

Дункан Уоттс. Здравый смысл врет. Почему не надо слушать свой внутренний голос

Каждый из нас в глубине души считает себя специалистом во многих областях, особенно в вопросах человеческих взаимоотношений. Здравый смысл и опыт диктуют нам суждения, которые кажутся неопровержимо верными. А так ли безошибочны наши представления о мире и о себе? Может, есть смысл от них отказаться? Дункан Уоттс, в прошлом профессор социологии, развенчивает миф о непоколебимости здравого смысла. Ведь подчас наши самые глубинные убеждения, заложенные образованием и подкрепленные жизненным опытом, мешают нам принимать рациональные и взвешенные решения, строить правильные стратегии и осознавать свой выбор. Эту книгу хорошо дополняют: [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#), [Нассим Николас Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса](#), [Дэн Ариели. Поведенческая экономика](#).

Дункан Уоттс. Здравый смысл врет. Почему не надо слушать свой внутренний голос. – М.: Эксмо, 2012. – 336 с.



Часть I. Здравый смысл

Глава 1. Миф о здравом смысле

Нашей жизнью руководят неписанные правила – собственно, их так много, что, даже задайся мы такой целью, нам бы не удалось записать их все. И тем не менее, по нашему глубочайшему убеждению, здравомыслящие люди должны их знать. Более того, по нашему глубочайшему убеждению, здравомыслящие люди должны знать, какое из писанных правил в любом отдельно взятом случае позволительно отбросить.

Нам всем приходилось так или иначе приспособливаться к новому окружению, будь то необходимость влиться в реалии новой школы, освоиться на новой работе или научиться жить в чужой стране. Поначалу это окружение виделось странным, пугающим и полным непонятных правил, но в итоге становилось знакомым и привычным. Очень часто формальные правила – те, что записаны, – важны меньше, чем правила неформальные, которые могут оставаться не сформулированными до тех пор, пока мы их не нарушим. Как маленькие дети осваивают иностранный язык, так и мы учимся ориентироваться даже в совершенно незнакомой социальной среде, практически этого не осознавая.

Та чудесная, удивительная часть человеческого интеллекта, которая позволяет справляться с подобного рода проблемами, и есть так называемый здравый смысл. Мы столь привычны к нему, что замечаем лишь его отсутствие: без него повседневная жизнь просто немыслима. Здравый смысл – это то, откуда мы знаем, что именно одеть на работу утром, как вести себя на улице или в метро, как поддерживать гармоничные взаимоотношения с друзьями и коллегами. Здравый

смысл подсказывает нам, когда правилам подчиняться, когда их тихонько игнорировать, а когда открыто им не повиноваться. Он глубоко укоренен в правовой системе, политической философии и профессиональном образовании. Это обязательно условие, сущность социального интеллекта.

В отличие от теоретических знаний, здравый смысл не осмысливает и не подвергает мир сомнению, а воспринимает его таким, «каков он есть». В противоположность формальным, сугубо теоретическим системам знания, здравый смысл – всецело практический. То есть главное – это сами ответы на вопросы, а отнюдь не способы их получения. Если потенциал формальных знаний кроется в возможности сводить полученные специфические данные к логическим категориям, описываемым общими принципами, то потенциал здравого смысла заключается в возможности справляться с каждой отдельно взятой ситуацией самой по себе. Именно по этой причине известные всем «прописные истины» оказалось так трудно воспроизвести в компьютерах.

Люди, которым не хватает здравого смысла, чем-то похожи на незадачливого робота. Они не понимают, на чем следует сосредотачивать внимание, – это раз. И не понимают, чего конкретно они не понимают, – это два. Удивительно сложно объяснить лишенному здравого смысла человеку, что именно он делает не так.

Одной из наиболее примечательных особенностей здравого смысла является разительное его изменение в зависимости от эпохи и культуры. Хотя здравым смыслом так или иначе руководствуемся мы все, он может считаться «общепринятым» только в той мере, в какой два человека разделяют достаточно схожий социальный и культурный опыт. Здравый смысл, следовательно, зависит от того, что социолог Гарри Коллинз называет «коллективным тацитным (неявным) знанием» – то есть закодированным в социальных нормах, обычаях и практиках. Согласно Коллинзу, обрести данный тип знаний возможно только через участие в жизни самого общества – вот почему так сложно учить машины.

Разногласия по вопросам здравого смысла практически невозможно устранить, ибо ни одной из сторон не ясно, на каких основаниях нужно строить разумную аргументацию. Трудность согласования убеждений, основанных на здравом смысле, проявляется в афоризмах и пословицах. Дальше с глаз – ближе к сердцу, но с глаз долой – из сердца вон. Семь раз отмерь, один отрежь, но промедление смерти подобно. Поскольку мы никогда не уточняем, для каких обстоятельств подходит одно и не подходит другое, у нас нет ровно никакой возможности описать, что конкретно мы думаем и почему думаем именно так, а не иначе. Здравый смысл, проще говоря, есть не столько определенное мировоззрение, сколько некий мешок, полный логически несовместимых, часто противоречащих друг другу убеждений, каждое из которых кажется верным сейчас, но не обязательно останется таковым в других условиях.

Фрагментированность, изменчивость и даже внутренняя противоречивость, присущая здравому смыслу, как правило, не представляет проблем в обыденной жизни. Дело в том, что повседневность фактически разбита на множество мелких проблем, укорененных в очень специфических контекстах и решаемых более или менее независимо друг от друга.

Сложности возникают тогда, когда мы используем здравый смысл для решения проблем, выходящих за рамки непосредственных «здесь и сейчас», – проблем, включающих прогнозирование или управление поведением большого количества людей в ситуациях, далеких от нас либо в пространстве, либо во времени. Например, разрабатывая план борьбы с бедностью, политики неизменно опираются на собственные представления о том, почему бедные люди бедны и как им лучше помочь.

Здравый смысл – плохой помощник в решении вопросов, выходящих за рамки повседневности. Как пишет в своей книге [Благими намерениями государства](#) политолог Джеймс Скотт, конец XIX и начало XX века ознаменовались всеобщим оптимизмом инженеров, архитекторов, ученых и правительственных технократов, полагавших, будто проблемы общества можно решить тем же образом, каким это делалось в науке и технике в эпоху Просвещения, а затем и промышленной революции. Согласно этим «высоким модернистам», проектирование городов, управление природными ресурсами и даже всей экономикой в целом подлежит «научному» планированию. В 1923 году известный архитектор Ле Корбюзье, один из корифеев высокого модернизма, писал: «План – это диктатор; без него безраздельно властвуют нищета, беспорядок, своеволие».

Естественно, сторонники высокого модернизма не распространялись о том, что руководствуются – то они, по сути, исключительно здравым смыслом, предпочитая облачать собственные амбиции в язык науки. Но, как указывает Скотт, научная аура была всего лишь миражом. В действительности никакой науки планирования не существовало – одни лишь мнения отдельных градостроителей и планировщиков, стремящихся «проинтуичить» (всего-навсего!), какими последствиями обернутся их планы в реальности. Однако результаты претворения их планов в жизнь – например, советская коллективизация или Бразилиа Ле Корбюзье – часто оказывались катастрофическими, а некоторые – как социальная инженерия фашизма или режим апартеида в Южной Африке – сегодня и вовсе считаются одними из величайших бед XX столетия. Но даже если планы удавались, происходило это зачастую не потому, что они были так хороши, а потому, что местное население изыскивало способы их проигнорировать, обойти или расстроить.

Как свидетельствуют ряд специалистов в области менеджмента, корпоративные планы – будь то выбор той или иной стратегии, слияние, поглощение или маркетинговые кампании – проваливаются столь же часто. И в основном по тем же причинам, что и правительственные³⁹. Иными словами, во всех этих случаях горстка людей собирается в конференц-залах и с помощью интуиции тщится прогнозировать, управлять и манипулировать поведением тысяч и миллионов разных людей, мотивации и условия жизни которых разительно отличаются от ее собственных. Ирония в том, что, даже видя ошибки политических деятелей, планировщиков и прочих, мы не только не критикуем здравый смысл – мы требуем, чтобы его было еще больше. Неприятности случаются не потому, что мы забываем о здравом смысле. Они случаются потому, что потрясающая эффективность здравого смысла в решении *повседневных проблем* заставляет верить в него больше, чем он того заслуживает.

Но если здравый смысл столь уж плохой помощник в совладании с такими сложными социальными явлениями, как политические конфликты, экономика здравоохранения и маркетинговые кампании, то почему его недостатки нам не очевидны? Ведь, когда речь идет о явлениях физического мира, интуиция подводит нас отнюдь не реже. Это заставляет людей заниматься наукой. В науке понимание окружающего мира невозможно без тщательной проверки выдвинутых теорий на основе наблюдений и экспериментов. Только тогда мы можем доверять полученным данным, что бы там ни говорила интуиция. Бесспорно, это долгая и кропотливая работа, но именно благодаря научному методу людям за несколько веков удалось продвинуться в познании мира природы так далеко.

Когда же речь заходит о мире человека, где наша интуиция является куда большим подспорьем, чем в физике, мы редко ощущаем надобность научного подхода. Мы постоянно погружены в торговлю, политику и культуру и, следовательно, близко знакомы с тем, как они «работают» – хотя бы в той мере, в какой мы себе это представляем. А потому, в отличие от физики, биологии и других точных наук, идея проведения дорогостоящих и длительных «научных» изысканий в сфере человеческого или социального поведения кажется смешной и нелепой. Действительно, зачем тратить уйму времени и денег, чтобы выяснить то, что, по нашему глубочайшему убеждению, и так ясно?

Несмотря на колоссальные преимущества рассуждений о человеческом поведении с позиций здравого смысла, мы совершаем ряд ошибок, которые так же систематичны и распространены, как и «промахи» интуитивной физики. Ошибки первого типа мы совершаем, когда, размышляя о том, почему тот или иной человек поступил так, а не иначе, сосредотачиваемся на тех факторах – мотивах, стимулах, убеждениях, – которые осознаем непосредственно. На самом деле, предвосхитить все, что может оказаться важным для данной конкретной ситуации, невозможно. А значит, как бы старательно мы ни пытались «влезть в чужие тапочки», без грубых промахов, вероятнее всего, не обойдется.

