**Джеймс Шуровьески. Мудрость толпы**

Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум формирует бизнес, экономику, общество и государство. Джеймс Шуровьески, финансовый аналитик New York Times и Wall Streer Journal, анализируя в книге «Мудрость толпы» результаты масштабных и многоплановых исследований — в области военной истории и политики, поведенческой экономики, биологических систем и повседневной психологии — убедительно доказывает, что коллективный потенциал большой группы так называемых простых людей всегда выше, нежели у избранных индивидов, пусть даже входящих в интеллектуальную элиту. Прочитав эту оригинальную книгу, проиллюстрированную множеством необычных примеров, вы поймете, на чем основан принцип «мудрой толпы» и как он действует в реальном мире, и осознаете бессмысленность «погони за экспертом».

Джеймс Шуровьески. Мудрость толпы. М: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 304 с.



**Введение**

История Фрэнсиса Гальтона. XIX век; толпа зевак на ярмарке; оценка веса быка; среднее значение толпы очень близко к реальному значению. В этой книге я коснусь трех типов проблем. Первые я называю когнитивными. Это проблемы, которые имеют или будут иметь конкретные решения. Например, «Кто выиграет Суперкубок в этом году?» или «Сколько единиц нового струйного принтера будет продано в последующие три месяца?» Второй тип проблем обычно обозначается как проблемы координации. Проблемы координации требуют от участников групп (торговцы, пассажиры метро, студенты в поисках друзей) согласования их поведения с поведением остальных, учитывая, что эти остальные пытаются действовать в своих интересах. Как покупатели и продавцы находят друг друга и договариваются о взаимоприемлемой цене? Последний тип проблем — это проблемы взаимодействия. Как видно из самого названия, проблемы взаимодействия сопряжены с довольно-таки трудной задачей: например, как заставить корыстных, недоверчивых людей работать сообща, даже если в их собственных интересах отказаться от участия в этом деле. Плата налогов, вопросы загрязнения окружающей среды, достижение согласия в том, что можно считать разумной зарплатой, — это все примеры проблем взаимодействия.

*Условия, необходимые для того, чтобы толпа была мудрой: разнородность, независимость и особый тип децентрализации.*

Разнородность и независимость важны потому, что самые верные коллективные решения — это продукт противоречий и споров, а не согласия или компромисса. В правильно организованной (разумной) группе, особенно перед лицом когнитивных проблем, участников не призывают изменить свои предложения для достижения приемлемого для всех решения. Вместо этого задействуются механизмы (скажем, рыночные цены или интеллектуальные системы голосования), позволяющие собрать воедино все мнения и вывести из них усредненные коллективные суждения, демонстрирующие не то, как думает какой-либо участник группы, а фактически то, как думают они все вместе. Парадоксально, но лучший способ для группы стать разумной — позволить каждому ее участнику думать и действовать как можно более независимо.

**Глава 1. Слагаемые мудрости толпы**

Если спустя годы у людей останутся воспоминания о телевизионной игре «Кто хочет стать миллионером», им на память наверняка придут панические телефонные звонки претендентов своим родственникам и знакомым. И надо сказать, «знатоки» справлялись достаточно хорошо, предлагая правильный ответ (в условиях временн*о*го прессинга) почти в 65% случаев. Но это ничто по сравнению с помощью зала. Общий ответ толпы случайных людей, которым нечем заняться, кроме как сидеть в телестудии в будний день, оказывался верным в 91% случаев!

Классическая демонстрация возможностей коллективного разума — это эксперимент с мармеладным драже в банке, в котором предположение группы о численности конфет превзошло по точности подавляющее большинство индивидуальных догадок. В эксперименте профессора экономики Джека Трейнора в банке было 850 горошин, а средняя «оценка» группы студентов составляла 871 горошину! Ответ лишь одного из пятидесяти шести присутствовавших в аудитории оказался более точным.

Важно, что участники не обсуждали возможные ответы друг с другом и не работали над проблемой сообща. Они делали индивидуальные предположения, на основании которых и выводился усредненный итог.

Общая «догадка» группы не всегда успешнее результата каждого участника. Во многих, а возможно, и в большинстве случаев несколько человек справляются с задачей лучше группы в целом. Это особенно важно в ситуациях, когда у людей есть стимул стремиться к лучшим индивидуальным результатам (скажем, на фондовом рынке). Но следует сделать оговорку: в экспериментах не было представлено доказательств тому, что самые точные ответы дают одни и те же люди. Самыми проницательными все время оказывались разные участники.

Пример с 4 компаниями – потенциальными виновниками взрыва «Челленджера» в 1986 г. Упали акции только одной компании. Рынок правильно предсказал виновника катастрофы. В тот день фондовый рынок отвечал четырем условиям, характеризующим мудрую толпу. Это *многообразие мнений* (каждый человек должен обладать собственным мнением, пусть это даже самая невероятная интерпретация известных фактов), *независимость участников* (мнение отдельных членов группы не зависит от суждений окружающих), *децентрализация* (люди имеют возможность основываться на локальных сведениях) и *агрегирование* (механизм объединения личных мнений в коллективное решение). Если в группе соблюдены все перечисленные условия, ее общее «суждение» с большой степенью вероятности окажется точным. Почему? По сути, речь идет о поиске истины при помощи математической логики. Если вы попросите достаточно большую группу разных, независимых друг от друга людей сделать прогноз или оценить вероятность наступления того или иного события, а потом найдете их общий «ответ», ошибки участников взаимно исключат друг друга. Любое предположение состоит из двух компонентов: точной информации и ошибочных наслоений. Исключите «шелуху», и получите зерно истины. Но даже если исключить все ошибки, все равно остается вероятность того, что общее «суждение» группы окажется неверным. Чтобы группа проявила коллективную мудрость, должны присутствовать хоть какие-нибудь достоверные сведения в «информационной» части уравнения «информация минус ошибка».

Принято думать, что среднее — это заурядное. Но в случае принятия решений дело обстоит как раз наоборот. Мы словно запрограммированы на коллективную мудрость.

Тотализатор — это своего рода готовая лаборатория изучения прогнозов и их результатов.

