

Дэн Ариели. Поведенческая экономика

Эта книга о том, что формирует мировую экономику: о мотивах, установках и импульсах, определяющих наше экономическое поведение. Люди привыкли представлять себя рациональными существами. Но профессор университета Дьюка Дэн Ариели пришел к выводу, что наши решения нередко предсказуемо иррациональны: мы действуем по одним и тем же неочевидным сценариям.

Книга окажет существенную помощь в их понимании. Как мы оцениваем то, что имеем? Почему, имея дело с наличными, люди действуют честнее? Каким образом мы переплачиваем за то, что ничего не стоит? Зная это, вы сможете скорректировать свое поведение, а также влиять на поведение партнеров, клиентов и контрагентов.

Ранее книга выходила на русском языке под названием «Предсказуемая иррациональность».

Дэн Ариели. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом.¹ – М.: [Манн, Иванов и Фербер](#), 2012. – 296 с.



Глава 1. Правда об относительности

Люди редко делают свой выбор, руководствуясь абсолютными категориями. Внутри нас нет встроенного инструмента, измеряющего абсолютную ценность той или иной вещи. Мы концентрируемся на преимуществах одного варианта над другим и в соответствии с ними сравниваем ценность каждого из вариантов.

Большинство людей не знают, что им нужно на самом деле, пока не увидят вещи в определенном контексте. Например, мы не знаем, какой велосипед выбрать, — но лишь пока не увидим чемпиона Tour de France, крутящего педали определенной модели.

Как-то раз, блуждая по Интернету, я натолкнулся на рекламное объявление на сайте журнала Economist:

- Подписка на электронное издание за 59 долларов.
- Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов.
- Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов.

Когда я дал эти варианты 100 студентам Sloan School of Management, они проголосовали следующим образом:

1. Подписка на электронное издание за 59 долларов — 16 студентов.
2. Подписка на печатную версию журнала за 125 долларов — 0 студентов.
3. Подписка на печатную и электронную версии за 125 долларов — 84 студента.

¹ Сравните с английским названием PREDICTABLY IRRATIONAL. The Hidden Forces That Shape Our Decisions

Этих студентов, учившихся на программе MBA, сложно назвать простаками. Каждый из них заметил преимущество двойной подписки перед подпиской на печатное издание. Однако на них оказал свое влияние сам факт наличия этого варианта (который я впредь, и не без оснований, буду называть приманкой). Иными словами, давайте предположим, что я уберу приманку и оставлю только два следующих варианта.

ПОДПИСКА. Добро пожаловать в центр подписки журнала Economist. Выберите интересующий вас тип подписки для ее начала или продления:

- Подписка на онлайн-версию Economist.com — 59 долларов
- Подписка на печатную и онлайн-версию — 125 долларов

При повторном голосовании 68 студентов выбрали электронную подписку за 59 долларов, и лишь 32 студента выбрали двойную подписку за 125 долларов.

Позвольте предложить вам наглядную демонстрацию принципа относительности (рис 1). Хотя черные круги на обоих рисунках одинаковые, слева он кажется больше. Это не просто любопытный факт: он отражает принцип действия нашего мышления. Мы всегда смотрим на вещи с учетом их окружения и связи с другими вещами.

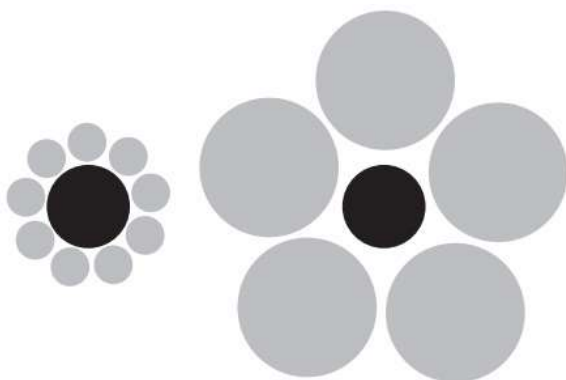


Рис. 1. Демонстрация принципа относительности. Можно заметить, что центральный круг, как нам кажется, изменяет свой размер. Когда мы помещаем его среди кругов большего диаметра, он становится меньше. Когда же он находится среди кругов меньшего диаметра, он как будто увеличивается у нас на глазах. В обоих случаях диаметр среднего круга остается неизменным.

Мы не только предрасположены сравнивать одни вещи с другими. Мы также склонны сравнивать между собой сравнимые вещи и стараемся воздержаться от сравнения плохо сопоставляемых вещей. Предположим, вы покупаете дом в неизвестном вам городе. Ваш агент по продаже недвижимости показывает три дома, каждый из которых кажется вам интересным. Один из них построен в современном стиле, а два других — в колониальном. Все три дома имеют примерно одинаковую цену; они обладают равной для вас степенью привлекательности; единственная разница заключается в том, что в одном из домов в колониальном стиле (приманке) необходимо поменять крышу, поэтому владелец готов скинуть несколько тысяч долларов с цены дома, чтобы покрыть ваши дополнительные расходы.

Какой из вариантов вы выберете? Велика вероятность, что вы не выберете дом в современном стиле и дом, нуждающийся в смене крыши. Скорее всего, вы предпочтете второй дом в колониальном стиле. Почему? Вот вам достаточно иррациональное объяснение. Люди склонны принимать решения на основании сравнения. Мы не так много знаем о доме в современном стиле (в нашем распоряжении нет второго сходного дома, с которым мы могли бы его сравнить), поэтому мы отставляем этот вариант в сторону. Однако мы точно знаем, что один из домов в колониальном стиле лучше, чем другой. То есть дом с хорошей крышей лучше, чем дом с крышей, которую нужно менять. Таким образом, мы решим, что лучше всего выбрать дом с хорошей крышей. Мы отмечаем вариант современного дома и дома, требующего новой крыши.

Чтобы объяснить эффект приманки, расскажу о машинах по производству хлеба. Когда компания Williams-Sonoma впервые представила на рынке домашнюю хлебопечку (за 275 долларов), большинство потребителей не выказали к ней никакого интереса. Что такое домашняя хлебопечка? Что в ней хорошего или плохого? Нужен ли был вообще кому-либо хлеб,

приготовленный в домашних условиях? Почему бы не купить вместо хлебопечки красивую кофеварку, стоящую на соседней полке? Удрученный плохими продажами, производитель обратился за советом к компании, занимавшейся маркетинговыми исследованиями, которая предложила вывести на рынок вторую модель хлебопечки, большую по размерам и стоившую в полтора раза дороже, чем первая модель.

Продажи (подобно хлебу в печи) начали расти как на дрожжах, хотя продавалась в основном первая модель, выведенная на рынок. Почему? Объяснение простое: у потребителей появилось две модели хлебопечки, из которых они могли выбирать. Одна из них была ощутимо больше по размерам и дороже, поэтому люди принимали свои решения не в вакууме. Они могли сказать себе: «Что ж, я знаю о хлебопечках не так много, но могу с уверенностью сказать, что, если бы мне довелось ее приобрести, я купил бы меньшую по размерам и за меньшие деньги». В этот момент хлебопечки и начали разлетаться с полок магазинов.

