

Дэн Ариели

# Позитивная иррациональность

Как извлекать выгоду  
из своих нелогичных поступков



  
альпина  
ПАБЛИШЕР

**Дэн Ариели**

# **Позитивная иррациональность. Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22793052](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22793052)*

*Позитивная иррациональность: Как извлекать выгоду из своих  
нелогичных поступков / Дэн Ариели: Альпина Паблишер; Москва; 2019  
ISBN 978-5-91657-120-2*

## **Аннотация**

Эта книга – захватывающее исследование Дэна Ариели, эксперта в области поведенческой экономики и автора бестселлера «Предсказуемая иррациональность», о неожиданной пользе нелогичных поступков на работе и в личной жизни. Почему высокие бонусы не мотивируют и что на самом деле заставляет нас хорошо работать? Почему мы склонны переоценивать то, что делаем? Как мы адаптируемся к новым условиям и привыкаем к отдельным вещам? Почему нам так важно отомстить обидчику во что бы то ни стало? Какие методы поиска партнера через интернет работают? Эта книга для тех, кто хочет узнать больше о скрытых силах, определяющих наше поведение, и научиться принимать лучшие решения.

# Содержание

Введение	7
Часть I	27
Глава 1	27
Конец ознакомительного фрагмента.	54

# **Дэн Ариели Позитивная иррациональность: Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков**

Переводчик *П. Миронов*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *М. Красавина*

Корректоры *Н. Витько, Е. Аксёнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

This edition published by arrangement with Levine Greenberg  
Rostan Literary Agency and Synopsis Literary Agency

© 2Dan Ariely, 2010

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО  
«Альпина Паблишер», 2019

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и*

*иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

*Благодарю моих учителей, коллег и студентов за то, что вы неустанно демонстрируете мне интересную и волнующую часть процесса исследований.*

*Спасибо тем, кто принимал участие в наших экспериментах все эти годы. Вы – движущая сила нашего исследования, и я глубоко благодарен вам за помощь.*



# Введение

## Уроки промедления и побочные медицинские эффекты

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

Позвольте поделиться с вами своей личной историей о том, как мне удалось справиться со склонностью к промедлению. Когда мне было около 18 лет, со мной произошел ужасный несчастный случай: рядом взорвался заряд магния, я получил ожог третьей степени почти 70 % поверхности тела (я писал об этом в моей первой книге под названием «Предсказуемая иррациональность»<sup>1</sup>). И будто этого мало, через три недели пребывания в больнице в результате переливания зараженной крови я подхватил гепатит. Разумеется, опасная болезнь печени всегда приходит не вовремя. Но в

---

<sup>1</sup> Читатели книги «Предсказуемая иррациональность», обладающие особо хорошей памятью, могут вспомнить эту часть истории. – *Здесь и далее, за исключением специально оговоренных случаев, прим. авт.*

моем случае это было еще более печально, так как я и без того находился в отвратительной форме. Болезнь повышала риски осложнений при необходимых для меня операциях, замедляла лечение и заставляла мое тело отторгать множество трансплантатов кожи. Ситуация усугублялась тем, что доктора никак не могли понять, с каким типом заболевания печени они столкнулись в моем случае. Они знали только, что это не гепатит А или В, но никак не могли выявить его разновидность. Через некоторое время болезнь поутихла, однако мое выздоровление замедлилось. Время от времени ее симптомы вспыхивали вновь, и мой организм опять давал сбой.

Восемь лет спустя, когда я уже оканчивал университет, болезнь нанесла мне очередной тяжелый удар. Именно тогда я прошел обследование в студенческом медицинском центре, несколько раз сдал кровь на анализы, и доктора наконец поставили мне диагноз. Я был болен гепатитом С, выявлять и диагностировать который медицинская наука научилась лишь недавно. Хотя я чувствовал себя достаточно паршиво, эти новости показались мне добрыми. Во-первых, я наконец узнал, чем именно болен. Во-вторых, у докторов имелось новое многообещающее экспериментальное лекарство под названием интерферон, которое, по всей видимости, могло эффективно справиться с гепатитом С. Мой доктор поинтересовался, не хотел бы я принять участие в экспериментальном исследовании, направленном на изучение



эффективности работы интерферона. С учетом того, что у меня имелся реальный шанс приобрести фиброз или цирроз печени, а также умереть в раннем возрасте, участие в эксперименте выглядело как меньшее из двух зол.