Ошибки второго типа возникают как только люди объединяются в группы. Возникает коллективное поведение. Последнее эмерджентно в том смысле, что не может быть понято с точки зрения составляющих его частей. Столкнувшись с подобной сложностью, однако, мы инстинктивно обращаемся к логике индивидуального действия. Иногда мы прибегаем к фиктивным «репрезентативным индивидам» – таким как «толпа», «рынок», «рабочие» или «электорат», чьи поступки подменяют собой действия многих. А иногда выделяем «особенных людей» – лидеров, провидцев или «властителей дум», – которым и приписываем все причинно-

следственные связи. Увы, на какую бы хитрость мы ни пошли, результат один: наши объяснения коллективного поведения сглаживают большую часть того, что происходит в действительности.

Проблемы третьего типа сводятся к тому, что, во-первых, из прошлого мы делаем выводов меньше, чем нам кажется, а во-вторых, это ошибочное восприятие, в свою очередь, искажает восприятие будущего. Как только происходит нечто интересное, сенсационное – книга неизвестного автора стала международным бестселлером, очередной жилищный пузырь лопнул или террористы взорвались на самолетах во Всемирный торговый центр, – мы инстинктивно ищем тому объяснения. Однако поскольку растолковать эти события мы стремимся лишь *postfactum*, то придаем чересчур важное значение уже происшедшему, не задумываясь о том, что случиться могло, но не случилось. Более того, мы стараемся объяснить только те события, которые кажутся нам достаточно интересными. А значит, фактически понимаем лишь крошечную долю происходящего на самом деле. В результате то, что видится причинным объяснением, на поверку оказывается обычным рассказом – нарративным описанием случившегося, почти или вообще не содержащим сведений о причинных механизмах, лежащих в его основе. Тем не менее, поскольку эти повествования имеют форму причинных объяснений, мы расцениваем их как имеющие прогностическую ценность. Иначе говоря, мы сами себе внушаем, будто можем делать прогнозы, невозможные не только в данной конкретной ситуации, но даже в принципе.

Здравый смысл, безусловно, может помочь разобраться в окружающем мире. Но разобраться – не всегда означает понять. Именно вследствие затушевывания едва уловимого, но ключевого различия между видением смысла в каком-то явлении и пониманием его и возникают сложности. В наши дни здравый смысл служит той же цели, что и мифология древних. Поставляя готовые объяснения всевозможным обстоятельствам и ситуациям, он придает уверенность и позволяет выживать день ото дня. Мы считаем, будто поняли то или иное явление, тогда как на самом деле предложили ему лишь на первый взгляд более или менее правдоподобное объяснение. А поскольку эта иллюзия понимания, в свою очередь, снижает мотивацию к решению социальных вопросов так, как решаются задачи в медицине, инженерии и естественных науках, результат оказывается весьма плачевным: в действительности здравый смысл препятствует пониманию мира.

Глава 2. Размышления о мышлении

Во многих странах человека, получающего водительские права, спрашивают, не желает ли он стать донором органов. В ходе проведенного несколько лет назад исследования два психолога – Эрик Джонсон и Дэн Гольдштейн – обнаружили: процент граждан, соглашавшихся пожертвовать свои органы, составлял в разных европейских странах от 4,25 до 99,8. При этом, цифры не были разбросаны во всем диапазоне. Скорее, имелись две отдельные группы: в одной процент потенциальных доноров находился в пределах от 0 до 20, а в другой приближался к 100.

Чем же объяснялись столь сильные различия? Этот вопрос я задал лучшим студентам Колумбийского университета. Несмотря на всю свою креативность, мои ученики так и не догадались о настоящей причине, которая на самом деле оказалась до абсурда простой. Дело в том, что в одной стране выбор по умолчанию – стать донором органов, тогда как в другой – не становиться.

Теории выбора являются центральными в большинстве социальных наук. Ни одна проблема не вызывала столько разногласий, сколько вопрос о природе и важности рациональности. Многие годы экономисты, изучавшие состояние рынка, прибегали к определению, чем-то напоминающему понятие рациональности, – «*homo economicus*», человек экономический.

Чем же столь притягателен такой подход? Он подразумевает, что любой выбор может быть понят с точки зрения попытки удовлетворить некие предпочтения. В своей книге «Фрикономика» Стивен Левитт и Стивен Дабнер иллюстрируют экспланаторную силу теории рационального выбора с помощью ряда историй, поведение главных героев которых вначале приводит в замешательство, но при ближайшем рассмотрении оказывается абсолютно рациональным.

Допущение, согласно которому то, как мы думаем, и как мы думаем, что мы думаем, суть одно и то же, – есть квинтэссенция здравого смысла. И тем не менее, как показывает пример с

донорством органов, подобная «рациональность» нередко вводит нас в заблуждение. Столкнувшись с тем фактом, что процент водителей, соглашавшихся стать донорами органов, существенно варьируется в разных странах, мои ученики автоматически начали размышлять с точки зрения рационального выбора: они принялись искать различия в связанных с донорством убеждениях, затратах и прибылях. Причина, по которой их объяснения оказались неверны, заключается в следующем: умолчания не являются частью ни одной модели принятия решений, рассматривающей поведение сквозь призму стимулов, мотиваций или предпочтений. Скорее они есть часть окружающей среды, в которой действует принимающий решение человек. Поэтому для моделей рационального выбора их влияние на поведение просто невидимо. Увы, умолчания – лишь вершина пресловутого айсберга.

В ходе экспериментов психологи показали: на выбор и поведение человека можно влиять «преднастройкой» определенными словами, звуками или другими стимулами (так называемый прайминг). Испытуемые, читавшие слова типа «старый» и «хрупкий», покидали лабораторию гораздо медленнее. Покупатели в винных магазинах чаще склонялись к вину из Германии, когда фоном играла немецкая музыка, и из Франции – когда французская.

Искажает наши реакции и нерелевантная числовая информация. В одном эксперименте участников винного аукциона просили перед тем, как сделать заявку, написать последние две цифры номера своей социальной страховки. Хотя эти числа, в сущности, были случайными и уж точно не имели никакого отношения к ценности вина, исследователи обнаружили: чем больше оказывались цифры, тем большую сумму предлагали люди.

На индивидуальные предпочтения огромное влияние оказывает сам способ представления ситуации («фрейминг»). Например, если мы говорим о некоем пари, акцент на проигрыше заставляет человека рисковать меньше, а на выигрыше – наоборот, даже если оба пари идентичны.

Психологи обнаружили, что на наши суждения часто оказывает влияние доступность информации – то есть, насколько легко раздобыть или вспомнить те или иные сведения. Как правило, люди переоценивают вероятность гибели в авиакатастрофе в результате теракта по сравнению с любой другой причиной.

Наконец, сам способ усвоения новой информации обеспечивает подкрепление уже существующих убеждений. Данные, подтверждающие сложившееся мнение, мы, во-первых, охотнее замечаем, а во-вторых, рассматриваем менее скептически, нежели противоречащие ему. В совокупности эти две тесно связанные тенденции – «склонность к подтверждению» и «мотивированное суждение» соответственно – крайне затрудняют разрешение споров. Например, в Израиле и Палестине стороны на основе одной и той же совокупности фактов составляют себе абсолютно различные представления о реальности. Даже в науке как признал знаменитый физик Макс Планк, «обычно новые научные истины побеждают не так, что их противников убеждают, а большей частью так, что их противники постепенно вымирают».

Данные психологических экспериментов свидетельствуют о существовании огромного множества потенциально релевантных факторов, влияющих на поведение весьма реальным и осязаемым образом, но оперирующих в основном вне нашего осознания.

Когда мы пытаемся понять (а еще лучше спрогнозировать) индивидуальные решения, откуда нам знать, на какие из многочисленных факторов надлежит обратить внимание, а на какие – закрыть глаза? Для определения того, что именно релевантно для данной ситуации, необходимо соотнести ее с неким рядом сравнимых. А чтобы определить это, необходимо знать, какие признаки релевантны. Этот порочный круг образует так называемую проблему фреймов. Проблема фреймов была впервые замечена в области искусственного интеллекта. В то время ученые делали первые шаги в программировании компьютеров и роботов, чтобы те решали относительно простые повседневные задачи – такие как, скажем, уборка комнаты. Поначалу предполагалось, что составить перечень всех релевантных для подобной ситуации факторов не может быть так уж сложно. Люди же как-то умудряются убирать свои комнаты каждый день и не задумываются об этом. Насколько же трудно научить этому машину? Выяснилось, что очень трудно. Исследователи искусственного интеллекта очень быстро поняли, что буквально каждая повседневная задача сложна по одной и той же причине: список потенциально релевантных

факторов и правил поразительно длинен. Неважно, что большей частью этого списка можно в конечном счете пренебречь. Заранее-то никогда не знаешь, что можно отбросить, а что – нельзя.

Неразрешимость проблемы фреймов в итоге погубила первоначальную версию искусственного интеллекта, предполагавшую воспроизведение человеческого разума более или менее в том же виде, в каком имеем его мы. Программисты избрали совершенно другой подход, акцентировавший не мыслительные процессы, а статистические модели данных. Он, сегодня называемый «машинным обучением», гораздо менее интуитивен, чем первоначальный подход здравого смысла, зато намного продуктивнее его. Именно ему мы обязаны большинством прорывов в сфере искусственного интеллекта: от почти магической способности интернет-поисковиков выдавать результаты запроса до робокаров и компьютеров, играющих в «Свою игру».

Проблема фреймов существует не только у искусственного интеллекта. В одном из обзоров покидавшие ресторан респонденты охотно расписывали униформу официантов или игравшую музыку – тогда как в действительности никакой музыки и никаких официантов-мужчин не было. Очевидно, что необходима дополнительная информация. Но, поскольку процесс «заполнения пробелов» происходит мгновенно и не требует ни малейших усилий, обычно мы его не осознаем. Поэтому нам редко приходит в голову, что чего-то не хватает.