Сравнение нашей собственной жизни с другими часто вызывает ревность и зависть. Не случайно в Десяти заповедях сказано: «Не желай дома ближнего своего; не желай жены ближнего своего, ни поля его, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ни всякого скота его, ничего, что у ближнего твоего».

«Что могло бы случиться, — спросил я одного руководителя, — если бы информация о размерах зарплат ваших сотрудников стала повсеместно известна в компании?» Руководитель беспокойно посмотрел на меня: «это стало бы настоящей катастрофой. Все, кроме старших руководителей, почувствовали бы, что им недоплачивают, — и меня бы не удивило, если бы они решили поискать себе другую работу».

Как заметил Генри Луи Менкен, мыслитель, журналист, сатирик и социальный критик, живший в XX веке, удовлетворенность человека зависит от того (вы готовы?), зарабатывает ли он больше, чем его свояк (муж сестры его жены). Почему именно свояк? Дело в том (похоже, жена Менкена информировала его о зарплате мужа своей сестры со всеми возможными деталями), что подобное сравнение является значимым и легко доступным.

Мы можем также изменить свою фокусировку с узкой на широкую. Позвольте мне объяснить этот тезис на примере исследования, проведенного двумя отличными специалистами — Амосом Твески и Даниэлом Канеманом (подробнее см. [Канеман, Словик, Тверски. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения](#)). Предположим, что перед вами стоят две задачи. Во-первых, вам нужно купить авторучку, а во-вторых — новый рабочий костюм. В магазине канцелярских принадлежностей вы находите красивую ручку за 25 долларов. Вы уже собираетесь ее купить, но вдруг вспоминаете, что видели такую же ручку на распродаже в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы, и там она стоила 18 долларов. Что вы сделаете? Потратите ли лишние 15 минут своего времени, чтобы сэкономить 7 долларов? Большинство людей, стоящих перед подобной дилеммой, полагают, что они, скорее всего, сделают это.

Теперь перед вами стоит вторая задача: вы покупаете костюм. Вы нашли прекрасный серый костюм за 455 долларов и готовы его купить. Внезапно другой посетитель магазина шепчет вам на ухо, что такой же костюм можно купить со скидкой (всего за 448 долларов) в другом магазине, расположенном в 15 минутах ходьбы отсюда. Предпримете ли вы это 15-минутное путешествие? Большинство людей, скорее всего, от него откажутся.

Мы можем легко потратить дополнительные 3000 долларов на кожаные сиденья для новой машины, но вряд ли согласимся потратить ту же сумму на покупку кожаного дивана (даже если знаем, что проводим дома на диване гораздо больше времени, чем в машине). Если бы мы могли мыслить с более широкой перспективой, то могли бы лучше оценить, что еще можно сделать с 3000 долларов, которые мы планируем потратить на улучшение вида автомобильных сидений. Возможно, для нас было бы лучше израсходовать их на книги, одежду или отпуск? Широкое мышление — непростое дело, так как людям свойственно делать относительные суждения.

Глава 2. Недостатки модели спроса и предложения

Несколько десятков лет тому назад натуралист по имени Конрад Лоренц обнаружил, что только что вылупившиеся из яйца гусята привязываются к первому движущемуся объекту, попавшемуся

им на глаза (обычно это их собственная мать). Лоренц показал, что гусята не только принимают решения, основываясь на состоянии окружающей среды, но и придерживаются однажды принятых решений. Лоренц назвал это природное явление *импринтингом*. Подвергаются ли наши первые впечатления и решения такому же импринтингу? Например, когда мы видим совершенно новый продукт, соглашаемся ли мы с первой ценой, которая появляется в поле нашего зрения? И, что еще более важно, оказывает ли эта цена (называемая на научном языке якорной) какой-либо долгосрочный эффект на нашу готовность платить за этот продукт?

Первые цены являются чаще всего произвольными, и они могут сформироваться вследствие нашего ответа на любой случайный вопрос. Однако как только эти цены установились в нашем сознании, они начинают определять сумму, которую мы готовы заплатить не только за определенный продукт, но и за продукт, сходный с ним (что и делает эти продукты согласованными).

Наши первые решения оказывают влияние на множество последующих. Первые впечатления крайне важны — мы можем помнить о том, что первый купленный нами DVD-проигрыватель стоил значительно больше, чем нынешние модели (и поэтому нам кажется, что нынешние цены сравнительно выгоднее). И наоборот, мы не забываем, что бензин когда-то стоил доллар за галлон — и это превращает для нас каждую поездку на заправку в мучительное переживание. В каждом из этих случаев случайные (а иногда и неслучайные) «якоря», которые мы получаем в процессе жизни, остаются с нами значительно дольше, чем период принятия первоначального решения.

Теперь, когда мы поняли, что ведем себя подобно гусятам, важно понимать, каким образом наше первоначальное решение превращается в многолетнюю привычку. Чтобы понять, как работает этот процесс, давайте взглянем на следующий пример. Вы проходите мимо ресторана и видите очередь из двух человек, ждущих освобождения столиков. «Это, должно быть, хороший ресторан, — говорите вы себе. — Чтобы попасть туда, люди стоят в очереди». И встаете за ними. Мимо проходит еще один человек. Он видит трех людей, стоящих в очереди, думает: «Это, должно быть, прекрасный ресторан» — и встает за вами. Появляются и другие люди. Мы называем подобный тип поведения стадным. Он возникает, когда мы находим что-то хорошим (или плохим), основываясь на поведении других людей и выстраивая в соответствии с ним собственные действия.

Но есть и другой тип стадного поведения, который мы называем *self-herding*, или «самопроизвольный стадный инстинкт». Он возникает, когда мы верим, что некий объект является хорошим (или плохим), основываясь на нашем собственном поведении в прошлом. Иными словами, как только мы оказываемся первым человеком, стоящим в очереди в ресторан, мы начинаем «вставать в ту же очередь» в будущем. Вы попали под воздействие стадного инстинкта, создав очередь из собственного многократного посещения и превратившись в часть «толпы, состоящей из одного человека».

С точки зрения нашей личной жизни мы можем значительно улучшить наше иррациональное поведение. Для начала нужно четко диагностировать свои уязвимые места. Например, вы хотите купить мобильный телефон последней модели. Могли бы вы отказаться от покупки, снизить уровень своих требований и использовать часть сэкономленных денег на что-то другое?

Традиционная экономика предполагает, что цены на рынке определяются балансом между двумя силами: производством продукта по определенной цене (предложением) и желанием обладающих покупательской силой людей купить продукт по данной цене (спрос). Цена, при которой эти две силы способны найти точку соприкосновения, и является рыночной.