По первоначальным условиям эксперимента участники исследования должны были делать самостоятельные инъекции интерферона три раза в неделю. Доктора сообщили мне, что после каждой инъекции я буду испытывать симптомы, обычно присущие гриппу: лихорадку, головную боль, тошноту и рвотные позывы. Очень быстро я понял, что они совершенно не преувеличивали. Но я был исполнен решимости побороть болезнь, поэтому каждый понедельник, среду и пятницу в течение полутора лет проделывал один и тот же ежевечерний ритуал: приходя домой, брал иглу из аптечки, открывал холодильник, наполнял шприц дозой интерферона, а затем втыкал иглу глубоко в бедро. Затем я ложился в большой гамак (единственный интересный предмет мебели в моем студенческом пристанище), в котором было удобно смотреть телевизор. В пределах досягаемости я держал ведро, чтобы справиться с неминуемой рвотой, а в ногах у меня лежало одеяло, помогавшее бороться с ознобом. Примерно через час наступали тошнота, озноб, головная боль, а еще через некоторое время я мог уснуть. К полудню следующего дня я более или менее восстанавливался и мог вернуться к своим исследованиям.

Так же как и другие участники исследования, я боролся не

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

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

Как же мне удалось пройти через эти месяцы пытки? Может, мои нервы были крепкими, как стальные канаты? У

меня, как и у любого другого жителя нашей планеты, есть существенные проблемы с самоконтролем, и каждый раз, когда наступал день инъекции, я искренне желал отложить эту процедуру. Но я придумал один трюк, который позволял немного облегчить мучения. Спасением для меня оказалось... кино. Я люблю смотреть фильмы и, будь у меня время, предавался бы этому занятию каждый день. Когда врачи рассказали мне, чего следует ожидать от эксперимента, я решил мотивировать себя просмотром фильмов. (К тому же вследствие побочных эффектов я вряд ли смог бы заниматься чем-то еще.) В те дни, когда мне нужно было вколоть себе очередную дозу, я заходил по утрам в магазин, выбирал несколько картин и весь оставшийся день думал о том, какое удовольствие испытаю вечером, смотря один фильм за другим.

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



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

Как ни печально, но многие из нас предпочитают немед-

ленное вознаграждение прелестям отдаленного будущего<sup>2</sup>. Мы ведем себя привычным образом, надеясь на то, что когда-нибудь у нас будет больше времени, появится больше денег, мы станем лучше себя чувствовать, меньше уставать и раздражаться. Подобное будущее представляется нам в розовом цвете, поэтому мы отказываемся делать неприятные вещи, даже если это приводит к тому, что сад зарастает все сильнее, угроза налогового штрафа становится все реальнее, а лечение оказывается неэффективным. В конце концов, не стоит далеко ходить, чтобы понять, как часто человеческие существа оказываются не готовы пожертвовать краткосрочными благами во имя отдаленных целей.

\* \* \*

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

С рациональной точки зрения нам надлежит принимать лишь те решения, которые соответствуют нашим интересам (очень важным здесь является слово «надлежит»). Нам следует тщательно анализировать все имеющиеся у нас варианты действий, четко рассчитывать их ценность (не только краткосрочную, но и долгосрочную) и выбирать тот вариант,

---

<sup>2</sup> Если вам кажется, что вы не жертвуете долгосрочными целями во имя краткосрочных, поинтересуйтесь, что думают на этот счет ваши друзья. Вне всякого сомнения, они смогут привести вам пару обратных примеров.

который в наибольшей степени соответствует нашим интересам. В случае возникновения дилеммы любого рода мы должны воспринимать ситуацию ясно и непредубежденно; нам надлежит оценивать все доводы «за» и «против» так же объективно, как мы делаем это при покупке нового ноутбука. Страдая от болезни и имея лекарство, способное излечить, мы должны в точности придерживаться предписанного курса лечения. При наличии лишнего веса нам следует ходить пешком по несколько километров в день и ограничить свой рацион вареной рыбой, овощами и водой. Если мы курим, то должны остановиться – без каких-либо условий или оговорок.