Не важно, как часто нам не удается верно предсказать поведение окружающих: как только их поступки становятся известны, мы объясняем собственные заблуждения с точки зрения чего-то, о чем раньше понятия не имели. Таким образом, проблему фреймов весьма успешно удается замять – уж в следующий-то раз мы все сделаем правильно! Беда в том, что в действительности мы никогда не можем усвоить, что можем прогнозировать, а что – нет.

Нигде эта тенденция не является более очевидной и не поддается исключению труднее, чем во взаимосвязи материальных вознаграждений. Ни у кого не вызывает сомнений, что качество и эффективность работы служащего могут повышаться в ответ на соответствующие финансовые стимулы, – и в последние несколько десятков лет немалой популярностью стали пользоваться системы вознаграждений, основанные на результатах деятельности. В основном это касается резко увеличившихся вознаграждений руководства компаний, привязанных к курсу акций⁷⁷. Разумеется, бесспорно и то, что трудящихся интересуют не только деньги. Следовательно, такие факторы, как удовольствие от работы, признание и карьерный рост, вроде бы тоже должны оказывать свое влияние. При прочих равных здравый смысл подсказывает: улучшить эффективность деятельности служащих можно соответствующими материальными вознаграждениями. И все-таки, как показал ряд исследований, взаимосвязь между оплатой и результатами является на удивление сложной.

Когда задача многогранна или сложно поддается измерению, сотрудники имеют тенденцию сосредотачиваться только на тех аспектах своей деятельности, которые подлежат активной оценке, упуская из виду другие важные моменты. Кроме того, материальное поощрение само по себе может вызвать эффект давления, при котором психологическое воздействие вознаграждения сводит на нет обострившееся желание качественно выполнить работу. Наконец, в среде, где индивидуальные достижения сложно отделить от командных, система поощрений может привести к тому, что кто-то начнет прятаться за спинами других, отказываться от риска и т.д., что в итоге будет препятствовать инновациям. Суть всех этих смущающих и часто противоречивых находок заключается в следующем: хотя любой человек согласится, что все мы так или иначе реагируем на финансовые стимулы, как эффективно применять их на практике – неясно. Ряд специалистов в области менеджмента, потратив десятки лет на исследования и эксперименты, сделали вывод: на качество деятельности финансовые стимулы в основном влияния не оказывают.

Но здравый смысл не ждет. Если какая-то конкретная система стимулов не работает, мы тут же делаем вывод: поощрения не те. Следовательно, согласно тому же здравому смыслу, нужно всего-навсего принять правильную систему. Как будто в прошлый раз разрабатывали неправильную!

Согласно здравому смыслу, каждый поступок имеет свои причины. Возможно, так и есть. Но это не дает представления ни о том, как человек поведет себя дальше, ни каковы будут причины этого

поведения⁸⁶. Как только оно станет известно, причины, разумеется, тут же покажутся очевидными, и мы сделаем вывод: мол, знай мы заранее о некоем особом факторе, который в итоге оказался важным, нам бы удалось это поведение спрогнозировать. *Postfactum* всегда будет казаться, будто верная система стимулирования могла привести к желаемому результату. Увы, эта видимость предсказуемости задним числом глубоко обманчива. Причин тому две. Во-первых, проблема фреймов подразумевает: мы никогда не узнаем все, что может оказаться релевантным для той или иной ситуации. А во-вторых, согласно множеству психологических трудов, большая часть релевантного находится за пределами нашего осознания. Это вовсе не означает, что человеческое поведение абсолютно непредсказуемо, – как доказали психологи, на все типы стимулов люди реагируют вполне определенным образом. Дело в том, что вышеупомянутые возражения бросают вызов не только исследователям искусственного интеллекта, пытающимся воспроизвести рассуждения у роботов и компьютеров на основе здравого смысла, – они бросают вызов всей нашей мысленной модели принятия решений. И в том, и в другом случае проблема одна: мы думаем не так, как мы думаем, что мы думаем. И если эту задачу трудно решить, когда имеешь дело с поведением отдельных людей, то что же говорить о поведении групп?

Глава 3. Мудрость (и безумие) толпы

Сегодня невозможно вообразить себе искусство без «Мона Лизы», и в этом смысле она – воистину величайшая из картин. Впрочем, равно невозможно объяснить ее уникальный статус некими особыми качествами самой картины. Поиск источника гениальности в тех или иных особенностях произведений неизбежно ведет к возникновению порочного круга. Мы утверждаем, что «Мона Лиза» – самая знаменитая картина на свете потому, что у нее есть особенности X, Y и Z, которых нет ни у какой другой. По сути же, мы говорим, что «Мона Лиза» знаменита потому, что она больше остальных похожа на «Мону Лизу».

Хотя обычно такой тип циркулярных рассуждений – X преуспел потому, что X обладает свойствами и особенностями X, – скрыт под маской некой тщательной рационализации, он тем не менее встречается практически во всех объяснениях популярности одних вещей и непопулярности других. Мы хотим верить, что X популярен потому, что у него есть некие «особые» качества. Однако единственные известные нам качества – те, которыми обладает сам X. Следовательно, заключаем мы, раз X популярен, значит, эти качества – особенные.

Циркулярность, очевидная в большинстве объяснений с позиций здравого смысла, крайне важна, ибо берет начало в ключевой интеллектуальной проблеме науки об обществе – в так называемой проблеме микро-макро. Дело в том, что результаты и последствия определенных событий, которые стремятся объяснить социологи, по природе своей – «макро». Иными словами, они включают одновременно массу людей. В то же время все эти результаты определяются микродействиями отдельных принимающих решения личностей. Нечто похожее наблюдается в любой области естественных наук, где для этого явления используется понятие «эмергентности». На каждом уровне науки мы сталкиваемся, в сущности, с одной и той же задачей – как перебраться с одного «уровня» реальности на следующий?

Наука сделала все возможное, чтобы избежать ответа на этот вопрос, предпочтя разделение труда по уровням. Физика, например, существует сама по себе – с собственным набором проблем, законов и закономерностей, химия – совершенно иной предмет с абсолютно иными проблемами, законами и закономерностями. Логически вывести законы для одного уровня из законов, управляющих другим, более низким, как правило, невозможно (о попытке вывести химию из физики см. [Илья Пригожин. От существующего к возникающему](#)). Исчерпывающие знания о поведении отдельных нейронов, например, не помогут понять человеческую психологию.

Ключ к разрешению эмергентности заключается в понимании взаимодействия между частями, составляющими единое целое. В системах, которые изучает социология, взаимодействия принимают столь многочисленные формы и влекут за собой столь серьезные последствия, что наша версия эмергентности – проблема микро-макро, – пожалуй, сложнее и труднее, чем в любой другой дисциплине.

Визитной карточкой Маргарет Тэтчер стало высказывание «Такой вещи, как общество, не существует. Есть только отдельные мужчины и женщины, и есть семьи». В социальной науке

философская позиция Тэтчер известна под названием методологического индивидуализма. Согласно социологу Стивену Луксу, методологический индивидуализм предполагает, что «общество состоит из людей. Группы состоят из людей. Институты состоят из людей. Всю деятельность человека и общества следует рассматривать с точки зрения отдельных людей. Объяснения, опирающиеся на *репрезентативных* агентов – фирмы, рынки и правительства, – удобны, однако не позволяют добраться до сути.

Исключая сложность, подход репрезентативного агента успешно игнорирует и проблему микро-макро – самую суть того, что в первую очередь и делает макроэкономические явления таковыми. По этой причине экономист Йозеф Шумпетер подверг резкой критике методологический индивидуализм, определив его как несовершенный и вводящий в заблуждение.

Часто не какие-то присущие производству искусства (или иному социальному явлению) качества определяют его успех, а малозаметные первоначальные предпочтения, которые со временем нарастают за счет кумулятивного эффекта. Например, Facebook присущ ряд определенных качеств – точно так же, как книгам о Гарри Поттере или картине «Мона Лиза». Все они популярны. Однако из этого вовсе не следует, что эти качества обусловили их успех или что мы можем уяснить причины того или иного коллективного социального явления, просто наблюдая за его результатом.

Глава 4. Особенности люди

В своей книге [Переломный момент](#) Гладуэлл объясняет возникновение так называемых социальных эпидемий – от повальных увлечений и модных тенденций до смещения культурных норм и внезапного снижения уровня преступности – с точки зрения «закона малого числа», который утверждает, что социальные эпидемии «запускаются усилиями горстки неординарных людей». Этот закон – настоящая находка для маркетологов, предпринимателей и общественных организаторов. Да для любого, кто по роду своей деятельности управляет и манипулирует поведением других. Легко понять почему. Если вам удастся отыскать этих особенных людей и повлиять на них, то их связи, энергия, энтузиазм и личность будут работать на вас. Звучит правдоподобно, однако, как это происходит со многими привлекательными идеями о человеческом поведении, закон малого числа – скорее дело восприятия, нежели реальности.

Случайные лидеры мнений. Заражение – идея о том, что информация и, предположительно, влияние распространяются по сети точно так же, как инфекционное заболевание по системе физических контактов, – является одной из наиболее интригующих гипотез в науке о сетях. Что это означает? То, что закон малого числа представляет собой не одну, а две гипотезы, слитые воедино. Согласно первой, одни люди влиятельнее других. А согласно второй, влияние этих людей многократно усиливается через некий процесс заражения, вызывающий социальные эпидемии.

Глава 5. Оказывается, прошлое – не такой уж хороший учитель

Суть предыдущих трех глав сводится к тому, что объяснения, построенные на здравом смысле, – вовсе и не объяснения. Это просто тавтологии, примеры циркулярных рассуждений. В естественных науках мы тоже не всегда знаем, почему происходит то или иное явление, однако, как правило, это удастся выяснить с помощью лабораторных экспериментов или наблюдений за систематическими закономерностями. Почему же мы не можем точно таким же образом извлекать уроки из прошлого?