Сама по себе такая модель представляется вполне элегантной, однако она основана на предположении о наличии лишь двух сил, взаимодействие между которыми приводит к формированию рыночной цены. Результаты экспериментов, о которых мы рассказали в этой главе (да и сама идея произвольной согласованности), ставят подобные предположения под сомнение. Во-первых, с точки зрения классической экономики одной из двух составляющих рыночной цены является готовность потребителей заплатить цену (то есть спрос). Но, как показывает наш пример, достаточно легко манипулировать желанием потребителей выложить ту или иную сумму, а это

означает, что потребители не могут полностью контролировать ни собственные предпочтения, ни желание заплатить ту или иную цену за продукт или полученный опыт.

Во-вторых, классическая экономика предполагает наличие независимости между спросом и предложением, а манипуляции с «якорями», которые мы применяли в наших экспериментах, показывают, что на самом деле эти две переменные являются взаимозависимыми. В реальном мире «якоря» формируются за счет рекомендуемых производителями или указываемых в рекламных объявлениях цен или промоакций и других инструментов, используемых со стороны предложения. Судя по всему, речь идет не о том, что желание потребителей влияет на рыночные цены. Скорее здесь имеет место обратная тенденция — сами рыночные цены оказывают влияние на готовность клиентов платить. Это означает, что спрос фактически не является полностью независимым от предложения.

Но и на этом история не заканчивается. С точки зрения произвольной согласованности отношения между спросом и предложением на рынке (например, покупка большего объема йогурта при скидке на покупку нескольких упаковок) основаны не на предпочтениях, а на памяти. Позвольте проиллюстрировать эту идею. Вспомните, сколько вы обычно употребляете вина и молока, скажем, в месяц. А теперь представьте себе, что с завтрашнего дня в стране вводится два новых налога. Один позволит снизить цену на вино на 50 процентов, а другой вдвое поднимет цену на молоко. Что, по-вашему, произойдет после этого? Изменение цен, вне всякого сомнения, окажет влияние на потребление, и многие люди будут потреблять меньше кальция, но при этом находиться в чуть более приподнятом расположении духа. Однако представьте себе, что введение новых налогов будет сопровождаться полной амнезией относительно ранее существовавших цен на вино и молоко. Цены изменятся, но вы не будете помнить, сколько платили за эти два продукта в прошлом.

Я подозреваю, что изменение цен может оказать значительное воздействие на объем спроса только в тех случаях, когда люди помнят прошлую цену и замечают ее изменение; я также подозреваю, что при отсутствии воспоминаний о прежних ценах влияние изменения цен на величину спроса вряд ли будет значительным. Если люди не помнят о прошлых ценах, потребление молока и вина останется на прежнем уровне.

Глава 3. Чего стоят нулевые издержки

Что делает бесплатное предложение столь заманчивым? Почему мы испытываем иррациональное стремление схватить что-то бесплатное, даже когда на самом деле этого не хотим? Я думаю, что ответ состоит в следующем. У большинства сделок есть свои плюсы и минусы, но когда нам предлагается что-то бесплатное, мы забываем о минусах. Бесплатное заряжает нас эмоциональной энергией, которая заставляет нас считать предложение более ценным, чем оно является на самом деле. Почему? Я думаю, что человек всегда боится потерь. Реальная привлекательность бесплатного связана именно с этим страхом. Когда мы выбираем бесплатный вариант, то не видим явных возможностей что-либо потерять. Что происходит, если мы выбираем платный вариант? У нас появляется риск неправильного решения — то есть возможность потери. Поэтому, если нам предоставляется выбор, мы выбираем *бесплатное*.

Позвольте рассказать вам историю, описывающую реальное влияние бесплатного на наше поведение. Несколько лет назад сайт Amazon.com стал предлагать бесплатную доставку заказов начиная с определенной суммы. Например, человек, купивший книгу за 16,95 доллара, должен был заплатить еще 3,95 доллара за доставку. Но если покупатель выбирал еще одну книгу и его заказ составлял 31,90 доллара, он мог воспользоваться бесплатной доставкой.

Возможно, некоторым покупателям и не была нужна вторая книга (и здесь я ссылаюсь на свой собственный опыт), однако бесплатная доставка была столь искушающей, что они были готовы заплатить за это цену еще одной книги. Сотрудники Amazon были в восторге от своей идеи.

Мой личный любимый пример из этой области — это день бесплатного посещения музея. Несмотря на то что входная плата в музей не так высока, мне гораздо приятнее удовлетворить свой культурный голод, когда связанные с этим затраты равны нулю. Разумеется, я не одинок в этом желании. Поэтому в такие дни я часто замечаю, что музей переполнен, очереди на вход

огромны, сложно что-то разглядеть, а особенное неудовольствие вызывает у меня толкотня вокруг музея и в кафетерии внутри. Понимаю ли я, что решение пойти в музей в такие дни ошибочно? Наверняка, но тем не менее я туда иду.

Разница между двумя центами и одним центом минимальна. Однако разница между одним центом и нулем несоизмеримо больше! Если вы занимаетесь бизнесом и понимаете смысл этой разницы, то вы можете делать кучу великолепных вещей. Хотите привлечь к себе толпу? Предложите им что-то бесплатно! Хотите продать больше продукции? Отдайте часть покупки бесплатно!

Глава 4. Цена социальных норм

Много лет назад Маргарет Кларк, Джадсон Миллз и Алан Фиске предположили, что мы одновременно живем в двух мирах: в одном из них превалируют социальные, а в другом — рыночные нормы. Социальные нормы включают в себя дружеские услуги, которые одни люди оказывают другим. Не могли бы вы помочь мне передвинуть эту кровать? Не поможете ли поменять колесо? Социальные нормы являются частью нашей социальной природы и отражают нашу потребность в обществе. Обычно они выглядят теплыми и комфортными. При этом типе отношений не требуется аналогичная отдача: вы можете помочь своему соседу передвинуть кровать, но это не означает, что он должен сразу же после этого пойти к вам домой и помочь вам передвинуть вашу. Это сродни открыванию двери для другого: вы оба испытываете удовольствие, а немедленное ответное действие совершенно не требуется.

Другой мир, управляемый рыночными нормами, выглядит совершенно иначе. В нем нет ничего теплого или комфортного. Сделки носят абсолютно конкретный характер: зарплаты, цены, арендные платежи, банковские проценты, издержки против преимуществ. Подобные рыночные отношения не всегда являются злом — часто в них присутствуют самостоятельность, изобретательность, индивидуализм, — и они подразумевают сопоставимые выгоды и своевременные расчеты. Находясь в условиях рыночных норм, вы получаете то, за что платите, — ни больше, ни меньше.

Когда нам удастся разделять социальные и рыночные нормы, наша жизнь выстраивается достаточно хорошо. Возьмем, к примеру, секс. Мы можем бесплатно заниматься сексом в рамках социального контекста и надеемся на то, что это занятие будет приятным и насытит нас положительными эмоциями. Но существует также и рыночный секс, подразумевающий плату и готовность заниматься им по требованию другого.