Конечно, было бы здорово, если бы мы все были рациональными и ясно представляли себе, что нам следует делать. К сожалению, дела обстоят совершенно иным образом. Чем еще можно объяснить тот факт, что миллионы людей не пользуются абонементом в спортивные залы, рискуют жизнями (своими и окружающих), когда пишут SMS, находясь за рулем, или... (добавьте сюда собственный пример).

\* \* \*

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

приходим к заключению, что человеческие существа иррациональны.

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

рым шины издают специфический звук «брр», предупреждающий, что вы съезжаете с проезжей части. Но, несмотря на все эти меры безопасности, человеческие существа продолжают упорно совершать все мыслимые ошибки (в том числе ездят пьяными или активно пишат за рулем SMS) – в результате дело заканчивается авариями и травмами.

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

\* \* \*

Еще сильнее фундаментальная проблема человеческой ошибки осложняется из-за технологических устройств. В принципе они являются достаточно полезными, но порой их повсеместное использование приводит к тому, что нам становится все сложнее действовать в своих интересах. Возьмем, к примеру, мобильный телефон. Это удобное устройство позволяет нам не только разговаривать со своими дру-



зьями, но и обмениваться с ними текстовыми сообщениями или общаться по электронной почте. Набивая текстовые сообщения во время ходьбы, мы смотрим на экран телефона, а не на дорогу и можем натолкнуться на другого человека или споткнуться. Это неприятно, но не смертельно. Однако добавьте в эту систему автомобиль – и вы получите готовую причину возможной большой проблемы.

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

А теперь переместимся на несколько тысячелетий вперед. В индустриально развитых странах наши современники проводят основную часть дня сидя в креслах и глядя на экраны, а не бегая за животными. Мы не занимаемся посадкой, выращиванием и уборкой кукурузы и сои – за нас это делают агропромышленные компании. Производители пищевых про-

дуктов превращают кукурузу в сладкую и жирную субстанцию, которую мы покупаем в заведениях быстрого питания и супермаркетах. В этом «мире в стиле Dunkin' Donuts» наша любовь к сахару и жиру позволяет нам быстро набрать тысячи калорий. Наш завтрак не ограничивается яичницей с беконом и сыром. 20-минутный интервал не позволяет испытать ощущения сытости, поэтому мы впихиваем в себя дополнительные калории, выпивая кофе и съедая полдюжины сладких пончиков, посыпанных сахарной пудрой.

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

вал сопровождается шумом и треском.

\* \* \*

На первый взгляд такая оценка природы человека выглядит удручающе, однако дела обстоят не так уж плохо. Специалисты в области поведенческой экономики хотят понять корни человеческой слабости и найти более сострадательные, реалистичные и эффективные пути, позволяющие людям избегать искушения, проявлять больше самоконтроля и в конечном итоге достигать своих долгосрочных целей. Для общества в целом крайне полезно научиться понимать, как и когда мы терпим неудачу, чтобы работать над созданием новых способов преодоления наших ошибок. Начав лучше понимать, что же на самом деле управляет нашим поведением, а что уводит нас в сторону (будь то деловые решения, связанные с вознаграждением или мотивацией, или личные вопросы про поиск счастья или партнера), мы сможем лучше контролировать наши деньги, связи, ресурсы, безопасность и здоровье – как в своих интересах, так и в интересах общества.

Именно в этом и состоит истинная цель поведенческой экономики: если мы поймем, каким образом действуем на самом деле, то сможем с большей степенью готовности изучать собственные предубеждения, лучше разобраться в характере их влияния на нас, а следовательно, сможем прини-

мать лучшие решения. Понятно, что мы никогда не станем абсолютно рациональными при принятии решений. Однако я верю, что осознание того, какие именно иррациональные силы на нас влияют, может стать первым полезным шагом на пути принятия лучших решений. Но дело на этом не заканчивается. Инвесторы, компании и политики могут совершить еще один шаг. Они могут изменить среду, в которой мы живем и работаем, так, чтобы она в большей степени соответствовала нашим возможностям и ограничениям.