PageRank — это алгоритм (метод калькуляции), согласно которому все страницы в Интернете сами решают, какие из них лучше соответствуют критериям заданного поиска. Вот как объясняет это сама Google: PageRank пользуется преимуществами уникальных демократических особенностей Сети, применяя в качестве инструмента организации поиска широчайшую структуру ссылок. По сути, Google интерпретирует ссылку страницы А на страницу Б как голос, отданный страницей А в пользу страницы Б. Google оценивает соответствие страницы критериям заданного пользователем поиска по числу полученных ею голосов.

*Рынок решений* — это элегантный и великолепно сконструированный метод включения в работу коллективного разума. И здесь не так уж важен ход рассуждений каждого из участников или его принцип принятия решения (пример со ставками на исход выборов).

**Глава 2. Разнородность**

История большинства новых видов промышленности в Америке была похожей. В производстве железнодорожного транспорта, телевизоров, персональных компьютеров и, наконец, в возникновении Интернета просматривается один и тот же сценарий. Во всех этих случаях зарождению нового направления сопутствует огромное количество альтернатив, многие из которых радикально отличаются друг от друга, как по дизайну, так и по технологии. С течением времени рынок отделяет победителей от неудачников, по сути, предопределяя, какие технологии будут процветать, а какие исчезнут.

Разнородность благотворна, поскольку расширяет угол видения проблемы и устраняет или по крайней мере подавляет некоторые деструктивные процессы, характерные для принятия коллективных решений. Рынки разнородны по определению, поскольку состоят из людей с разным отношением к риску, разным опытом, разными методами инвестирования и черпающими информацию из разных источников. С другой стороны, в небольших командах или организациях когнитивная разнородность должна активно поддерживаться руководством. Об этом нельзя забывать хотя бы потому, что в малых группах нескольким предвзято настроенным людям несложно проявить излишнее влияние и исказить тем самым коллективное решение группы.

Пейдж подтвердил, что объединение мастеров не столь уж и эффективно, поскольку профессионалы в своей области (кем бы они ни были) часто повторяют друг друга в том, что они умеют делать. Известный теоретик организационного поведения Джеймс Дж. Марч пишет об этом так: «Развитие научного познания бывает обусловлено поддержанием притока наивных и невежественных, и... победа не обязательно достается наиболее просвещенным людям». По мнению Марча, причина в том, что группам, состоящим из слишком похожих друг на друга людей, трудно усваивать новую, неординарную информацию, и оттого возникает своеобразный застой. Участники однородных групп достигают успеха в хорошо знакомой всем им деятельности, но проигрывают в своем коллективном умении исследовать альтернативы. Или, в соответствии со знаменитой фразой Марча, они слишком много времени эксплуатируют и слишком мало экспериментируют. Включение в состав организации новых участников, пусть даже менее опытных и менее умелых, делает группу в целом находчивее хотя бы потому, что малые объемы знаний ее новых участников остальным вовсе не помешают. Как пишет Марч: «Повышение эффективности не зависит от уровня знаний нового сотрудника. Обычно новички менее опытны, чем люди, которых они сменяют. Все дело в разнородности».

Группа не похожих друг на друга участников выдаст лучшие и более жизнеспособные прогнозы, примет более мудрые решения, чем даже самый опытный «разработчик решений». История может поведать нам о множестве абсурдных предсказаний, прозвучавших когда-либо из уст профессионалов своего дела. Так, Гарри Уорнер, один из основателей кинокомпании Warner Brothers, объявил в 1927 году, в эпоху немых фильмов: «Какой дурак захочет слушать, что там говорит актер?» Томас Уотсон из IBM в 1943 году пророчил: «Полагаю, мировой рынок нуждается примерно в пяти компьютерах».

Эксперты также не сильны в том, что социологи называют «калибровкой» решений. Откалиброванность решений позволяет достоверно судить о том, насколько они правильны. И в этом профессионалы напоминают обычных людей: они, как правило, значительно переоценивают свою правоту. Калибровка решений хорошо удается лишь профессиональным игрокам в бридж и синоптикам. Когда последние предсказывают 30%-ную вероятность дождя, он начинается в 30% случаев.

Чем больше группа, тем надежнее коллективное суждение, попытки найти единственного человека, у которого есть ответы на все вопросы, — пустая трата времени. Но тогда почему же мы так цепляемся за идею поиска профессионала высокого класса? Отчего не доверяем усредненной коллективной оценке? Ричард Лэррик и Джек Б. Солл полагают, что причина в нашем интуитивном недоверии ко всему среднему. Мы думаем, что усреднению сопутствует нивелирование данных и компромисс. Перед лицом выбора между решением единственного эксперта и получением усредненных рекомендаций от нескольких специалистов большинство людей постараются выбрать именно самостоятельного эксперта, а не обращаться к мнению группы. Еще одна причина, несомненно, состоит в нашем представлении о том, что настоящий интеллект присущ только личности, поэтому лучшего решения следует ожидать от единственного, самого «правильного» человека (скажем, консультанта или управляющего). В каком-то смысле толпа не верит в собственную мудрость.

В разнородной группе легче принимаются решения, основанные только на фактах, а не на влиянии, авторитете или приверженности кого-либо из членов этой группы. В однородных группах, особенно небольших, люди часто становятся жертвами «группового мышления» (Термин был предложен И. Джанисом еще в 1972 году для описания феномена, особенность которого заключается в том, что члены идеологически сплоченной группы «подгоняют»свои мысли и выводы к тому, что принято считать консенсусом. Подобный подход влияет на объективность точки зрения даже хорошо образованных и информированных людей.)

Сплоченность в однородных группах возрастает гораздо быстрее, чем в разнородных. Но когда участники становятся более сплоченными, возрастает их зависимость от группы. Люди ограждаются от внешних мнений и, следовательно, становятся более уверенными в справедливости общих суждений. Такого рода группам, полагает Джанис, свойственна иллюзия непогрешимости, неприятие возможных контраргументов, а также уверенность в том, что любые разногласия бесполезны.