В момент столкновения социальных и рыночных норм возникает проблема. Давайте еще раз поговорим о сексе. Парень приглашает девушку на ужин и в кинотеатр и при этом оплачивает все расходы. На следующие выходные все повторяется, и он снова за все платит. Это же повторяется и в третий раз — он опять платит за еду и развлечения. Он уже начинает надеяться хотя бы на страстный поцелуй у двери на прощание. Его бумажник становится все тоньше, однако еще хуже то, что происходит у него в голове: ему не удается согласовать социальные нормы (ухаживание) с рыночными нормами (деньгами за секс). На четвертый день он вскользь упоминает о том, во что ему обходится вся эта романтика. И в этот самый момент он переходит черту. Нарушение! Она называет его животным и возмущенно удаляется. Ему следовало бы знать, что рыночные и социальные нормы не следует смешивать друг с другом, особенно в том случае, когда девушка не относится к известному типу.

Существует множество примеров, подтверждающих, что люди склонны работать более упорно под влиянием мотива, не связанного с деньгами. К примеру, несколько лет назад Американская ассоциация пенсионеров (AARP) обратилась к ряду юристов с просьбой о снижении оплаты до 30 долларов при обслуживании нуждающихся пенсионеров. Юристы ответили отказом. Тогда менеджеру программы из AARP пришла в голову гениальная идея: он спросил юристов, могли бы те обслуживать нуждающихся пенсионеров бесплатно. Подавляющее большинство юристов согласилось.

Что же произошло? Дело в том, что, когда речь заходила о деньгах, юристы рассуждали в понятиях рынка и находили предложение неинтересным по сравнению со своими обычными

гонорарами. Когда же деньги не упоминались, юристы думали в рамках социальных норм и были готовы потратить часть своего времени на работу с пенсионерами. Почему же они не согласились на 30 долларов, подумав о себе как о добровольцах, получающих за свою работу символическое вознаграждение? Потому что, когда мы начинаем принимать в расчет рыночные нормы, социальные нормы уходят из наших рассуждений.

Но что бы произошло, если бы вместо оплаты мы начали вручать подарки? Переключатся ли участники, получающие подарки, с социальных норм на рыночные или предложение подарков в качестве вознаграждения позволит участникам остаться в рамках социального мира? Никто не чувствовал себя обиженным подарком, потому что даже небольшие подарки позволяют нам остаться в рамках социальных норм обмена и не скатиться в рыночные отношения.

Если вы идете на свидание в ресторан, упаси вас бог упоминать цены выбранных блюд. Это цена, которую вы должны заплатить за то, чтобы удержать ваши отношения в рамках социального контекста, а не рыночных норм.

Мы живем одновременно в двух мирах: первый характеризуется социальным обменом, а второй — рыночными отношениями. И для двух типов связей, присущих этим мирам, мы используем два типа отношений. Более того, как мы уже заметили, включение рыночных норм в социальный обмен приводит к нарушению социальных норм и вредит отношениям. Как только вы допускаете подобную ошибку, возврат к социальным отношениям становится крайне сложным.

Тонкий баланс между социальными и рыночными нормами присущ и деловому миру. В течение нескольких десятилетий компании пытаются продвигать себя в роли социальных компаньонов. Кто бы ни придумал идею взаимодействия с покупателями в социальном контексте, эта идея была отличной. Если потребители и компания становятся семьей, то компания получает несколько преимуществ. Лояльность приобретает первостепенное значение. Небольшие проблемы — потеря вашего счета или задержка при выплате страхового возмещения — не приводят к значительным конфликтам. Разумеется, в таких отношениях есть свои взлеты и падения, но в целом они выглядят привлекательно.

Но вот что мне кажется странным: несмотря на то что компании инвестируют миллиарды долларов в маркетинговые и рекламные мероприятия, направленные на создание социальных связей — или как минимум их иллюзии, — они не пытаются понять природу этих связей, особенно связанные с ними риски.

К примеру, что случается, когда клиент рассчитывается необеспеченным чеком? Если его связи с банком выстраиваются по рыночным законам, банк взимает за это комиссию, а клиент ее погашает. Бизнес есть бизнес. Разумеется, штраф может нас раздражать, но он вполне уместен. Однако в социальных отношениях автоматическое списание штрафа (вместо дружеского звонка менеджера банка с напоминанием) способно не только разрушить отношения — мы воспримем это как удар со спины. Потребители посчитают это личным оскорблением. Они в гневе покинут банк, а потом на протяжении многих часов будут рассказывать своим друзьям о том, насколько этот банк ужасен. Все дело в том, что эти отношения находились в рамках социального обмена.

Каков итог? Если вы представляете компанию, то я советую вам помнить о том, что вы не можете идти двумя путями одновременно. Вы не можете в один момент общаться с потребителями как с членами семьи, но относиться к ним обезличенно (или, хуже того, как к помехе или конкурентам) в любой момент, когда это становится для вас удобным или выгодным. Социальные отношения так не работают. Если вы хотите социальных отношений, стройте их, но помните, что вы должны поддерживать их при любых обстоятельствах.

Компании пытались также установить социальные нормы во взаимоотношениях с собственными сотрудниками. На рынке, где увядает лояльность сотрудников по отношению к работодателям, социальные нормы могут оживить ее. Потенциал социальных норм легко увидеть при изучении программных продуктов с открытым кодом, например, Linux.

В процессе выстраивания отношений со своими сотрудниками таким же образом, как и с клиентами, компании должны понять, где кроются корни их долгосрочной приверженности. Если сотрудники выражают готовность сделать работу в назначенный срок (порой отменяя ради этого семейные дела) или если они согласны сию же минуту поехать в аэропорт, сесть в самолет и

полететь на важную для компании встречу, то они должны получать за это что-то взамен — например, поддержку в те дни, когда они заболели, или шансы на сохранение рабочего места, когда состояние рынка грозит им безработицей.

Хотя некоторым компаниям и удастся создать определенные социальные нормы для своих сотрудников, повсеместное навязчивое стремление к краткосрочной прибыли, широкое применение аутсорсинга и драконовские меры по сокращению издержек способны свести на нет все то хорошее, что уже было сделано. В рамках социального обмена люди верят: если что-то пойдет не так, партнеры будут на их стороне, смогут помочь им и защитить их. Эта вера не прописывается в контрактах, она представляет собой широкое обязательство оказать поддержку и помощь в трудные времена.

Я еще раз хочу подчеркнуть, что компании не могут одновременно идти по двум дорогам.

Глава 5. Влияние возбуждения

Все участники исследования показали, что в обычном состоянии они не могут четко предсказать, как поведут себя, находясь в возбужденном состоянии. Профилактика, защита, консерватизм и мораль полностью исчезли из поля зрения их радаров. Они были попросту неспособны оценить, насколько страсть может их изменить. Эти результаты имеют непосредственное отношение к сексуальному возбуждению и его влиянию на нас; однако можно предположить, что другие эмоциональные состояния (гнев, голод, волнение, ревность и другие) работают точно таким же образом, превращая нас в других людей, с которыми мы сами не знакомы.