В политике и планировании каждая ситуация в некоем важном отношении отличается от того, что происходило ранее. Следовательно, тот или иной эксперимент можно провести лишь единожды. В таком случае «сделанные на его основе выводы» могут оказаться гораздо менее информативными, чем кажутся. Нам не дано «прокрутить» историю несколько раз. Как в таковом в этом нет ничего страшного. Но отсутствие «контрфактических» версий истории оказывает любопытный эффект на наше восприятие одной-единственной фактической: мы склонны воспринимать ее как неизбежную. Эта тенденция к детерминизму связана с хорошо известным

явлением суждения задним числом – то есть склонности после того, как результат стал известен, думать: «Так мы и знали!»

Тенденция к детерминизму подразумевает недостаточное внимание к событиям, которые могли произойти, но не произошли. Более того, наше внимание привлекают только те события, которые кажутся нам интересными. Эта предвзятость усугубляет тенденцию предлагать версии, «объясняющие» лишь часть данных. Если мы хотим выяснить, почему некоторые компании успешны, разумно найти таковых и определить их общие качества. Беда в том, что неуспешная фирма, оказывается, обладают рядом тех же самых качеств. Единственный способ определить разницу между одними и другими – изучить оба типа и постараться выявить систематические различия. Однако, поскольку нас интересует только успех, интересоваться отсутствием такового кажется бессмысленным – или неинтересным. В результате мы связываем определенные качества с успехом, хотя на самом деле они в равной степени связаны и с провалом.¹

Проблема «избирательности» стоит особенно остро, когда события, на которые мы обращаем внимание, происходят лишь изредка. Например, когда борт 903 авиакомпании Western Airlines врезался в грузовик, стоявший на заброшенной полосе в Мехико-Сити, 31 октября 1979 года, следователи быстро определили пять содействовавших этому факторов. Но, как указывает психолог Робин Дауэс, те же самые пять факторов присутствуют и во многих, многих других случаях, когда самолеты не разбиваются. Различие между двумя вышеизложенными подходами представлено на рисунке ниже. На левой панели мы видим пять факторов риска, которые лишь изредка приводят к катастрофам. Однако, если авария все-таки произошла, наше видение мира смещается к правой панели.

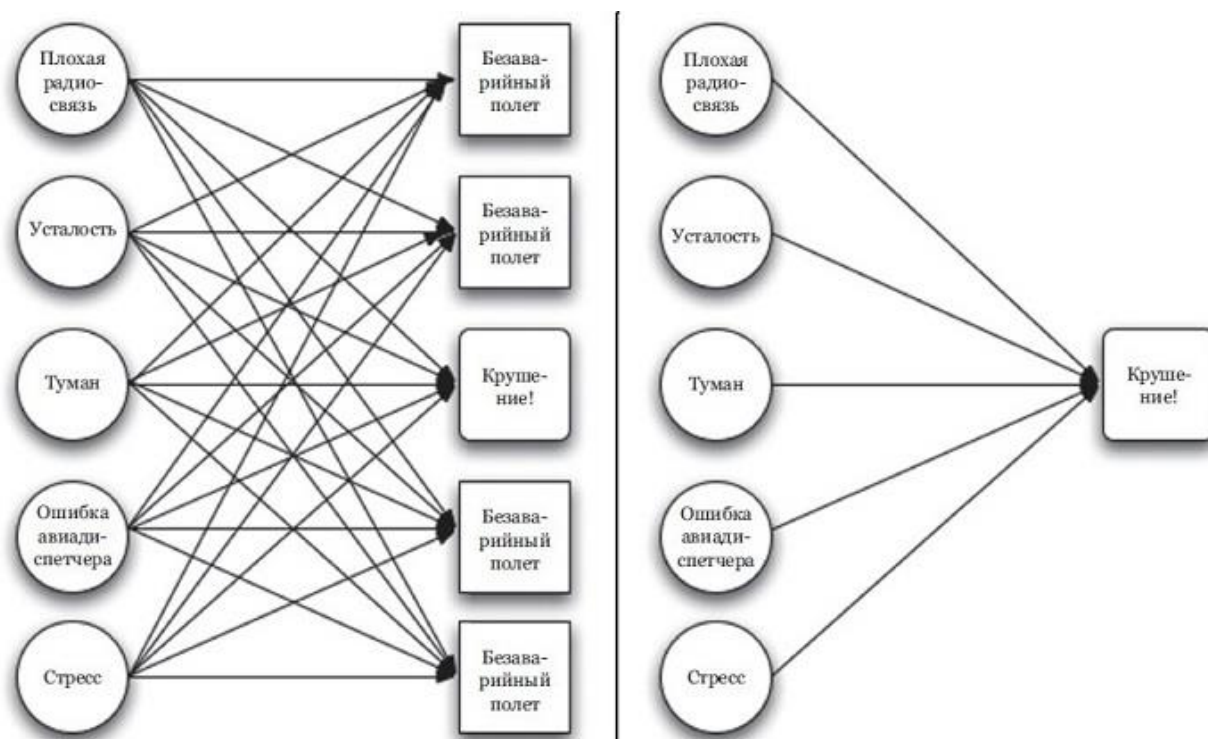


Рис. 1. Факторы, приводящие к катастрофе... не всё так однозначно

Редкость катастроф пагубно сказывается на нашем представлении о том, почему крушения случаются тогда, когда они случаются.

В совокупности, тенденция к детерминизму и склонность к избирательности ведут к тому, что объяснения с позиций здравого смысла подвержены так называемой «post hoc ошибке» (*post hoc, ergo propter hoc* это латинское выражение, означающее *после этого, значит вследствие этого*). Но из того, что А предшествует Б, вовсе не следует, что А обязательно является причиной Б.

¹ Одним из известнейших исследований такого рода является бестселлер Коллинза [От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...](#) В нем автор проводит «серьезное научное исследование», и выявляет факторы успеха компаний. Критику такого подхода очень грамотно выполнил Фил Розенцвейг в книге [Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман](#)

«Закон малого числа», обсуждавшийся ранее, есть воплощение *post hoc* ошибки. Когда бы ни случилось нечто любопытное – будь то неожиданный бестселлер или ошеломляющий успех актера или продукта, – всегда кто-то будет первым. Именно этот человек и покажется влиятельным. Книга Малкольма Гладуэлла «Переломный момент» изобилует историями об интересных людях, якобы сыгравших решающие роли в истории. Пол Ревир и его знаменитая полуночная скачка из Бостона в Лексингтон, поставившая на ноги отряды местного ополчения и положившая начало американской революции. Объяснение Гладуэлла тем убедительнее, что он рассказывает об Уильяме Дозе – другом всаднике, который также попытался предупредить повстанцев, но поехал иным, нежели Ревир, путем. Нам представляется, что всё наоборот. Скорее личности, подобные Ревиру, *post factum* кажущиеся влиятельными, благодаря событиям, которые произошли.

Мы никогда не узнаем, что произошло бы в Лексингтоне 17 июля 1775 года, если бы Пол Ревир и Уильям Доз поменялись маршрутами. Вполне возможно, все обернулось бы точно так же – за исключением того, что в истории сохранилось бы имя второго, а не первого. Несмотря на желание приписать тот или иной результат одному-единственному особенному человеку, мы должны понимать: такой соблазн возникает не потому, что так есть на самом деле, а потому, что нам очень хочется, чтобы так было. На самом деле, победа в Лексингтоне зависела от решений и взаимодействия тысяч людей, не говоря уж о других превратностях судьбы.

Здравый смысл и история постоянно создают иллюзию причины и следствия там, где их не существует. С одной стороны, здравый смысл – отличный генератор вероятных причин, таких как особенные люди, качества или обстоятельства. А с другой – история любезно выбрасывает большую часть данных, оставляя лишь крошечную нить событий, которой мы и стараемся дать надлежащее объяснение. Нам кажется, будто здравый смысл подсказывает, **почему** что-то случилось. Неправда. Он лишь говорит, **что** именно произошло.

Неспособность отличить «почему» от «что» представляет серьезную проблему для любого, кто надеется извлечь уроки из прошлого. История является буквальным описанием прошлых событий – это самый что ни на есть здравый смысл. И все же, как утверждал философ Исайя Берлин, описания, которые историки дают делам минувших дней, очень мало говорили бы людям, принимавшим в них непосредственное участие.

Когда историки описывают прошлое, они неизменно опираются на то, что философ Артур Данто называет «нарративами» – предложениями, описывающими произошедшее в любой отдельно взятой временной точке с позиции полученных позже знаний. Рассмотрим следующее высказывание: «Однажды около года назад Боб сажал в саду розы». Такие предложения Данто называет «нормальными» – то есть они описывают лишь происходящее в данный конкретный момент. Теперь слегка видоизменим его: «Однажды около года назад Боб сажал в саду свои розы-победительницы». Это нарративное предложение, ибо оно имплицитно относится к событию – победе роз на выставке, – произошедшему не во время посадки цветов. Согласно Данто, исторические описания происходящего **невозможны** без нарративов.

Большинство исторических документов, как правило, подразумевают независимый и беспристрастный рассказ «исключительно» о том, что случилось. Тем не менее, как утверждают и Берлин, и Данто, буквальные описания произошедшего не только невозможны, но и не отвечают самой цели исторического объяснения, заключающейся не столько в воспроизведении событий прошлого, сколько в объяснении, почему они были важны. Единственный способ узнать, что важно и почему, – это увидеть конечный результат. А значит, события в момент их свершения – это еще не история. И не потому, что их участники слишком заняты или сбиты с толку, но потому, что смысл происходящего становится известен гораздо-гораздо позже, когда будут известны и оценены последствия.