Групповое мышление примечательно тем, что оно не столько подавляет несогласие, сколько исключает его возникновение. Этот процесс наиболее ярко протекает в ситуациях, когда участники группы характеризуются единым складом ума и сходным опытом. Поскольку информация, которая может представлять собой угрозу общепринятому мнению, либо исключается, либо подается как явно ошибочная, люди уходят с совещаний с окрепшей верой, совершенно убежденные в своей правоте. Обсуждение, окрашенное влиянием группового мышления, обладает опасным свойством не раскрывать интеллект человека, а ограничивать его. Джанис подчеркивает, что шансы однородной группы людей сгенерировать верное решение очень малы.

Однородность опасна еще и тем, что сопряжена с конформизмом. Данный феномен напоминает групповое мышление, но отличается некоторыми особенностями. Под прессом конформизма человек меняет мнение не потому, что его переубедили, но из нежелания идти против группы.

**Глава 3. Независимость**

Независимость важна для принятия разумных решений по двум причинам. Во-первых, она отсеивает ошибки, неизбежно возникающие при принятии индивидуальных решений. Один из самых верных способов закрепить предвзятость суждений группы людей — это сделать их зависимыми друг от друга в получении информации. Во-вторых, независимые индивидуумы будут основываться действительно на разносторонней информации, а не на одних и тех же, но по-разному сформулированных сведениях. Наиболее успешные группы объединяют индивидов, кругозор которых различен, и эти люди способны оставаться независимыми друг от друга. Тем не менее независимость не подразумевает рациональность или беспристрастность. Вы можете быть предвзятым и иррациональным человеком, но, оставаясь независимым, вы не снизите коллективную эффективность группы, членом которой являетесь.

Чем больше влияния оказывают друг на друга участники группы и чем больше между ними личных контактов, тем ниже вероятность продуцирования такой группой эффективных решений. Чем шире распространяется наше влияние друг на друга, тем более сходны наши взгляды и, следовательно, мы станем совершать одни и те же ошибки.

Эксперимент (несколько человек на улице смотрят на небо; другие останавливаются, чтобы тоже посмотреть) показал нечто объясняемое понятием «социальной обоснованности», т.е. тенденцией принимать поведение большинства или общепринятые суждения за истину. Испытывая неуверенность, большинство людей сделают выбор в пользу позиции большинства — что на самом деле не так уж неразумно.

Если все ваши коллеги следуют одной и той же стратегии, сложно поступить по-другому, особенно когда новый метод игры более рискованный, а возможный провал подвергнется публичному порицанию. В таких условиях удобнее следовать за толпой единомышленников и в случае неудачи падать с небольшой высоты, вместо того чтобы проявить оригинальность, но... с треском провалиться. В этом есть не только эмоциональный, но и профессиональный смысл. Такое явление получило название *стадный эффект*.

Управляющие инвестиционных фондов следуют одинаковым стратегиям и проявляют интерес к одним и тем же акциям. Это очень нелогично. Финансовые менеджеры, как бы там ни было, получают деньги за свою работу потому, что инвесторы уверены в их умении быть первыми на рынке. Но, как выясняется, эта уверенность беспочвенна. И разумеется, «стадность» их поведения играет исключительно пагубную роль, поскольку означает, что менеджеры подражают поведению конкурентов.

Джон Мейнард Кейнс был прав, когда писал в своей книге «Общая теория занятости, выгоды и денег»: «Житейская мудрость учит нас, что для репутации лучше традиционно проиграть, чем нетрадиционно преуспеть». И все же очень часто толпа оказывается права, а значит, обращая внимание на то, что делают другие, люди должны были бы умнеть, а не становиться глупее. Один человек никогда не владеет всей полнотой информации, ведь она распределяется среди множества людей. Итак, если в процессе принятия решений вы будете опираться только на свою собственную информацию, такие решения окажутся гарантированно менее обоснованными.

Если большинство решений о принятии новых технологий или социальных норм движимы все-таки информационными каскадами, нет причин верить в то, что принимаемые нами решения верны. Коллективные решения оказываются эффективными, когда они принимаются людьми с различными мнениями, приходящими к независимым выводам на основе собственной информации.

Недавно мы пережили, возможно, самый катастрофический информационный каскад во всей истории Америки — искусственную стимуляцию подъема телекоммуникационной отрасли. Первое время после появления Интернета объем трафика возрастал на 1000% в год. Начиная примерно с 1996 года темп его роста, как и следовало ожидать, значительно замедлился, но сей факт остался без внимания заинтересованных лиц. Показатель 1000% стал частью общепринятого знания, и продолжал вдохновлять владельцев и управляющих телекоммуникационными компаниями на инвестирование десятков, а потом и сотен миллиардов долларов в создание пропускных способностей для обеспечения роста трафика. В то время отказ от инвестиций в телекоммуникационную сферу при наличии такой возможности приравнивался к самоубийству. Все мыслимые сомнения рассеивались, как дым, под влиянием общепринятого мнения. Только после того, как этот мыльный пузырь лопнул, и большинство телекоммуникационных компаний либо обанкротилось, либо оказалось на грани, общепринятое суждение — правило 1000% — было оспорено и признано ошибочным.

По моему мнению, группы гораздо более эффективны в выборе возможных решений проблемы, чем в их генерировании. Изобретательность присуща индивидууму, но выбор лучшей инновации — это коллективное занятие. Если люди просто-напросто следуют за другими, не учитывая объективные обстоятельства, благополучие группы терпит крах. Разумное подражание может быть полезным группе (способствуя быстрому распространению полезных идей), но слепое копирование всегда губительно.

Информационные каскады существуют благодаря людям, которые ценят общественную информацию выше собственной. Самоуверенным людям такое не свойственно. В большинстве случаев они игнорируют коллективную информацию и доверяют своей интуиции. Поступая так, они создают помехи сигналу, который получают все остальные, и ставят под сомнение непогрешимость общественной информации. У них появляются последователи, рискующие надеяться на себя, а не слепо следовать за толпой.

Есть вещи, распространение которых более или менее подвержено каскадам. Например, появление в моде новых веяний управляется каскадами. Чем важнее решение, тем ниже вероятность возникновения каскада. По-видимому, это неплохо, поскольку, чем важнее решение, тем выше вероятность, что коллективный вердикт группы окажется верным.