Наш эксперимент в Беркли не только позволил еще раз продемонстрировать, что все мы напоминаем Джекила и Хайда, но и привел нас к новой мысли: каждый из нас, независимо от того, насколько «хорошим» является, недооценивает влияние страсти на свое поведение. В каждом из случаев участники нашего эксперимента ошибались. Даже самые рациональные и прекрасные люди, находясь под влиянием страсти, перестают напоминать тех людей, которыми были совсем недавно.

Что же происходит, когда наша иррациональная сущность оживает в эмоциональном пространстве, которое кажется нам знакомым, но о котором мы на самом деле ничего не знаем? Если мы не можем понять самих себя, то возможно ли в принципе понять, каким образом мы сами (или другие люди) будем вести себя, «потеряв голову» — когда мы разгневаны, голодны, испуганы или находимся в состоянии сексуального возбуждения? Можно ли с этим что-то сделать? Ответы на такие вопросы важны для нас, так как показывают, в каких ситуациях над нами может взять верх наш внутренний мистер Хайд. Когда начальник подвергает нас публичной критике, мы можем попытаться ответить ему яростным письмом, отправленным по электронной почте. Но не полезнее ли будет отложить написанное письмо в папку «черновики» на несколько дней? Когда мы вылезаем из спортивной машины после тест-драйва на максимальной скорости, то не лучше ли для нас будет взять тайм-аут и обсудить с женой прежний план по покупке мини-вэна вместо того, чтобы сразу же подписывать договор о покупке? Вот лишь несколько примеров того, каким образом мы можем защититься от самих себя.

Глава 6. Проблема промедления и самоконтроля

В американской жизни возникает новый большой феномен: самое значительное сокращение накоплений со времен Великой депрессии. Всего 25 лет назад нормой считались накопления, составлявшие несколько десятков процентов от дохода. В 1994 году доля сбережений составляла около пяти процентов. А к 2006 году эта доля в бюджетах американцев упала ниже нуля — до минуса одного процента.

В главе 5 мы уже обсудили, каким образом наши собственные эмоции захватывают нас в плен и заставляют видеть мир с непривычной позиции. Отказ от наших долгосрочных целей в пользу немедленного вознаграждения и называется промедлением.

Нам свойственны проблемы с самоконтролем, связанные с немедленным и отложенным вознаграждением. Вряд ли с этим кто-то будет спорить. Однако у каждой из этих проблем есть и потенциальное решение, связанное с механизмом самоконтроля. Если мы не можем

самостоятельно отложить деньги на депозит, мы можем попросить работодателя переводить часть нашей зарплаты на другой счет; если же нам не хватает воли для того, чтобы начать заниматься спортом, мы можем делать это в компании друзей. Этим инструментам стоит довериться, ведь именно они помогают нам стать теми, кем мы хотим быть.

Глава 7. Высокая цена владения

Чтобы попасть на баскетбольный матч студенты участвуют в лотерее. Мы опросили тех, кто выиграл билеты, почему они готовы их продать, и тех, кому билеты не достались, за сколько они готовы их купить. До проведения лотереи все студенты горели желанием попасть на матч; затем (сразу же после розыгрыша) они разделились на две группы — владельцев билетов и тех, кому билеты не достались. Сформировался некий эмоциональный разрыв между теми, кто начал представлять участие в великолепном мероприятии, и теми, кто представлял себе, что еще они могут сделать с деньгами, за которые они могли бы купить билет. Кроме того, это был и количественный разрыв: средняя цена продажи (примерно 2400 долларов) почти в 14 раз отличалась от цены предложения со стороны покупателей (около 175 долларов).

С рациональной точки зрения представители обеих групп должны были думать об игре одинаково. В конце концов, ожидаемая атмосфера игры и степень удовольствия от присутствия на ней не должны были зависеть от того, выиграл человек в лотерею или нет. Как же получилось, что случайное распределение так сильно изменило точку зрения студентов на игру — а также воспринимаемую ценность билетов?

Многое в нашей жизни зависит от отношений собственности. Не стоит ли нам улучшить качество наших решений, связанных с ней? К примеру, полезно было бы знать, сколько удовольствия принесет нам владение новым домом, автомобилем, диваном или костюмом от Армани, — и мы могли бы делать более аккуратные выводы относительно того, стоит ли нам приобретать их. К сожалению, этот вопрос обсуждается крайне редко. Чаще всего мы плутаем во тьме. Почему? Это происходит из-за наличия трех иррациональных причуд нашей человеческой природы.

Первая причуда состоит в том, что мы влюбляемся в то, чем владеем. Вторая причуда заключается в том, что мы склонны фокусироваться на том, что можем потерять, а не на том, что можем получить. Наше отвращение к потере представляет собой сильную эмоцию, которая (иногда заставляет нас принимать плохие решения. Не кажется ли вам удивительным, почему вы часто отказываетесь продавать некоторые из ваших заветных безделушек, а если кто-то предлагает их купить, вы назначаете непомерно высокую цену? Третья причуда состоит в том, что мы думаем, что другие люди видят сделку под тем же углом зрения, что и мы сами.

Владение имеет ряд особенностей. Например, чем больше работы вы вкладываете во что-то, тем большую степень принадлежности этого объекта вам испытываете. Мы с моим другом и коллегой Майком Нортон (профессором Гарвардского университета) придумали для этого явления особый термин: «Эффект ИКЕА».

Другой пример того же крючка — «гарантия возврата денег в течение 30 дней». Если мы не до конца уверены в том, нужен ли нам новый диван, то гарантия, дающая возможность передумать, подталкивает нас к принятию решения о покупке. Мы не в состоянии представить себе, насколько изменится восприятие этого предмета, как только он окажется у нас дома. Мы не можем понять, насколько быстро начнем рассматривать его как свою собственность, а следовательно, станем воспринимать его возврат как потерю. Мы можем думать, что привозим его домой всего на несколько дней, чтобы попробовать, но на самом деле мы становимся его владельцами, не подозревая о том, какие эмоции этот диван может в нас разжечь.

У меня есть свой собственный подход при заключении всех сделок (в особенности крупных). Я просто представляю себе, что не являюсь владельцем соответствующих объектов, и создаю тем самым своего рода дистанцию между собой и объектом моего интереса. Я не уверен, что, поступая таким образом, я действительно теряю интерес к материальным объектам (как это делают индуисты-санньяси). Но по крайней мере я стараюсь быть дзен-буддистом настолько, насколько могу.