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

\* \* \*

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

Вы можете задаться вопросом, почему мы с коллегами

тратили так много времени, денег и сил на эксперименты. Эксперименты в социальных науках подобны микроскопу или стробоскопу, увеличивающему и освещающему сложные и разнообразные силы, одновременно оказывающие на нас самое разнообразное воздействие. Эксперименты помогают нам сделать более замедленным привычное человеческое поведение, рассмотреть происходящее шаг за шагом, выделить отдельные силы, влияющие на нас, а затем тщательно и детально их исследовать. Эксперименты позволяют нам прямо и недвусмысленно оценить, что заставляет человека делать те или иные шаги, а следовательно, более глубоко понять особенности и нюансы наших собственных предубеждений<sup>3</sup>.

Есть и еще один важный момент, о котором я хотел бы сказать. Если бы уроки, которые мы извлекаем в ходе проведения экспериментов, были ограничены условиями среды, соответствующей тому или иному исследованию, то польза от них была бы небольшой. Я же предлагаю вам подумать об экспериментах как об иллюстрации более общих принципов. Такой подход позволит нам лучше понять, каким образом мы размышляем или принимаем решения в различных жиз-

---

<sup>3</sup> Иногда эксперименты приводят к удивительным и неожиданным результатам; часто они подтверждают то, о чем мы догадываемся интуитивно. Однако между интуицией и знанием, полученным опытным путем, есть разница: только благодаря тщательно проводимым экспериментам мы можем действительно понять, являются ли наши догадки о тех или иных присущих человеку фобиях истинными или ложными.

ненных ситуациях. Я надеюсь, что если вы поймете механизмы человеческой природы, то сможете сами решить, что вам делать с этим знанием в отношении своей профессиональной и личной жизни.

В каждой из глав я попытался показать, каким образом полученные нами выводы могут повлиять на жизнь человека, бизнес и политику. При этом основное внимание уделялось тому, что каждый из нас может сделать для преодоления воздействия белых пятен иррациональности. Разумеется, мои выводы не носят всеобъемлющего характера. Для извлечения пользы из этой книги и из социальных наук в целом важно, чтобы вы, читатель, провели некоторое время в размышлениях о том, каким образом принципы человеческого поведения находят свое отражение в вашей собственной жизни. Прочитав книгу, подумайте, что вы могли бы сделать по-другому, с учетом своих новых, куда более обширных знаний о человеческой природе. И как раз здесь начнется самое интересное приключение.

\* \* \*

Читателям, знакомым с моей книгой «Предсказуемая иррациональность», будет интересно узнать, чем от нее отличается эта. В книге «Предсказуемая иррациональность» мы исследовали различные предубеждения, которые ведут нас к принятию не самых мудрых решений (особенно в ситуациях,

когда мы выступаем в роли потребителей). Книга, которую вы держите в руках, имеет три основных отличия от предыдущей.

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

ностей адаптироваться, завоевать доверие или наслаждаться своей работой, порой чувствуют себя крайне несчастными.) Эти иррациональные силы помогают нам достичь большего и наслаждаться жизнью внутри социальной структуры. Я назвал эту книгу «Позитивная иррациональность», для того чтобы намекнуть о положительном аспекте иррациональности – о той ее части, которую каждый из нас захотел бы сохранить, если бы перед нами стояла задача заново спроектировать человеческую натуру. Каждому из нас важно понять как хорошую, так и плохую сторону иррациональности – ведь только таким образом мы сможем отказаться от плохого и выстроить что-то иное на фундаменте хорошего.

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

Во второй части мы сделаем шаг в сторону от рабочей об-



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

«Позитивная иррациональность» отличается от моей прежней работы еще и тем, что эта книга носит гораздо более личный характер. И хотя мы с коллегами пытаемся быть максимально объективными в процессе проведения наших экспериментов и анализа их результатов, значительная часть этой книги связана с моим сложным жизненным опытом как пациента ожогового отделения. Мой несчастный случай (как и любой другой несчастный случай) оказался для меня крайне болезненным, однако позволил мне достаточно быстро изменить точку зрения на множество аспектов жизни. Мое «путешествие» позволило мне взглянуть на челове-

ческое поведение с непривычной точки зрения. Жизнь задала мне множество вопросов, которые вряд ли возникли бы в иной ситуации. Этот несчастный случай во многом определил мою жизнь и заставил меня сфокусировать исследования на определенных вопросах. Но еще более важным оказалось то, что случившееся со мной заставило меня более тщательно изучать механизмы работы моих собственных предубеждений. Я надеюсь, что их описание, как и описание моего личного опыта, позволит пролить немного света на процесс мышления, который сформировал круг моих интересов и мнений. Надеюсь, что мой опыт послужит достойной иллюстрацией некоторых наиболее существенных элементов человеческой природы – вашей и моей.