**Эксперимент, подтверждающий качество независимых суждений.** Информационные каскады интересны тем, что они являются методом сбора информации так же, как система голосования или рынок, причем методами довольно успешными. Во время экспериментов в учебных классах, где каскады легко моделируются и анализируются, группы выбирают лучший вариант в 80% случаев – этот показатель гораздо выше, чем потенциальный индивидуальный показатель каждого отдельного участника. Фундаментальная проблема каскадов в том, что люди принимают решения последовательно, а не вместе и сразу. На то есть веские причины: люди осторожны, одни скорее соглашаются на эксперименты, чем другие, разным бывает и финансовое положение. Но в целом все проблемы, которые могут быть вызваны каскадами, объясняются разной скоростью принятия решений. Если вы хотите усовершенствовать организацию или процесс принятия финансовых решений, лучший вариант — сделать все возможное, чтобы решения принимались одновременно, а не одно за другим.

Интересное доказательство этому можно найти в экспериментах в учебных классах. Экономисты Анджела Ханг и Чарльз Плотт провели исследование, основанное на проверенном временем методе, когда студенты вслепую достают из ваз цветные стеклянные шарики. В данном случае перед участниками поставили две вазы. В вазе А было в два раза больше светлых шариков, чем темных, а в вазе Б — наоборот. Вначале участникам предложили по очереди вынимать по одному шарику и определять, что это была за ваза. При правильном ответе они зарабатывали пару долларов.

Участники эксперимента могли воспользоваться двумя источниками информации. Во-первых, у них был шарик, который они достали. В случае, если в руки попадал светлый шарик, большая вероятность была, что он лежал в вазе А, темный шарик — наоборот. Это была их «личная информация» и им запрещалось называть цвет своего шарика вслух. Затем все участники сообщали о своих догадках по поводу того, что это была за ваза. Так был сформирован второй, коллективный источник информации, послуживший причиной потенциального конфликта. Если три человека перед вами называют вазу Б, но вы достаете светлый шарик, будете ли вы и дальше настаивать, что это ваза А, если группа считает иначе?

Большинство студентов в подобной ситуации называли вазу Б, что было вполне разумным поступком. А в 78% случаев запускался информационный каскад, что было вполне ожидаемым. Но затем Ханг и Плотт изменили правила. Студенты по-прежнему доставали шарики из вазы и принимали решения по порядку. Однако на этот раз, вместо того чтобы платить каждому студенту за правильный ответ, им платили исходя из того, был ли правильным коллективный ответ группы (принятый большинством голосов). Заданием студентов было теперь не продемонстрировать свои индивидуальные способности, а попытаться насколько возможно повысить интеллектуальный потенциал группы.

Что теперь требовалось от студентов? Во-первых, каждый из них должен был больше опираться на собственную информацию и уделять меньше внимания сведениям, полученным от остальных участников. (Вы помните, что коллективные решения наиболее успешны в тех случаях, когда формулируются на основе разнородной информации.) В нашем случае, однако, собственная информация была неточна. Поэтому, уделяя внимание лишь ей, участник мог принять скорее неверное, чем правильное решение. Но шансы на повышение группового интеллекта были. Поощрение людей к принятию неверных решений на самом деле сделало всю группу в целом разумнее. И когда значение имела точность совместных решений, люди более тщательно анализировали собственную информацию. Коллективное решение в итоге оказалось точнее, чем суждения групп, участвовавших в каскаде.

По сути дела Ханг и Плотт в своем эксперименте устранили (или по крайней мере ослабили) влияние элемента очередности в процессе принятия решений, сделав предыдущий выбор менее важным для окончательного вывода. Очевидно, реализовать это в экономике не так просто — мы не можем заставить компании задерживать выпуск новой продукции, ожидая вердикта широкой общественности. С другой стороны, организации могут и должны принимать сигналы, поступающие от людей одновременно, а не один за другим. Если вникнуть глубже, результат эксперимента Ханг и Плотта (вынудивших участников группы стать независимыми) решает проблему самостоятельности. Один из ключей к успеху группы состоит в том, чтобы ослабить внимание ее членов к суждениям и поведению друг друга.

**Глава. 4. Децентрализация**

Идея мудрой толпы не подвергает сомнению преимущества децентрализации. Подразумевается, что если вы сформируете большую группу независимых друг от друга участников с целью решения некой проблемы и заинтересуете их, вместо того чтобы направлять их усилия «сверху», то совместное решение этой группы, скорее всего, окажется успешным.

Децентрализация чрезвычайно важна в плане того, что экономист Фридрих Хайек описал как неявное знание. Неявное знание — это знание, которое нельзя без труда агрегировать или передать другим, поскольку оно специфично для конкретной должности, места работы или опыта, но имеет при этом ценность. (По сути, понять, как воспользоваться преимуществами неявных знаний отдельных индивидуумов — это первейшая задача любой группы или организации.) С этим же связано предположение касательно самой сердцевины децентрализации, а именно: чем ближе человек к реально существующей проблеме, тем вероятнее, что он найдет верное решение.

Сила децентрализации состоит в том, что, с одной стороны, она поощряет независимость и специализацию, а с другой — позволяет людям координировать свои действия и решать сложные проблемы. Существенный недостаток децентрализованной системы — отсутствие гарантий того, что ценная информация, полученная в одной части системы, станет всеобщим достоянием. Иногда такая информация так и не распространяется по системе, и от этого ее ценность уменьшается. Нужна такая организация, где отдельные ее члены могли бы развивать специализацию и накапливать частные знания (увеличивая общий объем информации, доступной для всей системы). При этом должна быть возможность агрегирования частных знаний и частной информации в коллективное целое, подобно поисковой системе Google, опирающейся на индивидуальные знания миллионов владельцев и посетителей Web-сайтов, что помогает находить нужные сведения точнее и быстрее. Чтобы достичь этого, любая «толпа» (будь это рынок, корпорация или разведывательное управление) должна повышать пользу индивидуального знания в глобальном и коллективном масштабах (и мы знаем, что это достижимо), позволяя ему оставаться специфическим и частным.

Децентрализованная система может принести разумные результаты, только если существует механизм агрегирования информации, поступающей от всех участников системы.