Выводы, построенные на здравом смысле, не являются ни объяснениями, ни даже настоящими описаниями – по крайней мере, не в том смысле, в каком мы себе это представляем. Скорее это рассказы – хорошие, концентрирующиеся на том, что интересно, и сглаживающие или опускающие все несущественные подробности. Они редко касаются дел, которые могли произойти, но не произошли. Они приуменьшают множественность причин и подчеркивают важность ключевых событий и действующих лиц, требующих особого внимания. Рассказы, как

правило, акцентируют простой, линейный детерминизм в ущерб сложности, случайному стечению обстоятельств и неоднозначности. В большинстве своем им положено иметь начало, середину и конец, где все, включая героев, порядок изложения и манеру описания, должно иметь смысл.

Как это ни парадоксально, но объяснения воспринимаются более вероятными или валидными, если включают информативные подробности.

Вышесказанное не представляло бы проблемы, используя мы свои рассказы исключительно для развлечения. Но поскольку эти отчеты поверхностно напоминают научные теории, мы расцениваем их как имеющие тот же потенциал – использоваться для выявления генерализуемых причинно-следственных взаимоотношений. Пытаясь разобраться, почему определенная книга стала бестселлером, мы имплицитно задаемся вопросом о том, как книги становятся бестселлерами вообще и, таким образом, как этот опыт может быть воспроизведен другими авторами или издателями.

Одним словом, когда бы мы ни старались что-то узнать о прошлом, мы всегда стараемся что-то узнать из него – связь, нашедшая имплицитное выражение в изречении знаменитого философа Джорджа Сантаяны: «Кто не помнит своего прошлого, обречен пережить его снова».

Глава 6. Мечта о точных прогнозах

Люди обожают делать прогнозы. В середине 1980-х психолог Филип Тетлок заметил похожую черту в поведении тогдашних политических экспертов. Он убедил 284 политических эксперта сделать по сотне прогнозов о множестве возможных будущих событий. 20 лет спустя он опубликовал полученные данные. По своей точности прогнозы экспертов лишь ненамного превосходили случайное угадывание, зато уступали даже наипростейшим статистическим моделям. Издатели, продюсеры и маркетологи при вычислении того, какие книги, фильмы и продукты станут будущими хитами, испытывают точно такие же трудности, что и политические эксперты.

Демон Лапласа. При прогнозировании следует различие два типа процессов, которые я для удобства буду называть «простыми» и «сложными». Простые системы – это те, в которых та или иная модель может охватить все или почти все вариации наблюдаемого. Колебания маятника и орбиты спутников в этом смысле просты, хотя смоделировать или спрогнозировать их довольно сложно. Комплексные системы – совсем другая песня. Никто точно не знает, что именно делает сложную систему «сложной», но обычно считается, что это зависит от нелинейного взаимодействия многих независимых компонентов. Например, экономика США. В сложных системах крошечные нарушения в одной части могут повлечь за собой изменения в другой – «эффект бабочки» из теории хаоса (подробнее см. [Джеймс Глейк. Хаос. Создание новой науки](#)).

Будущее не такое, как прошлое. Различие между простыми и сложными системами важно, ибо они предусматривают разные типы прогнозов. В первых можно предсказать: нечто действительно случится с большой долей уверенности – например, когда в следующий раз вернется комета Галлея или на какую орбиту выйдет данный конкретный спутник. Во вторых же, напротив, лучшее, на что мы можем надеяться, – верно предсказать вероятность того, что нечто произойдет.

Трудности, с которыми мы сталкиваемся, размышляя о будущем как о наборе вероятностей, являются обратной стороной того, каким именно образом мы извлекаем уроки из прошлого. Различие между нашим видением прошлого и будущего в графической форме представлено на рис. 2. Поскольку, что именно *релевантно*, станет известно лишь позднее, типы прогнозов, к которым мы больше всего стремимся, требуют знания о том, какие события из тех, что могут произойти в будущем, окажутся релевантными для того, чтобы обратить на них внимание уже в настоящем. Попытайся мы предсказать все, что только может случиться, просто утонули бы в море возможностей. *Предмет предсказания так же важен, как и его точность.*

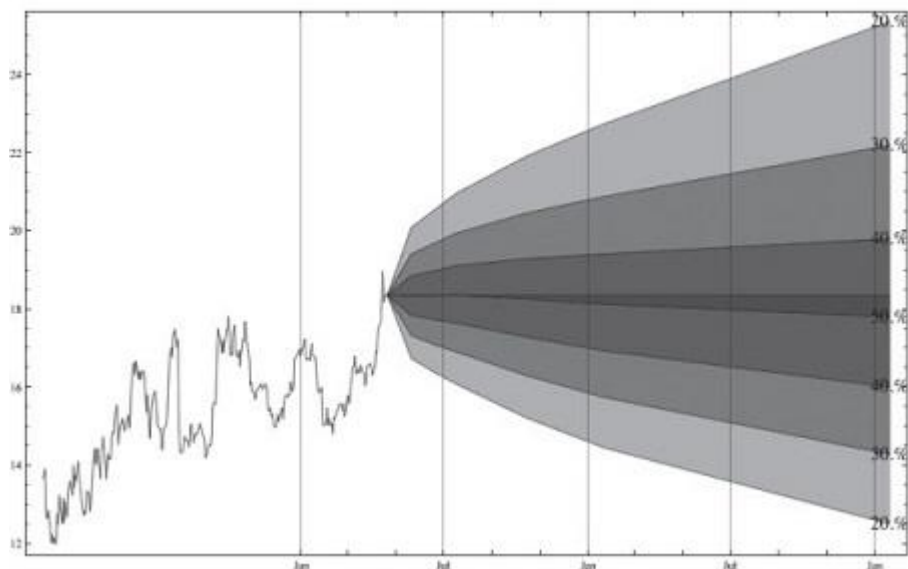


Рис. 2. Прошлый и будущий курс акций, последний пока не определен

Черные лебеди и другие «события». Нигде проблема прогнозирования не стоит более остро, нежели в случаях так называемых черных лебедей. Этот термин был предложен Нассимом Талебом и относится к событиям – изобретению печатного станка, штурму Бастилии или террористической атаке на Всемирный торговый центр, – которые происходят редко, но оказывают огромное влияние на всю последующую историю (подробнее см. [Нассим Талеб. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости](#)).

Однако, возведение в статус черного лебедя – дело тонкое. Ураган «Катрина», например, был, бесспорно, большим, но не самым крупным в истории и даже не самым крупным в то лето. Следовательно, то, что сделало его «черным лебедем», имело отношение не к нему самому, а к его последствиям: прорыв дамбы, затопление большей части города, медленное и неэффективное реагирование на чрезвычайную ситуацию. «Черные лебеди» могут быть распознаны только в ретроспективе, ибо лишь тогда возможен синтез всех элементов истории и снабжение их аккуратными ярлыками. Прогнозирование «черных лебедей», следовательно, требует от нас видения не только будущего результата, который мы прогнозируем, но и следующей после этого ситуации, поскольку лишь тогда станет известна его истинная важность. Выходит, такие прогнозы – на самом деле и не прогнозы вовсе. Это пророчества – то есть речь здесь идет о способности предвидеть не только то, что случится, но и каково будет значение этого.

Объясняя прошлое с точки зрения здравого смысла, мы путаем повествование с теорией, – думая о будущем с точки зрения интуиции, мы путаем прогнозы с пророчествами. Глядя в прошлое, мы видим лишь те события, которые произошли, и не видим те, которые могли случиться, но не случились. Как результат, руководствуясь в своих объяснениях здравым смыслом, мы часто принимаем за причину и следствие то, что на самом деле – просто череда происшествий. Соответственно, думая о будущем, мы воображаем его как уникальную нить событий, которая пока нам просто неизвестна. В реальности же никаких подобных нитей не существует. Скорее, будущее похоже на клубок, в котором у каждой ниточки есть определенный шанс быть вытянутой – и в лучшем случае мы можем оценить вероятность вытягивания различных ниточек. Но поскольку мы знаем, что в определенный момент будущего все эти вероятности сольются в одну-единственную нить, то, естественно, желаем сосредоточиться на той единственной, которая и окажется важной.

Часть II. Нездравый смысл

Глава 7. Самые лучшие планы

Прогнозы, которые, согласно здравому смыслу, мы должны уметь делать, на самом деле невозможны. Причин этому две. Во-первых, здравый смысл говорит нам, что будущее только одно, и наше стремление его спрогнозировать вполне естественно. Тем не менее в сложных системах, составляющих большую часть социальной и экономической жизни, лучшее, на что

следует надеяться, – это дать надежную оценку вероятности, с которой могут произойти определенные типы событий. Во-вторых, здравый смысл требует, чтобы мы игнорировали множество неинтересных, несущественных вещей, а прогнозировали только те результаты, которые действительно важны. В реальности, однако, предугадать, какие события окажутся в будущем существенными, нельзя даже теоретически.

Несколько упрощая, все события в мире подразделяются на два типа – конформирующие некой стабильной исторической модели и не конформирующие ей. Надежные прогнозы можно делать только о первом типе

Интернет-компании все чаще прибегают к целым массивам данных о просмотренных веб-страницах – для вычисления вероятности того, что данный конкретный пользователь кликнет на данный конкретный результат поиска, благосклонно отреагирует на некий новостной материал или прислушается к определенной рекомендации. Как пишет политолог Ян Эйрес в своей книге «Super Crunchers», предсказания подобного рода завоевывают все большую популярность в таких областях с большими базами данных, как финансы, здравоохранение и электронная коммерция.

Одним из методов прогнозирования, завоевывающим сегодня всю большую популярность, является так называемый рынок предсказаний. Например, за день до президентских выборов инвестор мог заплатить 92 цента за контракт на Айовском электронном рынке, и в случае победы Барака Обамы заработать один доллар. Такие площадки используют феномен, которой писатель Джеймс Шуровьески называет «[мудростью толпы](#)», – понятие, согласно которому, хотя отдельные люди и склонны делать крайне неверные прогнозы, при суммировании всех оценок ошибки исключаются сами собой.