А теперь нам пора в путь...

# **Часть I**

## **Неожиданные способы, которыми мы отвергаем логику на работе**

### **Глава 1**

#### **Платить больше за меньшее**

#### ***Почему бессильны большие бонусы***

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

Каждый последующий день вас помещают в совершенно разные лабиринты. Опасные и безопасные зоны постоян-

но меняются местами. Меняется и цвет стен, и сила тока. Иногда сектора, где вы получаете не очень сильный удар током, окрашены в красный цвет. А иногда стены секторов, где вы испытываете наиболее болезненные ощущения, разрисованы горошком. Иногда безопасные зоны покрывают черно-белые квадраты, напоминающие шахматную доску. Каждый день ваша работа состоит в том, чтобы научиться двигаться по лабиринту, выбирая самые безопасные пути и избегая ударов током (награда за приобретаемый вами навык как раз состоит в том, что вы не получаете болезненных ощущений). Насколько успешно вы справитесь с заданиями?

Более 100 лет назад психологи Роберт Йеркс и Джон Додсон<sup>4</sup> провели множество вариаций этого эксперимента в попытках понять две вещи, связанные с крысами: насколько быстро они способны учиться и (что еще более важно) в какой степени электрический ток способствует ускорению процесса обучения. Можно легко предположить, что по мере увеличения силы удара будет расти и степень мотивации крыс к учебе. Если удары оказываются не очень сильными, то крысы могут просто слоняться по лабиринту, время от времени испытывая неудобство от случайного соприкосновения с током. Однако ученые считали, что по мере нарастания напряжения и связанного с ним дискомфорта крысы будут чувствовать себя в большей опасности, а следовательно,

---

<sup>4</sup> В каждой главе я ссылаюсь на научные труды. Детальная информация о них, а также список дополнительной литературы приведены в конце книги.

будут больше мотивированы к тому, чтобы быстрее научиться избегать неприятностей. Йеркс и Додсон также предположили, что крысы будут учиться быстрее всего, когда по-настоящему захотят избежать болезненных ощущений.

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

\* \* \*

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

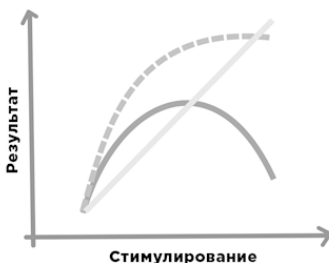
го момента результаты эксперимента вполне соответствуют нашим интуитивным представлениям о связи между мотивацией и результатом.

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

---

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

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



---

Эксперимент Йеркса и Додсона заставил нас задуматься над истинной природой связей между размером оплаты, уровнем мотивации и результатом на рынке рабочей силы. Он четко показал, что стимулирование может быть как благом, так и вредом. До определенной степени оно помогает нам учиться и достигать хороших результатов. Однако на некоем уровне давление мотивации может стать настолько сильным, что не позволит человеку сконцентрироваться на своей работе. Очевидно, что такой исход никого из участников процесса не устраивает.

Разумеется, в реальных рыночных условиях удары током не являются основным способом стимулирования сотруд-

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

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



## Магия «золотого ручья»

В свете финансового кризиса 2008 года всеобщее возмущение вызвал тот факт, что бонусы часто продолжают выплачиваться не кому-нибудь, а ответственным за возникновение проблемы. Многие люди тогда задумались над тем, каким образом стимулирование на самом деле влияет на генеральных директоров компаний и деятелей с Уолл-стрит. Правления корпораций обычно предполагают, что огромные бонусы, привязанные к достижениям компаний, будут мотивировать их на работу большей отдачей, в результате чего улучшится конечный результат<sup>5</sup>. Но так ли это на самом деле? Перед тем как ответить на этот вопрос, давайте изучим результаты эмпирических исследований.