**Глава 5. Координация**

Проблема координации определяется тем фактом, что для ее решения человек должен принимать в расчет не только собственные суждения, но и мнения других людей, потому что действия каждого человека влияют на поведение окружающих и им обусловлены. Очевидный способ координации поведения людей — через власть и принуждение. Хорошо скоординированы движения солдат на военном параде. То же можно сказать о действиях рабочих на конвейерной линии производства. Но в свободном обществе власть (включающая в себя законы или официальные правила) оказывает лишь ограниченное влияние на жизнь отдельных граждан. Это значит, что решения многих проблем координации должны не поступать «сверху», а формироваться «снизу». Лейтмотивом же каждого из этих решений может быть один и тот же вопрос: как люди, при отсутствии руководства, могут объединить свои действия в эффективную и упорядоченную систему?

Люди, по словам Адама Смита, «наивные и неквалифицированные», способны координировать свои действия во имя достижения комплексных, взаимовыгодных результатов, даже не зная с самого начала о том, какие это будут результаты или как их достичь. Как индивидуумы они не знают, куда направляются. Но как участники рынка они вдруг становятся способными достичь места назначения, и очень быстро.

**Глава 6. Сотрудничество**

Проблемы сотрудничества напоминают проблемы координации, поскольку в обоих случаях хорошее решение требует согласованных действий всех участников. Но если механизм отлажен, проблемы координации решаются сами собой, даже если каждый индивидуум в одиночку преследует собственную выгоду (вспомните эксперименты с импровизированными торгами). Чтобы решить проблемы сотрудничества (от уплаты налогов до уборки снега с тротуаров и предотвращения загрязнения окружающей среды), членам группы или общества приходится прилагать гораздо больше усилий. Чтобы решить проблемы сотрудничества, каждому индивиду следует согласиться с более широким толкованием своей выгоды и отказаться от ориентации на краткосрочную максимизацию прибыли. Кроме того, надо научиться доверять окружающим, ибо в противном случае единственно разумной стратегией остается именно стремление к собственной выгоде, причем краткосрочной.

**Эксперимент под названием «ультимативная игра»**. Правила опыта просты. Экспериментатор формирует пары, состоящие из незнакомых между собой людей. Им выдают десять долларов, которые надо разделить, придерживаясь определенных условий. Так, один человек (предлагающий) сам решает, как разделить деньги (поровну, или в процентном соотношении 70:30, или как-то еще). Он делает предложение второму человеку (респонденту). Респондент может либо принять предложение, и в этом случае оба кладут свою долю денег в карман, либо отвергнуть, и тогда оба участника остаются ни с чем.

Если оба участника придерживаются логики, то предлагающий гарантированно оставит себе девять долларов, а респондент получит один. Тому есть простое объяснение: каким бы ни было предложение, респондент должен принять его, поскольку при согласии он получает какие-то деньги, а при отказе — не получает ничего. Разумный предлагающий поймет это и будет предлагать партнеру минимальную долю.

Однако на практике люди редко достигают согласия. Вместо этого минимальные предложения (один – два доллара), как правило, отвергаются. Что это означает? Люди скорее останутся ни с чем, нежели позволят своим партнерам получить слишком большую долю. Они откажутся от дармовых денег, чтобы наказать, по их мнению, жадного или эгоистичного типа. Что интересно, предлагающие этого ожидают, по всей видимости, представляя, что вели бы себя так же на месте респондентов. В результате они почти не предлагают партнерам слишком маленькие суммы — чаще всего в ультимативной игре предлагали (и, соответственно, принимали) пять долларов.

Что ж, это далеко от характеристики поведения «человека рационального».

И люди, и обезьяны-капуцины одинаково трепетно относятся к «справедливому» распределению наград за труды. Такие намерения могут показаться вполне естественными, но это не так. Если обезьяна радовалась возможности получить кусочек огурца в обмен на камешек и была довольна сделкой до того, как увидела, что ее напарница получает виноград, с какой стати ей надо было бы менять свое мнение? Ведь для нее ничего не изменилось, а огурец не стал менее вкусным. (А если и стал, то только потому, что она возмущена щедрым вознаграждением своей напарницы.) Иными словами, ее отношение к сделке должно было оставаться прежним. Аналогично, респондентам в ультимативной игре предлагали деньги за пару минут «работы», которая состояла главным образом из того, чтобы сказать «да» или «нет». Отказ от дармовых денег бессмыслен. Но люди идут на это, будучи одержимы идеей справедливости.

Сообщества и организации работают лишь тогда, когда люди сотрудничают. Сотрудничество полезно обществу в целом. Но с точки зрения индивидуума оно зачастую бессмысленно. Казалось бы, логичнее преследовать исключительно собственные интересы, и пользоваться плодами труда других людей. Но почему большинство из нас не поступают так? Классическое и общепринятое объяснение того, почему люди сотрудничают, было предложено политологом Робертом Аксельродом. В 1980 году он высказал мысль о том, что сотрудничество — это результат повторяющегося взаимодействия с одними и теми же людьми. Основой сотрудничества служит отнюдь не доверие, а продолжительность отношений между людьми... Люди, постоянно имеющие дело друг с другом, рано или поздно осознают преимущества сотрудничества, и с этого момента уже не пытаются воспользоваться преимуществами над партнером, ибо знают, что будут наказаны. Ключом к сотрудничеству Аксельрод назвал «тень будущего». Людей удерживают рядом друг с другом перспективы продолжительного взаимодействия.

В Британии восемнадцатого и начала девятнадцатого столетий значительная часть национальной экономики управлялась представителями религиозной секты, известной как квакеры. Квакеры владели более чем половиной сталеплавильных заводов. Они были ключевыми игроками в банковской сфере (ими были основаны Barklays и Lloyds). Общество не оставило без внимания процветание квакеров. Известные своей абсолютной честностью, квакеры-бизнесмены прославились аккуратностью в ведении деловых записей. И по мере роста процветания квакеров люди увидели связь между этим процветанием и репутацией секты, члены которой были надежны и добросовестны. Стало очевидным, что честность окупается.

В течение веков эволюция капитализма шла в направлении большей прозрачности, доверия и альтруистического поведения. Неслучайно, что данная тенденция обернулась возросшей производительностью труда и экономическим ростом. Эта эволюция происходила вовсе не потому, что капиталисты — такие уж добряки. Нет, она происходила оттого, что преимущества взаимного доверия потенциально огромны, а также оттого, что успешная рыночная система учит людей ценить эти преимущества. Для успеха и процветания любая экономика нуждается в здоровом уровне доверия, надежности и честности повседневных сделок.