Ряд скептиков утверждают, будто рынки предсказаний не обязательно должны превосходить другие, менее сложные методы – статистические модели, основанные на анализе исторической (априорной) информации. Например, в американском футболе и бейсболе мы показали, что агрегированная мудрость тысяч участников рынка, коллективно посвящающих бесчисленное количество часов анализу грядущих матчей в стремлении найти хоть какую-нибудь полезную информацию, лишь немногим лучше простой статистической модели, опирающейся на средние статистические показатели, в частности, вероятность домашней победы в 58%.

Что же происходит? С одной стороны, когда дело доходит до сложных систем – включают они спортивные соревнования, выборы или кино-аудиторию, – существуют строгие границы того, насколько точно мы можем предсказать будущие события. С другой, кажется, что даже относительно простые методы позволяют достаточно близко подобраться к границе возможного. По аналогии, если вам дали игральную кость даже наиболее совершенные методы (например, изучение кости под микроскопом для выявления всех крошечных трещинок и неровностей на ее поверхности или построение сложной компьютерной симуляции) улучшить прогноз не очень-то помогут.

То же, как мы обнаружили, касается и футбольных матчей: одного-единственного фрагмента информации – принимающая команда выигрывает в 58 % случаев – достаточно, чтобы повысить точность прогнозирования результата по сравнению со случайной догадкой. Существенно помогает и второе простое соображение: команда с лучшей статистикой побед и поражений должна иметь небольшое преимущество. Все же прочие дополнительные данные – как себя вел защитник в предыдущем матче, травмы, проблемы с подружкой у фулбэка – в лучшем случае улучшат прогноз на йоту. Почему? Потому что в сложных системах существует некий предел в предсказании результатов, и первые два фрагмента информации – это фактически все, что нужно для его достижения. Прогнозы в сложных системах, другими словами, подчиняются закону убывающей отдачи.

При этом, не следует руководствоваться мнением одного-единственного человека. Особенно своим собственным. Дело в том, что мы отлично вычленим факторы, релевантные для данной конкретной проблемы, но совершенно не умеем оценивать их важность друг относительно друга. Канеман называет это взглядом изнутри и из вне (подробнее см. [Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро](#)).

Основное ограничение всех без исключения методов прогнозирования заключается в следующем: они надежны, только если в будущем случатся события того же типа, что и в прошлом, и с той же средней частотой. Но, многие события, интересующие нас больше всего, интересны как раз потому, что они не такие, как в прошлом. В этих ситуациях опора на статистические данные приводит к серьезным проблемам. Например, модели, использовавшиеся многими банками для определения цены ипотечных деривативов до финансового кризиса 2008 года чересчур сильно опирались на данные из недавнего прошлого, в течение которого цены на жилье только росли. Как результат, и аналитики, и трейдеры существенно занизили вероятность общенационального снижения цен на недвижимость и, как следствие, крайне недооценили риск невыплат ипотечных кредитов и конфискации имущества.

Вторая беда методов, опирающихся на статистические данные, в том, что крупные стратегические решения принимаются не столь уж часто – и это существенно ограничивает применение такого подхода. С точки зрения истории большинство корпоративных слияний себя не оправдывают. Но также верно и то, что некоторые слияния удаются.

В отличие от случаев, когда статистические модели и мудрость толпы работают хорошо, результат одноразовых решений предвосхитить так же трудно, как и «черных лебедей». Существует ли способ улучшить эту ситуацию? К сожалению, ответ не очевиден. Основная же проблема заключается в том, что любое будущее характеризуется неким уровнем неопределенности, с которым мы ничего не можем поделать. Именно это и приводит к неудаче даже в самых лучших планах.

Как ни странно, организации, на практике реализующие вроде бы самые лучшие методы стратегического планирования, а также обладающие ясностью видения и способностью к решительным действиям, как раз и наиболее склонны к совершению ошибок. Стратегический консультант и писатель Майк Рейнор называет это «стратегическим парадоксом». Betamax компании Sony уступил более дешевой, но менее качественной технологии VHS, разработанной фирмой Matsushita. Вскоре после фиаско Betamax Sony опять сделала ставку на записывающую технологию – теперь на проигрыватели MiniDisc. По всем разумным меркам, мини-диски должны были иметь оглушительный успех. Но они провалились. Что случилось? Интернет. Sony действительно сделала все возможное, чтобы извлечь уроки из прошлого, – но все равно «пролетела». Виной всему – силы, неподвластные прогнозированию и контролю.

Что удивительно, компания, «сделавшая все правильно», – это Apple с ее комбинацией проигрывателя iPod и магазина iTunes. Самое смешное, что iPod – как раз тот продукт, который, судя по урокам Betamax, не говоря уж о собственном опыте Apple на рынке персональных компьютеров, должен был провалиться. Он большой и дорогой. В его основе лежит закрытая архитектура. Он работает на специализированном программном обеспечении и не пользуется поддержкой основных контент-провайдеров. Основная причина, по которой стратегия Sony потерпела неудачу не в плохой стратегии, а в отличной стратегии, которая просто оказалась неверной. Плохая характеризуется отсутствием видения, сбивчивым руководством и неадекватным исполнением. Это точно не ведет к успеху, но и не гарантирует полный провал. Скорее компания добьется средненьких результатов. Хорошая же, напротив, отличается ясностью видения, смелым лидерством и предельно точным исполнением. При надлежащем применении она может привести к потрясающему успеху – как это случилось у Apple с iPod. Но может – и к грандиозному провалу. Следовательно, результат хорошей стратегии полностью зависит от верности видения дальнейшего развития. Но, как я писал в предыдущей главе, знать это заранее не просто трудно – это невозможно.

Решение стратегического парадокса, утверждает Рейнор, заключается в следующем. Во-первых, необходимо открыто признать существование неких границ того, что может быть спрогнозировано, а во-вторых, разработать методы планирования, учитывающие эти границы. В частности, рекомендует он, соответствующие специалисты должны найти способ интеграции так называемой стратегической неопределенности – неопределенности будущего своего бизнеса – в сам процесс планирования. Решение Рейнора представляет собой вариант более старого метода – «сценарного планирования», разработанного Германом Каном из корпорации Rand в 1950-х годах в помощь стратегам холодной войны. Основная идея здесь заключается в создании так называемых подробных, спекулятивных, тщательно продуманных нарративов будущей истории.

Что немаловажно, планировщики пытаются набросать большой диапазон этих гипотетических будущих – причем главной целью является не столько определение наиболее вероятного сценария, сколько подвергание сомнению несформулированных допущений, лежащих в основе существующих стратегий (подробнее см. [Матс Линдгрэн, Ханс Бандхольд. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией](#)).

Обрисовав эти сценарии специалисты по планированию должны сформулировать не одну стратегию, а скорее, целый их портфель, в котором необходимо отделить ключевые (общие для всех этих стратегий) элементы от элементов условных, характерных только для одной или нескольких стратегий. Управление стратегической неопределенностью, таким образом, заключается в создании «стратегической гибкости» – путем построения стратегий вокруг ключевых элементов и хеджирования условных элементов в различные стратегические опционы через инвестиции.²

Но сколько нужно этой гибкости, чтобы, во-первых, обеспечить необходимое хеджирование, не лишив себя способности реализовывать какую бы то ни было стратегию вообще? И это тоже неясно! Следовательно, основная проблема стратегической гибкости как подхода к планированию та же самая, для решения которой она и применяется: тенденции, формирующие данную конкретную промышленность, задним числом всегда кажутся очевидными. Глядя в прошлое, очень просто убедить себя: мол, столкнись мы со стратегическим решением «тогда», могли бы свести перечень возможных будущих до небольшого количества – включая, разумеется, то, которое в итоге произойдет. Всматриваясь же в будущее, мы видим миллиарды потенциальных тенденций, любая из которых может оказаться решающей, но большинство из которых станут мимолетными или нерелевантными. Откуда нам знать, какая есть какая? Выход – переосмыслить всю философию планирования в целом, делая меньший акцент на предвосхищение будущего (или даже множественных будущих) и обращая больше внимания на настоящее.

Глава 8. Мера всех вещей

Из года в год различные фирмы, работающие в сферах дизайна, производства и продаж обуви, одежды и аксессуаров, буквально завалены прогнозами о том, что могло бы стать, может стать следующей сенсацией. К счастью, хотя бы одна успешная модная компания не обращает внимания на все это. Речь о Zara, испанском одежном ритейлере, со своим новым подходом к удовлетворению потребительского спроса. Вместо попыток предвосхитить, что клиенты купят в следующем сезоне, Zara, в сущности, открыто признает: она понятия не имеет об этом, предпочитая так называемую стратегию «измеряй и реагируй». Во-первых, агенты Zara прочесывают магазины, бывают в центре города и других многолюдных местах и наблюдают, что люди уже носят. Во-вторых, компания создает громадный портфель стилей, тканей и цветов. Каждая комбинация первоначально выпускается только маленькой партией, которая отправляется в магазины, где затем можно отследить, что продается, а что – нет. И, наконец, Zara отличается очень гибкой системой производства и дистрибуции, способной быстро реагировать на информацию, исходящую непосредственно от потребителей: от непродавшихся стилей отказываются, а производство хорошо расходящихся – увеличивают.

Теоретик менеджмента Генри Минцберг рекомендовал планировщикам меньше полагаться на прогнозы долгосрочных стратегических тенденций и больше уделять внимания оперативному реагированию на текущие изменения. Философия планирования «измеряй и реагируй» не ограничивается выяснением того, как потребители будут реагировать на предоставленные им варианты. Этот процесс может подключать пользователя и к созданию контента. Например,

² Ари де Гиус в книге [Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде](#) пишет об этом так: «Мы обнаружили в ходе изучения компаний-долгожителей, что они были терпимыми. Эти компании были особенно терпимы к деятельности на окраине: маленьким, странным видам бизнеса, которые могли бы быть отстрижены с корпоративного розового куста где-нибудь еще, но здесь им были даны достаточные ресурсы для исканий, пока корпорация не стала в них нуждаться. Системы, которые сознательно вносят разнообразие в свою деятельность – даже в ущерб немедленной выгоде – и позволяют периферийным занятиям спокойно развиваться, значительно повышают шансы на выживание в череде поколений. Терпимость – это мера открытости системы».

