, є ключовим елементом для розв'язання будь-якої проблеми.

Розуміння того, ЩО потрібно виміряти та ЯК це зробити, спрощує сприйняття світу. Ніщо не зрівняється з силою чисел, коли необхідно позбутися нашарувань плутанини та суперечностей. Особливо, якщо йдеться про гарячі емоційні питання.

Традиційні догми завжди хибні. А їх бездумне прийняття може призвести до зайвих, марнотратних та навіть небезпечних наслідків.

Взаємозв'язок *та причинно-наслідковий зв'язок* — це зовсім різні речі. Коли одночасно стаються дві події, мимоволі виникає думка, що одна з них є причиною другої. Наприклад, одружені пари явно щасливіші за одинаків. Та чи означає це, що шлюб приносить щастя? Не обов'язково. Аналізуючи статистичні дані, можна припустити, що щасливі люди більш схильні укладати шлюби. Якось один науковець дуже влучно зазначив: «Якщо ви завжди ходите похмурі, то з якої радості хтось захоче одружитися з вами чи виходити за вас заміж?».

Книга, яку ви тримаєте в руках, також спирається на ці основні ідеї, але тут є певні відмінності. Перші дві книжки не давали жодних рекомендацій. Здебільшого ми просто використовували наявні дані та ділилися цікавими для нас випадками, проливаючи світло на ті сторони людського життя, які зазвичай залишаються в тіні. У цій книзі ми вирішили дати кілька порад, які

зможуть стати у пригоді як із малими життєвими складнощами, так і з глобальними проблемами.

Цю книгу не варто порівнювати з типовими посібниками «допоможи собі сам». Ми зовсім не ті люди, у яких вам захочеться запитати поради в реальному житті. До того ж деякі з наших порад можуть ще більше ускладнити ваше становище.

Наше мислення ґрунтується на так званому економічному підході. Однак йдеться тут не про економіку. Економічний підхід виходить за межі цього поняття і, водночас, значно спрощує його. Він спирається на статистичні дані, а не здогади чи усталену систему поглядів, і спрямований на розуміння того, як влаштований світ, які мотиви призводять до успіхів та поразок, як розподіляються ресурси і що заважає людям їх отримати (конкретні речі, приміром, їжа чи транспорт, або абстрактніші явища, як освіта чи кохання).

У такому способі мислення немає нічого надзвичайного. Людина, схильна мислити саме так, стикається з очевидними явищами і значною мірою покладається на здоровий глузд. З цього випливає погана новина: якщо ви, читаючи цю книжку, сподіваєтесь, що чарівники розкриють усі секрети, ви будете глибоко розчаровані. Проте є також і добра новина: думати як фрік досить просто, і це може кожен. Однак дуже дивно, що мало хто так робить.

У чому причина?

Перш за все, це вплив наших поглядів і переконань (політичних, інтелектуальних та інших), які формують загальне бачення світу. Дедалі більше досліджень засвідчують, що навіть найрозумніші люди схильні шукати докази, які підтверджують їхні думки, а не нову інформацію, що надасть їм достовірніше уявлення про реальність.

До того ж, завжди вигідніше думати як всі. Навіть коли йдеться про найважливіші для нас питання, ми все одно прислухаємося до думки друзів, родичів та колег. (Про це ви дізнаєтеся більше у розділі 6.) Певною мірою це має сенс. Набагато легше

погодитися і прийняти думку родини чи друзів, аніж шукати незабаром нову родину і друзів! Проте постійне перебування у стаді призводить до того, що ми швидко при звичаємося до заведеного порядку, втрачаємо здатність пластично мислити та охоче передаємо власний мисленневий процес іншим.

Перешкодою для нестандартного мислення є також надмірна зайнятість людей. У них немає часу переосмислювати те, як вони думають. Іноді вони взагалі майже не думають. Пригадайте, коли ви востаннє присвятили бодай годинку чистому мисленневому процесу? Скоріш за все, це було дуже давно, як і в більшості людей. Може це прояв нашого надшвидкісного сьогодення? Нам видається, причина зовсім в іншому. Надзвичайно талановитий письменник Джордж Бернард Шоу, який здобув світову славу та був одним із засновників Лондонської школи економіки та політичних наук, вже давно помітив нестачу думки. Одного разу Шоу сказав: «Зовсім невелика кількість людей думає двічі або тричі на рік. Я ж уславився тим, що змусив себе думати раз чи двічі на тиждень».

Ми також намагаємося думати раз чи двічі на тиждень (звісно ж, не так витончено, як це робив Шоу) і закликаємо вас робити теж саме.

Це не означає, що ви неодмінно повинні хотіти думати як фрік. Адже такий спосіб мислення має певні недоліки. Несподівано виявиться, що ви пливете проти течії. Своїми словами ви можете випадково поставити людину в незручне становище. Уявіть, наприклад, що ви зустріли милу відповідальну пару з трьома дітьми і тут зненацька бовкаєте, що дитячі сидіння для авто — це безглузде витрачання часу та грошей (принаймні про це свідчать дані краш-тестів). Або інша ситуація. Під час святкового обіду з родиною вашої нової дівчини ви базикаєте про те, як місцеве виробництво продуктів харчування може погіршити стан довкілля. Згодом ви дізнаєтеся, що її батько — затятий шанувальник продуктів місцевого виробництва, а все, що зараз є на столі, було вирощене в радіусі 80 кілометрів звідси.