Адам Смит в своей книге «Исследования о природе и причинах богатства народов» писал, что «когда в обществе преобладают коммерсанты, они всегда вводят в моду честность и пунктуальность».

На Уолл-Стрит человек по имени Дж. П. Морган построил прибыльный бизнес, основанный на идее доверия. В конце девятнадцатого века инвесторы (как правило, иностранные), погоревшие на сомнительных или ненадежных инвестициях в железные дороги, опасались вкладывать свои деньги в Америке. Присутствие в совете директоров человека от Моргана служило гарантией надежности любой фирмы. Главной движущей силой упомянутых преобразований был упор на накопление капитала в долгосрочной перспективе, а не на краткосрочные прибыли. Бизнесмены рассматривали «отдельные сделки как звенья большой цепи прибыльных деловых предприятий», а не просто «одноразовые возможности, из которых надо выжать максимум прибыли».

Отличительной особенностью этой новой концепции доверия стала своего рода безликость. Ранее доверие было продуктом главным образом личных или внутригрупповых отношенийФ но не общей предпосылкой, на основе которой можно было вести дела даже с незнакомцами. Теперь же предполагалось как минимум, что незнакомцы не будут неизбежно вас обманывать. Теперь, чтобы покупать и продавать, не обязательно было знать потенциального партнера лично. Согласно новой концепции доверия, развитие деловых отношений осуществлялось благодаря выгодам взаимной деятельности.

Рассмотрим одну из фундаментальных особенностей доверия: как правило, оно формируется и процветает только там, где существуют, согласно термину социологов, «тесные отношения» — между родственниками, членами одного клана, ближайшими соседями. Но такие отношения невозможно поддерживать многим людям одновременно, и они несовместимы с количеством и разнообразием контактов, без которых немыслима здоровая современная экономика (и, аналогично, здоровое современное общество). Более того, слишком близкие отношения могут препятствовать экономическому росту, ибо они поддерживают однородность и мешают торговому обмену в условиях открытого рынка — в пользу торговли, основанной на личных контактах. Этот феномен всеохватывающего доверия не может существовать без налаженной сети учреждений и эффективной законодательной системы, которые поддерживают современную капиталистическую экономику любой развитой страны.

Индивидуумы в обществах, для которых характерен более высокий уровень взаимного доверия, тратят меньше времени и сил на защиту от эксплуатации в результате деловых транзакций. Письменные контракты востребованы в меньшей степени, и в них не обязательно указывать все могущие возникнуть чрезвычайные обстоятельства.

Уплата налогов — это классический пример проблемы сотрудничества. Все пользуются благами, оплачиваемыми за счет налогов. Есть Вооруженные Силы, которые вас защищают, школы, которые обучают не только ваших, но и чужих детей (и они должны, в ваших же интересах, стать дееспособными и образованными гражданами), бесплатные дороги, полиция и пожарные, открытия, опирающиеся на фундаментальные исследования в науке и технике. Вы получаете и многое другое, что вам лично, вероятно, и не нужно, однако в целом на воображаемой чаше весов блага должны перевешивать затраты. Проблема в том, что человек может пользоваться этими благами независимо от того, платит он налоги или нет.

Когда требуется решить коллективную проблему, в частности заставить людей платить налоги, не следует забывать о трех важных моментах. Первый: люди должны верить своим соседям, хотя бы в определенной степени, и полагать, что они будут поступать правильно и выполнять свои обязательства. Второй: люди должны доверять правительству, т.е. верить в то, что правительство будет тратить налоговые доллары с мудростью и в интересах страны. И, наконец, людям необходима уверенность в том, что государство найдет и покарает виновных, при этом защитив невиновных. Сам по себе закон не может привести к сотрудничеству, но может сделать его более успешным.

**Глава 9. Малые группы**

В 2003 году NASA не смогла предотвратить гибель «Колумбии», когда во время старта была повреждена обшивка крыла. Действия ГУП — это наглядный пример того, как не следует руководить небольшой группой. Небольшая группа наделена способность к самоидентификации. И влияние мнений одних ее членов на мнения других неизбежно. Это приводит к следующему. С одной стороны, небольшие группы могут принимать в корне неверные решения, поскольку влияние в них более прямое и непосредственное, а значит, и решения имеют тенденцию быть полярными и непостоянными. Одна из реальных опасностей, подстерегающих небольшие группы, — это выбор согласия (консенсуса) в ущерб конфликту и расхождению мнений. Различие мнений для малой группы — это залог успеха. Наличие мнения меньшинства делает решение группы более правильным, а сам процесс принятия решений более тщательным. Это верно даже тогда, когда мнение меньшинства непродуманно. Конфронтация с противоположным мнением, что весьма логично, вынуждает большинство более серьезно отнестись к проверке собственной позиции.

В отсутствие такого инакомыслящего качество группового обсуждения снижается по причине явления, получившего название поляризации группы. Как правило, когда мы вспоминаем обсуждение, мы воспринимаем его как своего рода рецепт рациональности и умеренности и полагаем, что чем больше людей будут обсуждать проблему, тем меньше вероятность, что они займут крайние («полярные») позиции. При любых групповых обсуждениях люди склоняются к более крайним позициям по сравнению с теми, с какими они начинали дискуссию, и, более того, подталкивают к этому друг друга.

В малых группах идея не побеждает всего лишь благодаря своим достоинствам. Даже если ее достоинства кажутся очевидными, идее нужен поборник, чтобы ее приняла вся группа.

Странно опасаться красноречия, но на самом деле именно оно влияет на решения, принимаемые группой. Если вы, находясь в группе, чрезмерно многословны, люди начнут считать вас влиятельным по определению. Все было бы хорошо, если бы наиболее красноречивыми были люди, обладающие действительно весомыми знаниями в конкретной области. Во многих случаях это так и есть. Однако между красноречием и профессионализмом нет четкой взаимосвязи.