Глава 8. Как держать двери открытыми

Почему множественность вариантов отвлекает нас от основной цели. В 210 году до н.э. китайский командир Сян Юй вел свои войска через реку Янцзы, намереваясь напасть на армию династии Цинь. Заночевав на берегу реки, войска проснулись утром и с ужасом обнаружили, что их суда сгорели. Они бросились со всех ног на поиски нападавших, но вскоре узнали, что Сян Юй сам поджег их корабли и, кроме того, распорядился разрушить все горшки для приготовления пищи.

Сян Юй объяснил своим войскам, что при отсутствии горшков и кораблей у них не остается выбора — они должны либо победить, либо погибнуть. Разумеется, это не позволило Сян Юю войти в список самых любимых военачальников китайской армии, однако это действие помогло войскам предельно сконцентрироваться: схватив копья и луки, они свирепо обрушились на противника и выиграли девять боев подряд, практически уничтожив основные воинские подразделения династии Цинь.

История Сян Юя примечательна тем, что она полностью противоречит нормам человеческого поведения. Как правило, мы не любим закрывать дверь перед имеющимися у нас альтернативами.

В условиях сегодняшнего мира мы лихорадочно пытаемся сохранить все имеющиеся возможности. Я провел эксперимент, предложив участникам на компьютере нажимать на различные двери (всего их было три), за которыми были кнопки, нажимая на которые, можно было зарабатывать различные суммы. За каждой дверью кнопки давали случайный выигрыш, но диапазоны варьировались от двери к двери (например, за первой дверью от 1 до 10 центов, а за второй — от 5 до 20). Всего в игре можно сделать 100 нажатий. Лучшая стратегия — найти дверь, за которой дают больше всего денег, и нажать на кнопку максимальное число раз. В одной из разновидностей игры, я предложил условие, что дверь, которую не открывали 10 раз подряд становится недоступна.

В своем безумном стремлении сохранить максимальное количество дверей открытыми наши участники заработали значительно меньше денег (примерно на 15%), чем те, кому не довелось иметь дела с закрывающимися дверями. Правда состояла в том, что они могли бы заработать гораздо больше денег, выбрав любую из комнат и просто оставаясь в ней в течение всего эксперимента! Подумайте об этом применительно к вашей жизни или карьере.

Сколько раз мы покупали что-то на распродаже не потому, что это было нам действительно необходимо, а лишь потому, что распродажа заканчивалась и, возможно, мы уже никогда не смогли бы купить эти вещи по столь же низким ценам?

Глава 9. Эффект ожиданий

Почему наш мозг получает то, чего ожидает. Почему две стороны могут изучать один и тот же вопрос и создавать интерпретации, поддерживающие их совершенно противоречивые точки зрения? Как демократы и республиканцы могут смотреть на одного и того же школьника, не умеющего читать, и выступать со столь различных позиций по вопросу школьного образования? Почему муж и жена, втянувшиеся в конфликт, так по-разному видят его причины?

У меня и моих товарищей Леонарда Ли (преподавателя из Колумбийского университета) и Шона Фредерика (преподавателя MIT) не было готового ответа на эти важнейшие вопросы. В поисках корней подобного человеческого поведения мы решили провести серию простых экспериментов и изучить, в какой степени прошлые впечатления способны затуманить наше видение в настоящем. Мы решили использовать стаканы с пивом.

Цель эксперимента заключалась в том, чтобы понять, в какой степени ожидания людей влияют на их мнение о событиях в будущем. Если говорить точнее, мы хотели понять, в какой степени ожидания посетителей бара от определенного сорта пива повлияют на их восприятие вкуса напитка. Однажды вечером, примерно в семь часов, в бар заглянул Джеффри, аспирант второго года, специализировавшийся в области компьютерной науки. «Могу ли я предложить вам два бесплатных образца пива?» — спросил Леонард, приблизившись к нему. Джеффри согласился без особых колебаний, и Леонард привел его к столу, на котором стояли два кувшина с пенящимся

содержимым. Первый кувшин был помечен буквой А, второй — буквой В. Джеффри набрал в рот немного пива из первого кувшина, задумчиво проглотил, а затем попробовал второй сорт. «Какого пива вы хотели бы сегодня выпить?» — спросил Леонард. Джеффри выбрал сорт В как очевидного победителя. Джеффри не знал, что мы предложили ему сделать выбор между Budweiser и MIT Brew, и в итоге он выбрал MIT Brew, то есть тот же Budweiser, но с легким привкусом уксуса.

Через несколько минут в бар вошла Мина, студентка по обмену из Эстонии. «Хочешь бесплатного пива?» — спросил Леонард. В ответ она улыбнулась и кивнула. На этот раз Леонард рассказал ей чуть больше. Он объяснил, что пиво А представляет собой обычный массовый сорт, а в пиво В мы добавили несколько капель бальзамического уксуса. Мина попробовала оба сорта. После окончания тестирования (в ходе которого она поморщилась от привкуса уксуса в пиве В) она отдала предпочтение сорту А.

Реакция Джеффри и Мины была вполне типичной: не зная о том, что мы добавили в пиво бальзамический уксус, большинство студентов выбирало MIT Brew. Но как только они узнавали о его добавлении, их реакция становилась совершенно другой. После первого же глотка они морщились и просили налить им обычного пива. Очевидный вывод этого эксперимента состоит в том, что если вы заранее говорите людям о том, что пища будет невкусной, велики шансы на то, что они с вами согласятся — не потому, что им подсказывает это личный опыт, а потому, что они начинают этого ждать.

Студенты, узнавшие об уксусе после того, как выпили пиво, оценили его гораздо выше, чем те, кто узнал о его присутствии до дегустации. По сути, те, кому мы рассказали об уксусе после дегустации, оценили пиво примерно так же высоко, как студенты, которые вообще не узнали о наличии уксуса в пиве. *Очевидно, что ожидания могут повлиять практически на любой аспект нашей жизни.*

Суть маркетинга как раз и состоит в предоставлении информации, способной повысить предполагаемое и реальное удовольствие. Но действительно ли надежды, создаваемые маркетингом, меняют степень нашего удовольствия?

Ожидание также формирует стереотипы. По сути, стереотип представляет собой способ категоризации информации, направленный на прогнозирование будущего опыта. Мозг не может работать с нуля в каждой новой ситуации. Его деятельность строится на виденном ранее. По этой причине стереотипы не являются по своей сути чем-то нехорошим. Они обеспечивают короткий путь нашим бесконечным попыткам разобраться в сложной обстановке.

Но поскольку стереотип обеспечивает нас определенными ожиданиями в отношении членов какой-либо группы, он может оказать неблагоприятное воздействие на наше восприятие и поведение. Исследования стереотипов показывают, что не только мы реагируем по-другому, имея стереотип в отношении определенной группы людей, — сама эта группа начинает действовать иначе, если знает, какой ярлык вынуждена носить (в психологии для этого существует особый термин — «прайминг», или «преднастройка»). К примеру, один из стереотипов в отношении американцев азиатского происхождения гласит, что они обладают значительными способностями в математике и точных науках.