методом краудсорсинга. Этот термин для описания процесса привлечения к малым работам потенциально большого количества исполнителей предложил в 2006 г. Джефф Хау. Сайты типа Upshot и Associated Content, принадлежащие Yahoo!, отслеживают поисковые запросы и другие показатели текущего интереса толпы, на основе чего принимают решение, о каких темах писать.

Если у вас небольшая компания, воспользуйтесь недорогим сервисом краудсорсинга Amazon's Mechanical Turk. Не знаете, как назвать свою следующую книгу? Вместо того чтобы перебирать идеи с редактором, можно провести быстрый опрос на Mechanical Turk и за несколько часов и всего каких-то 10 долларов получить тысячу мнений.³

Вместо того чтобы прогнозировать, как потребители поведут себя в будущем, и придумывать способы, как заставить их реагировать определенным образом – будь то рекламное объявление, продукт или политический курс, – мы можем непосредственно измерить их реакцию на целый спектр возможностей и сделать соответствующие выводы. Другими словами, переход от «прогнозируй и контролируй» к «измеряй и реагируй» – не просто технологический (хотя технология нужна), но психологический. Только признав, что будущее нам пока неизвестно, мы становимся открыты его познанию.

Трое моих коллег провели новаторское «полевое исследование», включавшее 1,6 млн. клиентов крупного ритейлера, одновременно являвшихся и активными пользователями Yahoo! Они распределили участников следующим образом: 1,3 млн. человек, попавших в «экспериментальную группу», при посещении оперируемых Yahoo! веб-сайтов видели рекламу магазина, а оставшиеся 300 тысяч из «контрольной группы» – нет. Поскольку распределение испытуемых по группам производилось случайным образом, различия в поведении между ними должны были быть обусловлены самой рекламой. А поскольку все участники эксперимента находились в базе данных ритейлера, ее влияние можно было измерить с точки зрения их текущего покупательского поведения – вплоть до нескольких недель после завершения рекламной кампании. Используя этот метод, исследователи установили: за короткий промежуток времени дополнительные доходы, полученные благодаря рекламе, в четыре раза превысили стоимость кампании – и, возможно, со временем вырастут еще больше.

Важность локального знания. Разумеется, провести эксперимент не всегда возможно. В сферах государственного управления и бизнеса решения должны приниматься быстро. Это академики и исследователи могут позволить себе обсуждать тонкости взаимосвязи причин и следствий, а политикам и руководителям компаний надлежит действовать.

Во многих ситуациях все, что можно сделать, – это действительно лишь выбрать план действий, который, как нам кажется, имеет больше шансов на успех, и придерживаться его. К сожалению, комбинация власти и необходимости часто вынуждает планировщиков полагаться на свои инстинкты больше, нежели они имеют на то право, – и это нередко приводит к катастрофическим последствиям. Как писал политолог Джеймс Скотт (см. [Благими намерениями государства](#)), этот оптимизм был основан на ошибочном убеждении, будто интуиция планировщиков является точным и надежным руководством в решении социальных проблем. Согласно Скотту, основной изъян философии «высокого модернизма» в том, что, следуя жестким моделям причинно-следственных связей, она недооценивает важность локального, контекстно зависимого знания. Такой тип знаний, кроме всего прочего, сложно свести к универсальным принципам, поскольку «контексты, в которых он применяется, настолько сложны и неповторимы, что формальные процедуры принятия рационального решения становятся невозможными».

Например, политика «ограничения и торговли квотами», направленная на снижение промышленных выбросов углерода, вместо того чтобы навязывать бизнесу способы сокращения выбросов следовало просто назначить цену за углерод, ограничив общее количество выбросов для всей экономики в целом. Пусть каждое отдельно взятое предприятие само решает, как лучше поступить. Одни компании найдут способы сократить потребление энергии, другие перейдут на альтернативные ее источники, третьи прибегнут к методам очистки. Наконец, ряд фирм предпочтут заплатить за привилегию сохранить существующий объем выбросов, покупая квоты у тех, кто согласился его сократить. Причем стоимость квот будет зависеть от общего состояния

³ Об основных площадках в России и на Западе см., например, [здесь](#).

спроса и предложения – точно так же, как и на других рынках. Такие основанные на рынке механизмы, похоже, действительно имеют больше шансов на успех, чем централизованные государственные решения. Они – пример того, как использовать локальное знание.

Методика использования существующих локальных ресурсов предложил политолог Чарльз Сейбл. Эта философия, завоевывающая все большую популярность в процессе экономического развития, была взята за основу знаменитой системы производства компании Toyota. Главное преимущество подхода «точно вовремя» в том, что он вынуждает организации, во-первых, решать проблемы быстро и энергично, во-вторых, проследить их «первоисточники», и в-третьих, он вынуждает либо искать решения среди уже существующих, либо приспособлять идеи из смежных сфер деятельности (так называемый бенчмаркинг).

Методика использования существующих ресурсов требует изменения мировоззрения планировщиков. Во-первых, те должны понимать: какова бы ни была проблема, всегда существует вероятность, что кто-то уже нашел решение и желает поделиться им с другими. А во-вторых, раз уж не нужно выдумывать выход из каждой ситуации самостоятельно, планировщики должны посвящать больше ресурсов нахождению существующих решений и более широкому распространению данной практики.

Об этом же говорили такие мыслители, как Скотт и Хайек (см. [Фридрих Хайек. Пагубная самонадеянность](#)). По их мнению, планировщики должны руководствоваться знаниями и мотивацией местных субъектов деятельности, а не своими собственными. Они должны научиться поступать, как «искатели»: «планировщик уверен, что уже знает ответ; он мыслит о бедности как о технической проблеме, которую решит легко и сразу. Искатель же признает, что не знает ответов заранее; он полагает, что бедность – это сложная комбинация политических, социальных, исторических, институциональных и технологических факторов, и надеется найти решения отдельных проблем методом проб и ошибок. Планировщик убежден: чтобы диктовать свои решения, не обязательно владеть ситуацией изнутри. Искатель, наоборот, верит, что знаниями, необходимыми для нахождения оптимального выхода, располагают только инсайдеры и что большинство решений должны быть «доморощенными». Как бы там ни было, цель планирования должна заключаться в выявлении знаний, общепринятых в той группе людей, на которых разрабатываемый план окажет влияние, и в соответствующем реагировании на них.

Можно резюмировать, что намерения проваливаются не потому, что специалисты по планированию игнорируют здравый смысл, а потому, что, рассуждая о поведении сильно отличающихся от них людей, они опираются на свой *собственный* здравый смысл.

Глава 9. Справедливость и правосудие

Важность именно результата чего-либо – самый что ни на есть здравый смысл. Если причинен сильный вред, осуждение больше. А если вреда причинено не было, мы осуждаем меньше. Все хорошо, что хорошо кончается, не правда ли? С одной стороны, кажется возмутительным не наказывать человека, сбившего на переходе мать и двух детей, по всей строгости закона. Но, с другой, разве справедливо относиться ко всем прочим порядочным и честным людям, выпившим перед дорогой домой, как к преступникам и убийцам? И тем не менее разница между этими двумя ситуациями заключается лишь в том, что в одной из них рука Судьбы дрогнула.

Как утверждает институциональная социология, формальные правила, официально регулирующие поведение, редко применяются на практике. Настоящий мир человеческих взаимоотношений слишком сложен и неоднозначен, чтобы им мог управлять тот или иной predetermined набор правил и норм. А следовательно, как жить – каждый решает по своему усмотрению. И в вопросах о том, что разумно и приемлемо в данной конкретной ситуации, каждый руководствуется собственным здравым смыслом. Большую часть времени это отлично работает. Проблемы решаются, и люди учатся на своих ошибках без вовлечения регулирующих и судебных органов. Но иногда нарушение столь вопиюще, что возникает необходимость в применении закона и официальном наказании провинившегося. Чтобы общество функционировало, не обязательно разбирать все нарушения одно за другим, последовательно и планомерно – достаточно предотвратить определенные типы антиобщественного поведения угрозой наказания.

Сигналом к действию выступает причинение вреда. Из этого аргумента вовсе не следует, что, согласно здравому смыслу, делать больший акцент на результатах в ущерб процессам верно, – это всего лишь допустимая ошибка с точки зрения достижения определенных социальных целей. Выносим ли мы вердикт по тому или иному преступлению, составляем мнение о чьей-то карьере, оцениваем некое произведение искусства, анализируем стратегию компании или судим о некоем общественном порядке, нашу оценку неизменно – и порой сильно – искажает знание результата. Это справедливо даже тогда, когда последний обусловлен в основном простым стечением обстоятельств.

Эффект ореола. Такая проблема связана с тем, что специалист по менеджменту Фил Розенцвейг определяет как «эффект ореола». Так в социальной психологии называется склонность распространять оценку одной черты человека (скажем, высокий рост или миловидность) на суждения о других его чертах – таких, как интеллект или характер. Та же тенденция проявляется и в якобы беспристрастных рациональных оценках корпоративных стратегий, руководства и исполнения. Успешные компании неизменно характеризуются дальновидными стратегиями, сильным руководством и тщательным исполнением, а неудачливые – той или иной комбинацией ошибочной стратегии, плохого руководства и халтурного исполнения (подробнее см. [Фил Розенцвейг. Эффект ореола ...И другие иллюзии, вводящие менеджеров в обман](#)).

Эффект ореола переворачивает основанный на здравом смысле подход к деятельности с ног на голову. Скорее, не качество процесса определяет качество результата, а наблюдаемый характер второго определяет наше восприятие первого. Лучший способ избежать эффекта ореола – помнить, что хороший план может провалиться, а плохой удасться – просто благодаря случаю. И, следовательно, нужно постараться судить о плане не только по известным результатам, но и по его качествам.