Нет смысла делать малые группы частью системы руководства, если не дать этим группам метод учета мнения всех участников. Если малые группы включаются в процесс принятия решений, тогда им надо дать право принимать решения на своем уровне. Если организация создает команды и затем использует их исключительно в консультативных целях, она теряет реальное преимущество команды — коллективный разум.

**Глава 10. В погоне за экспертом**

Пример компании Zara, значительно сократившей время от идеи модели одежды до продаж.

Один из примеров, иллюстрирующих достоинства и недостатки различных способов координации в бизнесе, — это создание гангстерских фильмов. Это — великолепное описание среднего делового предприятия. Есть три типа организации, присущих гангстерским группировкам в фильмах. О первом из них речь идет в фильме «Крестный отец 2». Здесь бизнес управляется по системе «сверху вниз», во многом как в традиционной корпорации. Организация имеет ряд преимуществ: она позволяет человеку, стоящему во главе, быстро принимать решения и неуклонно их внедрять. Она позволяет осуществлять долгосрочные инвестиции и планирование. Поскольку у Майкла повсюду есть заместители, он способен эффективно руководить отдаленными предприятиями, не присутствуя там лично. Однако недостатки корпоративной структуры так же очевидны. Майклу приходится трудно, когда ему надо получить информацию, поскольку не всегда в интересах заместителей раскрывать перед ним все карты. Нисходящая природа организации означает, что Майкл становится все более изолированным.

Другую модель организации группы можно увидеть в фильме Майкла Манна «Жара», в котором Роберт ДеНиро исполняет роль главы небольшой, сплоченной и высокопрофессиональной вооруженной банды грабителей. Эта банда весьма похожа на успешное малое деловое предприятие. Она имеет все преимущества малых, согласованных групп: доверие, специализация, хорошая осведомленность о способностях всех участников. Крах банды начинается, собственно, с принятия нового, незнакомого человека, который отказывается следовать оговоренному сценарию и в итоге разрушает все тщательно разработанные планы группы.

Третья модель представлена в таких фильмах, как «Асфальтовые джунгли» и «Помойные псы», где бандитские группировки создаются для выполнения разовых работ. Такая модель позволяет тщательно отобрать людей, исходя из их навыков. Недостатки этой модели, однако, схожи с теми, которые Рональд Коуз называл термином «операционные затраты». Чтобы сформировать группу, требуется много усилий. Трудно также гарантировать, что люди будут действовать в интересах группы, а не в своих собственных.

Теория построения бизнеса по сценариям гангстерских фильмов предполагает, что ни одна из организационных моделей не предлагает идеального решения. Как только вы забываете о законах рынка и пытаетесь осознанно организовать людей для достижения общей цели, вы сталкиваетесь с необходимостью чем-то поступиться. Это одна из причин того, почему сегодняшние компании, такие как Zara, пытаются объединить все три гангстерские модели ведения дел в одну. *Компании хотят сохранить структуру и организационную согласованность традиционной корпорации. Они хотят создать сплоченные группы для выполнения большей части ежедневных заданий. И они хотят иметь связь с работниками и специалистами за пределами корпорации.*

Один из аспектов, препятствующих обмену правдивой информацией, по предположению Аргириса, — это глубоко укоренившееся неприятие боссами любого инакомыслия со стороны подчиненных. Это реальная цена иерархического подхода к принятию решений: он поддерживает иллюзию исключительности руководителей и поощряет всех подыгрывать этому. Как полагает Аргирис, здесь особенно вредно то, что люди внутри организации и без того склонны избегать конфликтов и возможных проблем. В организациях, функционирующих по принципу диктатуры, правда вообще всплывает очень редко. Иерархические корпорации подталкивают людей к тому, чтобы искажать и утаивать информацию. С другой стороны, в условиях рынка у предприятий есть стимул раскрывать ценную информацию и действовать, опираясь на нее.

Как же может реализовываться на практике более широкое распределение реальных полномочий по принятию решений? Для начала, решения по локальным проблемам должны как можно чаще приниматься людьми, которые теснее всего соприкасаются с этими проблемами. Фридрих Хайек подчеркивал, что «неявное знание» (знание, получаемое только опытным путем) крайне важно для эффективности рынков. Оно также важно для эффективности организаций. Вместо того чтобы принимать как должное, что все проблемы передаются «снизу вверх», а затем все решения спускаются «сверху вниз», компаниям следует начать с идеи, что, как в условиях любого рынка, люди с локальными знаниями зачастую находятся в самом выгодном положении, чтобы выдвинуть самое обоснованное и эффективное предложение. Достоинства специализации и локального знания, как правило, значительно превышают пользу управленческих навыков и умения принимать решения.

Кроме того, децентрализация значительно упрощает координацию. Даже отказавшись от директивного стиля управления, руководство компании может быть уверенно в том, что работники найдут новые, более эффективные способы выполнения задач. Это сокращает необходимость надзора, уменьшает операционные затраты и позволяет управляющим заниматься более важными вопросами.

Рассмотрим один из глубочайших парадоксов 1990-х годов. При том, что компании уделяли немало внимания преимуществам децентрализации и важности восходящих механизмов управления, в каждой конкретной компании культивировалось отношение к генеральному директору как к супергерою. Во всей этой мифологии озадачивает, как мало свидетельств тому, что отдельные личности способны постоянно делать великолепные прогнозы по стратегическим решениям в условиях реальной нестабильности. Даже умнейшие люди совершают порой ошибки. Для нас естественно приписывать успех знаменитых руководителей их врожденным качествам, но никак не стечению обстоятельств или банальному везению. Порой это действительно разумный вывод. Но когда речь идет о руководстве корпорацией, это опасное заблуждение.

Алчиан вовсе не утверждает, что большинство успешных бизнесменов просто удачливы или что знания, умения и навыки не имеют ровным счетом никакого значения. Но он, тем не менее, настаивает, что точные причины того, почему та или иная компания добилась отличных показателей, назвать трудно.

Изучая провалы, Финкельштейн считал, что в них всегда повторяются две вещи: «Первая — это отличительное свойство генеральных и исполнительных директоров новых предприятий: они всегда абсолютно правы. Вторая — это тенденция преувеличивать качество руководящих способностей на основе послужного списка, особенно в ситуациях, которые кардинально отличаются от реального положения новой компании».