---

<sup>5</sup> Существует, вне всякого сомнения, множество рациональных объяснений тому, почему необходимо платить генеральным директорам крайне высокие зарплаты. Одно из них представляется мне крайне интересным, но достаточно невероятным. Согласно ему, руководители компаний получают высокую зарплату не потому, что кто-то считает, что они ее заслужили или заработали, а потому, что высокая зарплата руководителя мотивирует людей упорно работать и надеяться, что в один прекрасный день они смогут получать такие же большие деньги, как и генеральный директор. Самое забавное в этой теории то, что, если следовать ее логике, вы должны не только платить генеральным директорам высокие зарплаты, но и стимулировать их проводить больше времени с друзьями и семьей, а также регулярно отправлять их в дорогостоящие туристические поездки. Такие меры позволят создать полную картину совершенной жизни, и именно в этом будет состоять наилучший способ мотивировать людей прилагать все усилия для того, чтобы стать генеральным директором.

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

Мы решили предложить одним участникам сравнительно небольшой бонус (равный примерно сумме их заработка за один день). У других участников была возможность получить большой бонус (равный примерно сумме двухнедельной оплаты их труда). Несколько счастливиц (составлявших самую важную группу для целей нашего исследования) имели возможность заработать огромный бонус – в размере около пяти месячных окладов. Мы надеялись, что сравнение результатов этих трех групп позволит нам лучше понять, насколько эффективны бонусы в качестве средства улучшения результата.

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

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

1. **«Сбор частей головоломки»:** участники должны были собрать круг из девяти предложенных им фрагментов. При этом собрать круг из восьми элементов достаточно просто, однако выполнить это задание, используя девять, почти невозможно.

2. **«Саймон»:** этот раскрашенный в яркие цвета реликт

1980-х годов был самой распространенной в свое время электронной игрой. Игроки должны безошибочно повторять последовательность, в которой загораются лампочки разных цветов, расположенные на ее передней панели.

3. **«Последние три цифры»** – название говорит само за себя: участникам этой простой игры мы зачитывали числа (23, 7, 65, 4 и т. д.), останавливаясь в случайно выбранный момент. Участники должны были запомнить и повторить три последних числа из названных нами.

4. **«Лабиринт»**: с помощью двух рукояток требовалось изменять угол наклона испещренного лунками игрового поля, на поверхности которого был помещен лабиринт. Цель игры – провести небольшой шарик по всему лабиринту, избегая при этом его попадания в лунки. По понятным причинам эта игра казалась самой пугающей из всего набора экспериментов.

5. **«Дарт-мяч»**: эта игра была очень похожа на игру в дартс, однако для нее использовались мяч со специальным покрытием и мишень с клейкой поверхностью.

6. **«Мяч вверх»**: в ходе этой игры участники двигали две рукоятки так, чтобы заставить небольшой шарик подняться максимально высоко в гору.

---

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



«Последние  
три цифры»



«Сбор частей  
головоломки»



---

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

Мы наняли пятерых студентов-старшекурсников, изучавших экономику в колледже Нараянана в городе Мадурай на юге Индии, и попросили их посетить несколько окрестных деревень. В каждой из них студенты должны были найти достаточно большую площадку для проведения эксперимента (например, помещение в местной больнице или административный зал заседаний), где могли бы комфортно разместиться нанятые участники эксперимента.

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

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

Рамеш рассказал Нитину обо всех заданиях и показал устройства, расставленные по комнате. «Вот в эти игры мы с вами будем сегодня играть, – объяснил он Нитину. – Это займет около часа. Перед тем как приступить к игре, давайте выясним, сколько вы сможете заработать». Рамеш бросил кубик. Кубик упал, и на верхней грани оказалась цифра 4, которая по нашему правилу соответствовала группе со средним размером бонуса. Иными словами, это означало, что об-

щий бонус, который Нитин мог получить от шести игр, составлял около 240 рупий, что примерно равно двухнедельной зарплате среднего работника в этом сельскохозяйственном регионе Индии.