Результаты экспериментов показывают, что даже наше собственное поведение может определяться стереотипами, а их активизация зависит от нашего текущего состояния ума и того, каким образом мы оцениваем себя в настоящий момент.

Для урегулирования споров каждая сторона должна представлять свои аргументы без оценки — необходимо выявлять факты, а не выяснять, какая из сторон предприняла те или иные действия. Применение подобного «слепого» условия в спорах может помочь нам быстрее узнать правду.

Даже если мы не можем избавиться от собственных предубеждений и имеющегося у нас знания, то, по крайней мере, мы понимаем, что являемся пристрастными. Если мы признаем, что находимся в ловушке собственной точки зрения, не позволяющей нам продвинуться на пути к истине, то можем согласиться с идеей необходимости привлечения к решению конфликта и созданию правил нейтральной третьей стороны, не зараженной нашими ожиданиями.

Глава 10. Сила цены

Почему аспирин стоимостью 50 центов может делать то, на что не способен аспирин за 1 цент. Изучив в этой главе действие эффекта плацебо, мы увидим, что наши убеждения и ожидания могут не только трансформировать наше восприятие и интерпретацию фактов, вкусов и других сенсорных проявлений. Ожидания влияют на нас, изменяя (порой достаточно сильно) наш субъективный и даже объективный опыт.

Слово placebo происходит от латинского выражения, означающего «благоугодный». Этот термин использовался в XIV веке для обозначения плакальщиц, которых нанимали для того, чтобы они рыдали по умершему на похоронах. В 1785 году это слово появилось в New Medical Dictionary.

Истина состоит в том, что плацебо работает на внушение. Плацебо эффективно, потому что люди верят в него. В целом плацебо задействует два механизма, формирующих наши ожидания. Первый из них — это наша уверенность в лекарстве, процедуре или заботливом враче. Второй механизм — это создание определенных условий. Так же, как и у собак Павлова (у которых выработался рефлекс слюноотделения в ответ на звонок), наше тело в результате практического опыта накапливает определенные ожидания и время от времени выделяет различные химические вещества, чтобы подготовить нас к будущему. При мысли об избавлении от боли в вашем организме может произойти выброс гормонов и нейромедиаторов, таких как опиаты и эндорфины, способных блокировать боль.

А как насчет цены? Способна ли цена лекарства повлиять на нашу реакцию? В результате экспериментов мы поняли, что, если речь заходит о лекарствах, люди получают то, за что платят. Цена способна изменить их опыт.

Неужели мы обречены получать меньше преимуществ, покупая товары со скидкой? Да — если будем полагаться лишь на наши иррациональные инстинкты. Замечая товар со скидкой, мы инстинктивно предполагаем, что его качество хуже, чем у товара за полную цену, — а дальше мнение начинает определять наше отношение. В чем же спасение? Если мы на минуту остановимся и рационально оценим соотношение «продукт-цена», то сможем ли мы освободиться от бессознательного желания занижить качество продукта со сниженной ценой?

Когда люди думают о таких плацебо, как королевское прикосновение, то обычно склонны отвергать это как «простую психологию». Однако в силе плацебо нет ничего «простого». По сути, оно представляет собой отличный способ, с помощью которого наш мозг получает контроль над нашим телом. Однако не всегда представляется ясным, каким именно образом мозгу удается это делать. Отчасти этот эффект связан со снижением уровня стресса, изменением гормональных выделений, изменениями в иммунной системе и так далее. Чем больше мы понимаем связь между мозгом и телом, тем больше вещей, ранее казавшихся нам ясными, становятся все более неопределенными. Нигде это не заметно так явно, как при изучении плацебо.

Глава 11. Контекст нашего характера, часть I

Почему мы не всегда ведем себя честно и что можно с этим сделать. Почему некоторые виды преступлений, особенно совершаемых «белыми воротничками», караются меньше, чем другие, — принимая во внимание, что в первом случае человек может нанести за время с начала рабочего дня до обеденного перерыва гораздо больший ущерб, чем обычный жулик за всю свою жизнь. Мы пришли к выводу о наличии двух типов нечестности. Первый из них связан с образом парочки грабителей бензоколонки. Есть и второй тип нечестности. К нему обычно предрасположены люди, думающие о себе как о хороших людях, но не считающие зазорным «позаимствовать» ручку из конференц-зала другой компании, получить дополнительную порцию напитка из неисправного дозатора в баре, преувеличить стоимость украденного у них телевизора или списать счет за обед со своей тетушкой на бизнес-расходы (почему нет — она же поинтересовалась, как идут дела у меня на работе).

Что же такое честность? На этот вопрос прекрасно ответил великий экономист Адам Смит: «Природа, создавая человека для общественной жизни, одарила его желанием нравиться ближним и опасением оскорбить их. Она побуждает его радоваться их расположению или

страдать от их неприязни. Она устроила человека таким образом, чтобы одобрение прочих людей само по себе было для него приятно и лестно, а неодобрение — неприятно и оскорбительно».

Несмотря на весь оптимизм этой точки зрения, у теории Смита есть и темная сторона: если люди используют анализ затрат и выгод по отношению к честности, они могут использовать этот подход и при принятии решения о заведомо нечестном поступке. То есть люди являются честными лишь настолько, насколько их это устраивает (в том числе и с точки зрения соответствия ожиданиям других).

Зигмунд Фрейд объяснил это так. По мере того как мы растем в рамках общества, мы склонны интернализировать социальные добродетели. Подобная интернализация ведет к развитию суперэго. В целом суперэго испытывает радость, когда мы соблюдаем этические правила общества, и неудовольствие, когда мы этого не делаем. Именно поэтому мы останавливаем нашу машину в четыре утра перед светофором, на котором горит красный свет, даже зная, что вокруг никого нет. По этой же причине мы испытываем теплые чувства, пытаюсь вернуть потерянный бумажник владельцу, не раскрывая ему при этом наше имя. Такие действия стимулируют деятельность центров нашего мозга, отвечающих за вознаграждение, — центра подкрепления (nucleus accumbens) и хвостатого ядра (caudate nucleus) — и наполняют нашу личность новым содержанием.

Что же можно сделать для того, чтобы сохранять высокий уровень честности в стране? Можно заниматься чтением Библии, Корана или любой другой книги, отражающей наши ценности. Можно возродить к жизни профессиональные стандарты. Можно подписываться под заявлениями, в которых мы обязуемся действовать последовательным и целостным образом. Другой путь состоит в том, чтобы сначала осознать действие следующего механизма. Когда мы попадаем в ситуации, в которых наше личное финансовое благосостояние сталкивается с нашими моральными стандартами, мы способны по-новому взглянуть на реальность, представить себе мир с точки зрения соответствия нашим собственным эгоистичным интересам и, следовательно, допустить возможность обмана. Так каким же должен быть ответ? Если мы признаем у себя наличие этой слабости, то сможем избегать подобных ситуаций. Мы можем запретить врачам проводить тесты, ведущие к их личному обогащению; бухгалтерам и аудиторам — оказывать дополнительные консультации компаниям, которые они обслуживают; конгрессменам — самостоятельно назначать размер собственных зарплат и так далее.