Также легко попасться на эффект ореола, когда речь идет об измерении индивидуальных достижений. Впрочем, это проявление более глубокой проблемы всей концепции оплаты по результатам. Дабы убедиться, что мы не просто попадаем под эффект ореола, требуется совершенно иная мерка деятельности – оценивающая навыки человека непосредственно, а не путем выведения их из результатов.

Социолог Роберт Мертон описал эффект Матфея – в честь библейского Матфея, говорившего: «Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у неимеющего отнимется и то, что имеет». Матфей имел в виду только богатство (отсюда фраза «богатые богатеют, бедные беднеют»), однако, согласно Мертоу, то же правило применимо к успеху вообще. Иными словами, победы в начале карьеры дают определенные структурные преимущества, которые в свою очередь повышают вероятность последующих успехов вне зависимости от способностей человека. Отделить эффекты такого аккумулярованного преимущества от различий во врожденных способностях (таланте) или упорном труде весьма сложно.

Соответственно, столь излюбленный циниками вопрос «Если вы такой умный, почему такой бедный?» неправилен. Во-первых, некоторые одаренных людей интересуют не только материальные блага, а во-вторых, талант есть талант, а успех – это успех, и последний не всегда отражает первый.

Миф о корпоративном спасителе. Если отделить талант от успеха трудно, то что говорить о ситуациях, когда результаты измеряются в деятельности всей организации? Например, в какой мере Стив Джобс, основатель и генеральный директор Apple, Inc., причастен к недавнему успеху своей фирмы? С одной стороны, список успехов Apple слишком длинен для того, чтобы являться следствием случайного стечения обстоятельств. Тем не менее, поскольку история компании может произойти лишь единожды, полностью исключить эффект ореола нельзя. Например, как утверждал Майкл Рейнор – автор книги «Стратегический парадокс» стратегия iPod включала ряд элементов, которые запросто могли привести к провалу, как, впрочем, и стратегия iPhone. Генеральный директор Microsoft Стив Балмер с иронией отзывался об идее, будто потребители согласятся заплатить 500 долларов за телефон без клавиатуры, покупка которого к тому же подразумевала еще и приобретение двухлетнего контракта с AT&T. Хотя это соображение весьма разумно, сегодня оно выглядит смешным. Оба продукта кажутся гениальными – но лишь потому что в конечном счете оказались успешными. Провалились они, мы не говорили бы о блестящей

стратегии и руководстве Джобса, которые просто не сработали. Скорее, мы бы обвинили его в высокомерии и нежелании учитывать требования рынка. Как и все объяснения успешности (или неуспешности) данной конкретной стратегии с точки зрения известного результата, расхожее мнение относительно недавнего успеха Apple подвержено эффекту ореола.

Еще одна проблема никак не связанная с эффектом ореола – склонность приписывать львиную долю успеха всей корпорации, в которой работают сотни тысяч талантливых инженеров, дизайнеров и менеджеров, одному-единственному человеку. Как пишет в своей книге «В поисках корпоративного спасителя» социолог и профессор гарвардской школы бизнеса Ракеш Курана, результаты деятельности компаний обычно определяются в меньшей степени действиями генеральных директоров и в большей – внешними, неподвластными отдельным руководителям факторами. СМИ объяснениям, базирующимся на социальных, экономических и политических силах, тоже предпочитают простые нарративы, сконцентрированные на человеке.

Размер имеет значение. В последнее время много писалось о том, должны ли банки и другие финансовые фирмы, представляющие собой серьезный системный риск, вообще иметь право на существование. Большая часть дискуссии касалась характера этой опасности, а также того, какое именно качество финансового учреждения – размер, взаимосвязанность или нечто другое – определяет степень угрозы, которую создаст его крах для остальной экономики. Решить эти вопросы крайне важно – хотя бы только для того, чтобы лучше понять, как измерять системный риск, и ограничить его посредством грамотного регулирования (подробнее см. [Нассим Николас Талеб. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса](#)).

Глава 10. Подлинная цель познания

Люди неизменно полагают, что их друзья больше похожи на них, чем есть на самом деле. Респонденты часто приходили в ужас от того, как их воспринимали друзья и возлюбленные. «Да как тебе вообще могло прийти в голову, что я так думаю?» – нередко возмущались они. Как мы понимаем, что на самом деле думают наши друзья по конкретным вопросам? Мы угадываем позиции собеседников, во-первых, используя простые стереотипы («мои друзья в основном левые либералы, значит, они отстаивают типичные для левых либералов позиции»), а во-вторых, «проецируя» на них собственное мнение.

Литература на русском языке

Абрахам М. Офлайн-эффект онлайн-рекламы // Harvard Business Review – Россия. – 2008. – Ноябрь.

Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 296 с. (см. также [Дэн Ариели. Поведенческая экономика](#)).

Аш С. Влияние группового давления на модификацию и искажение суждений // Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. – СПб.: Питер, 2000. – С. 210–225.

Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с. (см. одну из глав этой книги [Гэри Беккер. Воздействие инвестиций в человеческий капитал на заработки](#)).

Бергер П. Л., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. – М.: Медиум, 1995. – 323 с.

Берндт Э. Практика эконометрики: классика и современность. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 848 с.

Гелб Л. Правила власти. Как здравый смысл может спасти американскую внешнюю политику. – М.: Прогресс-Традиция, 2010. – 312 с.

Гилберт Д. Спотыкаясь о счастье. – СПб.: Питер, 2008. – 288 с.

Гирц К. Здравый смысл как культурная система // Неприкосновенный запас. – 2007. – № 4 (54).

Гладуэлл М. [Переломный момент](#). Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 256 с.

Глейк Дж. [Хаос. Создание новой науки](#). – М.: Амфора, 2001. – 398 с.

- Голдштейн Д., Джонсон Э., Херрман А., Хейтман М. Молчать о главном: помогите людям сделать правильный выбор // Harvard Business Review – Россия. – 2009. – Апрель.
- Грановеттер М. Экономическое действие и социальная структура: проблема укорененности // Западная экономическая социология. Хрестоматия современной классики. – М.: РОССПЭН, 2004. – С. 131–158.
- Данто А. Аналитическая философия истории. – М.: Идея-Пресс, 2002. – 292 с.
- Джекобс Дж. Смерть и жизнь больших американских городов. – М.: Новое издательство, 2011. – 460 с.
- Джемс У. Прагматизм. Новое название для некоторых старых методов мышления. Популярные лекции по философии. – СПб.: Шиповникъ, 1910. – 244 с.
- Кейвз Р. Контракты между искусством и коммерцией // Экономика современной культуры и творчества: сборник статей / Сост. Мень Е. Е. – М.: Прагматика культуры, 2006.
- Киндлбергер Ч., Алибер Р. Мировые финансовые кризисы. Мании, паники и крахи. – СПб.: Питер, 2010. – 544 с.
- Шарль Эдуард Ле Корбюзье. Архитектура XX века. – М.: Прогресс, 1977. – 304 с.
- Левитт С., Дабнер С. Дж. Фрикономика. – М.: Вильямс, 2007. – 288 с.
- Макдональд Л., Робинсон П. Колоссальный крах здравого смысла. История банкротства банка Lehman Brothers глазами инсайдера. – М.: Юнайтед Пресс, 2010. – 344 с.
- Маккей Ч. Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы. – М.: Альпина, 1998. – 334 с.
- Маркус Г. Несовершенный человек. Случайность эволюции мозга и ее последствия. – М.: Альпина нон-фикшн, 2011. – 256 с.
- Мейер М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после balanced scorecard? – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
- Мертон Р. О социологических теориях среднего уровня // Социальная теория и социальная структура. – М.: АСТ, 2006. – С. 64-105. (см. также [Р. Мертон. Самоисполняющееся пророчество. Теорема Томаса](#)).
- Мертон Р. Структура влияния: локальный и космополитический типы влиятельных людей // Социальная теория и социальная структура. – М.: АСТ, 2006. – С. 562–605.
- Милграм С. Эксперимент в социальной психологии. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
- Нозик Р. Анархия, государство и утопия. – М.: ИРИСЭН, 2008. – 424 с.
- Рейнор М. Стратегический парадокс. – М.: Юрайт, 2009. – 396 с.
- Розен Э. Анатомия слухов. Маркетинговые приемы. – СПб.: Питер, 2006. – 240 с.
- Розенцвейг Ф. [Эффект ореола](#). – М.: BestBusinessBooks, 2008. – 256 с.
- Ролз Дж. Теория справедливости. – СПб.: ЛКИ, 2010. – 536 с.
- Сакс Дж. Конец бедности. Экономические возможности нашего времени. – М.: Издательство Института Гайдара, 2011. – 440 с.
- Сассун Д. Леонардо и история Моны Лизы. – СПб.: Человек, 2008. – 352 с.
- Сибрук Дж. Nowrow. Культура маркетинга. Маркетинг культуры. – М.: Ad Marginem, 2005. – 304 с.
- Скотт Дж. [Благими намерениями государства](#). – М.: Университетская книга, 2011. – 568 с.
- Талеб Н. [Одуроченные случайностью](#). О скрытой роли шанса в бизнесе и в жизни. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 320 с.
- Талеб Н. [Черный лебедь](#). Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2009. – 528 с.

Уоттс Д., Хаскин С. Маркетинг в мире неопределенности // Harvard Business Review – Россия. – 2006. – Октябрь.

Фердоуз К., Льюис М., Мачука Х. Скорострельный бизнес: феномен Zara // Harvard Business Review – Россия. – 2006. – Январь-февраль.

Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. – СПб.: Ювента, 1999. – 320 с.

Фишхофф Б. Обреченным необходимо изучать прошлое: эвристики и предубеждения в ретроспективе // Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: правила и предубеждения. – Х.: Гуманитарный Центр, 2005. – С. 383–403.

Харфорд Т. Экономист под прикрытием. – М.: BestBusinessBooks, 2009. – 264 с.

Херцберг Ф. Как пробудить рвение к работе // Harvard Business Review – Россия. – 2005. – Август.

Шуровьески Дж. [Мудрость толпы](#). Почему вместе мы умнее, чем поодиночке, и как коллективный разум влияет на бизнес, экономику, общество и государство. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.