В результате у компаний есть веские причины пытаться решать когнитивные проблемы, не опираясь на иерархию. Что это означает на практике? Распространение информационного потока внутри организации не должно диктоваться штатным расписанием. Компании могут применять методы, основанные на коллективном разуме.

Рынки решений очень полезны компаниям, ибо они позволяют избежать проблем, препятствующих потоку информации, что происходит во многих корпорациях: внутриполитическая борьба, чинопочитание и подмена знаний служебным положением. Анонимность рынков и тот факт, что они обеспечивают относительно четкое решение, несомненно, поощряя при этом индивидуумов добывать качественную информацию и действовать на ее основе, означает, что потенциальное значение этих рынков действительно трудно переоценить.

Лучшие генеральные директора, разумеется, знают границы своих знаний и способностей к принятию решений. Вот почему важные решения в GM в те дни, когда она была одной из самых успешных корпораций в мире, принимались в рамках того, что Альфред Слоун называл «коллективным руководством». И вот почему легендарный теоретик бизнеса Питер Друкер сказал: «Умные генеральные директора методично выстраивают вокруг себя управленческую команду». Погоня за конкретным экспертом — это ошибка.

**Глава 11. Рынки**

Мы хотим, чтобы рынок правильно определял все цены. И, следовательно, истинное значение игры на понижение проще. Мы знаем, что толпа, принимающая самое мудрое коллективное решение, — это толпа с широким спектром мнений и разнообразными источниками информации. Если курс акций компании, как мы видели, представляет собой взвешенное среднее суждений инвесторов, он может быть точнее, если эти инвесторы, образно говоря, не одного покроя. Выше я упоминал, что рынки, благодаря своим масштабам, прежде всего, разнородны. Однако нежелание подавляющего большинства инвесторов продавать акции, играя на понижение, означает, что, во всяком случае, для фондового рынка это не вполне характерно.

Профессиональным инвесторам свойственны те же недостатки, что и нам с вами. Они организуются в группы, излишне самоуверенны, недооценивают влияние случая, объясняют успех умением, а неуспех — невезением. И поскольку огромное большинство финансовых администраторов работают хуже, чем рынок в целом, сложно рассматривать их как образец рациональности.

В основе полемики о рациональности инвесторов разумеется, лежит более простой вопрос: способен ли фондовый рынок качественно прогнозировать будущее?

(Пример LTCM) Известная истина гласит, что в любой момент времени финансовые рынки управляются либо страхом, либо жадностью. Но самые здоровые рынки — это те, что управляются страхом и жадностью одновременно. Совершенно очевидно, что когда вы продаете акции, покупающие их люди всегда по-другому относятся к перспективам. Вы думаете, что курс упадет, а они считают, что повысится. Кто-то из вас окажется прав, но важно то, что только при взаимодействии этих разных воззрений рынок способен хорошо разместить капитал. В случае с LTCM не было разных воззрений. Все думали одинаково, оттого что группа людей, принимавших решения, была слишком мала и слишком подвержена подражательству. Неважно, насколько опытны были ее эксперты. В конечном итоге они были слишком похожи друг на друга, чтобы отличаться коллективным умом.

Бумы и крахи — это хрестоматийные примеры неверного коллективных решений. Во время бума все условия, делающие группу мудрой (независимость, разнородность, частные суждения), исчезают. И хотя крупные бумы и крахи возникают нечасто и не так уж распространены, понимание того, как и почему они происходят, проливает свет на то, что может пойти не так во время принятия коллективного решения.

В любой момент времени цена на материальные объекты отражает все миллионы независимых решений, которые принимают покупатели и продавцы. В противовес этому, курс акции зачастую отражает серию зависимых решений, поскольку, когда много людей вычисляет стоимость акций, их оценка зависит, во всяком случае, частично, от того, что думает каждый участник торгов о стоимости того или иного пакета. Фондовый рынок — это постоянно изменяющееся, но относительно стабильное сочетание *независимых* и *зависимых* решений. Бумы и крахи возникают, когда это сочетание слишком сильно смещается в сторону зависимости. Бумы, начинаясь с логичных попыток заработать на мощных деловых тенденциях, вскоре превращаются в нечто иное. Соблазн торговать акциями на основе того, что делают другие, почти непреодолим. Ожидания других людей постоянно разжигают ваши. И когда инвесторы начинают полностью имитировать поведение друг друга, мудрость всей группы ослабевает.

Группы проявляют мудрость, только когда есть баланс между информацией, которой владеют все участники группы, и информацией, которой они располагают в частном порядке. Именно сочетание этих фрагментов независимой информации (некоторые из которых верны, другие нет) помогает группе сохранять мудрость.

Чем больше инвесторов откажется покупать акции только потому, что их покупают все остальные, тем меньше вероятность, что возникнет бум. Чем меньше инвесторов будут относиться к рынку, как к конкурсу красоты, который описал Кейнс, тем более жизнеспособными и мудрыми станут решения этого рынка.

**Глава 12. Демократия**

Нет оснований думать, что, если не будет найдено объективное решение какой-либо проблемы, толпа всегда проявит мудрость по примеру посетителей ярмарки, упомянутых Фрэнсисом Гальтоном, или голосующих Web-страниц поисковой системы Google. Выбор кандидатов и выбор политического курса не являются когнитивными проблемами, и нам не следует ждать, что они будут прерогативой мудрой толпы. С другой стороны, нет причин думать, что какие-либо иные политические системы (диктатура, аристократия, правящие клики) лучше справятся с выбором политического курса, но риски, заложенные в этих системах (прежде всего риск бесконтрольной и неподотчетной власти) намного серьезнее, чем при демократии.

Демократический опыт — это не опыт наблюдения за тем, как ваши соперники побеждают, получая то, на что вы надеялись, и принятия этого, поскольку вы верите, что они не уничтожат то, что вы цените, и потому что вы знаете: у вас еще будет шанс добиться того, к чему вы так стремитесь. В этом смысле здоровая демократия наделена достоинствами компромисса (что в конечном итоге является основой общественного согласия) и способностью к переменам. Решения, которые принимаются в условиях демократии, могут и не свидетельствовать о мудрости толпы. Решение принимать их демократически — это верный признак такой мудрости.