Десять заповедей

- Да не будет у тебя других богов, кроме Меня.
- Не произноси имени Господа, Бога твоего, напрасно.
- Помни день субботний, чтобы святить его.
- Почитай отца твоего и мать твою.
- Не убивай.
- Не прелюбодействуй.
- Не укради.
- Не произноси ложного свидетельства на ближнего своего.
- Не пожелай дома ближнего твоего.
- Не пожелай жены ближнего твоего.

Глава 12. Контекст нашего характера, часть II

Почему наличные деньги делают нас более честными. Когда мы внимательно смотрим на окружающий мир, то можем заметить, что большинство нечестных поступков связано с обманом, не имеющим непосредственного отношения к наличным деньгам. Компании действуют спорно с бухгалтерской точки зрения; руководители мошенничают с опционами на покупку акций; лоббисты косвенно подкупают политиков; фармацевтические компании отправляют докторов вместе с их женами отдыхать на роскошные курорты. Как правило, люди не занимаются обманом, связанным с наличными. Что же позволяет нам лгать, когда речь идет о неденежных объектах, и воздерживаться от обмана, когда мы имеем дело с деньгами? Каким образом работает этот иррациональный импульс?

А теперь представьте себе, что вы работаете в компании, которая находится под руководством человека с характером Гордона Гекко, заявляющего, что «жадность — это хорошо». И давайте предположим, что он активно использует для поощрения нечестного поведения различные формы неденежных средств. Можете ли вы теперь понять, насколько легко он может изменить мышление людей, которые в принципе стремятся быть честными перед самими собой и другими, но также хотят сохранить свои рабочие места и преуспеть в карьере? В подобных обстоятельствах неденежные методы способны повергнуть нас в замешательство. Они позволяют нам обойти нашу совесть и свободно исследовать все преимущества нечестного поведения.

Как однажды заметил писатель и журналист Эптон Синклер, «трудно заставить человека что-то понять, когда ему платят зарплату за то, чтобы он этого не понимал».

Глава 13. Пиво и бесплатный сыр

Что такое поведенческая экономика, или Где найти бесплатный сыр? Классическая экономика предполагает, что мы являемся рациональными субъектами — иными словами, что мы знаем всю необходимую информацию для принятия решения, можем рассчитать ценность различных вариантов и не находимся под влиянием когнитивных предубеждений при оценке каждого потенциального варианта действий.

В результате предполагается, что мы принимаем логичные и разумные решения. И даже если мы время от времени делаем неправильные выводы, классическая экономика считает, что мы быстро извлекаем уроки из своих ошибок либо самостоятельно, либо с помощью «рыночных сил». Исходя из этой гипотезы экономисты делают широкомасштабные предположения о множестве вещей — начиная от стереотипов покупательского поведения и заканчивая юриспруденцией и государственной политикой.

Однако, мы оказываемся значительно менее рациональными в принятии решений, чем представляется с точки зрения классической экономики. Наше иррациональное поведение не является случайным и бессмысленным — оно носит систематический характер и вполне предсказуемо. Раз за разом мы допускаем одни и те же ошибки — вследствие того, что наши мозги устроены определенным образом. Так может быть, нам стоит изменить правила, определенные классической экономикой, и отойти от наивной психологии, положения которой не подкрепляются ни здравым смыслом, ни самоанализом, ни (самое главное) результатами эмпирического изучения?

Возможно, от экономической науки было бы больше толка, если бы она основывалась не на том, как люди должны себя вести, а на том, как они ведут себя на самом деле? Как я уже говорил во введении к этой книге, в основе поведенческой экономики лежит именно эта простая мысль: мы понимаем (порой интуитивно), что люди не всегда ведут себя рационально и что они часто допускают ошибки в своих решениях.

Понятие «бесплатного сыра» олицетворяет собой одно из основных расхождений между классической и поведенческой экономикой. Согласно постулатам классической экономики, все человеческие решения рациональны и основаны на полной информации. Они принимаются исходя из четкого понимания ценности товаров и услуг, а также объема удовольствия (полезности), возникающего вследствие принятия того или иного решения. В рамках этого набора предположений каждый субъект на рынке пытается максимизировать прибыль и оптимизировать свой опыт. Как следствие — экономическая теория утверждает, что «бесплатного сыра» не бывает, а если таковой и был, то кто-то уже нашел его и извлек из него всю ценность.

Напротив, поведенческая экономика считает, что люди подвержены различным видам отвлекающего влияния со стороны их непосредственного окружения (мы называем это эффектом контекста), неуместным эмоциям, недалёковидности и другим формам иррациональности. Какие позитивные выводы мы можем сделать из подобного взгляда на человека? Во-первых, ошибки дают нам возможность что-то улучшить. Если мы допускаем один и тот же систематический просчет, то почему бы не развить новые стратегии, инструменты и методы, способные улучшить процесс принятия нами решений и сделать нашу жизнь лучше? Именно такой смысл несет понятие «бесплатный сыр» с точки зрения поведенческой экономики — мы считаем, что

существуют способы, помогающие всем нам принимать более обоснованные решения и, как следствие, достигать того, что мы хотим.

К примеру, вопрос, почему американцы не делают достаточных пенсионных накоплений, не имеет смысла с точки зрения классической экономики. Если предполагается, что мы принимаем правильные и обоснованные решения по каждому аспекту нашей жизни, то мы сберегаем именно ту сумму, которую хотим. Возможно, мы не делаем значительных накоплений, потому что не беспокоимся о будущем, не планируем много тратить на пенсии, ожидаем, что нас будут содержать наши дети, или надеемся выиграть в лотерею. Причин может быть множество. Главное, что с точки зрения классической экономики мы сберегаем деньги в объемах, в точности соответствующих нашим предпочтениям.

Но с точки зрения поведенческой экономики, не считающей людей рациональными, идея о недостаточном сбережении представляется вполне допустимой. По сути, исследования как раз и направлены на то, чтобы выявить все множество причин, по которым люди делают меньше накоплений, чем им нужно. Люди склонны откладывать принятие решения на потом. Им трудно понять цену, которую они заплатят за то, что не собирают деньги на старость, а также преимущества, к которым могло бы привести подобное накопление.

Если бы мне пришлось сжать все рассказанное в этой книге до одного вывода, я бы сказал, что мы являемся заложниками в чужой игре с не всегда понятными правилами. Нам свойственно считать, что мы сидим за рулем и полностью контролируем принимаемые нами решения и направление, в котором движется наша жизнь; но, увы, подобное восприятие связано скорее с нашими желаниями (то есть тем, какими мы хотим видеть себя), а не с реальным положением вещей. Каждая из глав этой книги описывает некую силу (эмоции, относительность, социальные нормы и так далее), изменяющую наше поведение.