Затем Рамеш дал Нитину необходимые инструкции: «Для каждой из шести игр у нас есть средний результат, который мы называем хорошим, и высокий результат, который мы называем очень хорошим. За каждую игру, в которой вы сможете достичь хорошего уровня, вы получите 20 рупий, а за каждую игру, где вы покажете очень хороший результат, вы получите 40 рупий. Если в какой-то игре вам не удастся достичь даже хорошего уровня, вы вообще не получите за нее денег. Это означает, что по итогам эксперимента вы получите сумму в пределах от 0 до 240 рупий в зависимости от вашего результата».

Нитин кивнул, и Рамеш протянул ему игру «Саймон». В этой игре сначала зажигается одна из разноцветных кнопок и раздается музыкальный сигнал определенного тона. Нитин должен был нажать на кнопку, которая только что загорелась. Затем она зажигалась вновь, а за ней – вторая, имевшая иной цвет; Нитин должен был нажать обе кнопки в правильной последовательности. С каждым новым раундом игры количество кнопок, которые было необходимо нажать, увеличивалось. Игра продолжалась до тех пор, пока Нитин правильно запомнил последовательность и не допустил при нажатии кнопок никаких ошибок. Стоило только ему до-

пустить ошибку в повторе последовательности, игра заканчивалась. Оценка выставлялась в зависимости от последней правильно указанной Нитином последовательности. На получение максимальной оценки в этой игре давалось десять попыток.

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

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

Сначала загорелась синяя лампочка, и Нитин сразу же ее нажал. Затем загорелась желтая, и Нитин нажал по очереди синюю и желтую лампочки. Пока что задание не казалось ему сложным. Затем загорелась зеленая лампочка, и этот этап он прошел без особых проблем. К сожалению, когда дело дошло до четвертой лампочки, он допустил ошибку. При следующей попытке его результат был немногим луч-



ше. Тем не менее на пятой попытке он смог запомнить последовательность из семи кнопок, а на шестой попытке смог безошибочно повторить последовательность из восьми кнопок. В целом игра завершилась положительным для него исходом, и он стал на 40 рупий богаче.

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

Следующего участника звали Апурве – немного лысеющий мужчина примерно 30 лет атлетического телосложения, гордый отец двойняшек. Апурве бросил кубик, и тот показал цифру один, что в соответствии с нашими правилами давало Апурве право на получение лишь минимального бонуса – 24 рупии в случае успешного прохождения всех шести игр, или примерно сумму его дневного заработка. Для начала Апурве сыграл в игру «Последние три цифры», затем последовали «Мяч вверх», «Сбор частей головоломки», «Лабиринт», «Саймон» и, в конце концов, «Дарт-мяч». В целом Апурве показал достаточно высокие результаты (хороший – по трем играм, очень хороший – по одной игре) – пример-

но такие же, как у Нитина, однако вследствие неудачного броска кубика он смог заработать лишь десять рупий. Тем не менее молодому индусу было приятно получить даже такую сумму за час игры.

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

Первой из случайно выбранных для Аноопума игр оказался «Лабиринт»<sup>6</sup>. Аноопум поставил небольшой стальной шарик на позицию «Старт», а затем приготовился вести шарик по лабиринту с помощью двух рукояток, стараясь избежать лунок. «Мы будем играть в эту игру десять раз, – сказал Рамеш. – Если вам удастся успешно провести шарик мимо седьмой лунки, это будет считаться хорошим результатом, и вы получите 200 рупий. Если же вы сможете успешно провести мяч мимо девятой лунки, то этот результат будет счи-

---

<sup>6</sup> Порядок игр для каждого участника выбирался случайным образом. С точки зрения результативности он не имел особого значения.

таться очень хорошим, и вы получите 400 рупий. Закончив с этой игрой, мы перейдем к следующей. Вам все понятно?»

Аноопум с готовностью кивнул. Он ухватился за два рычага, с помощью которых можно было менять угол наклона лабиринта, и уставился на мячик, стоявший на позиции «Старт», как волк на свою жертву. «Это очень и очень важно, – внушал он себе. – Я должен это сделать».

Запущенный им мячик почти сразу упал в первую же лунку. «Еще девять попыток», – сказал Аноопум вслух, чтобы подбодрить себя. Но напряжение росло, и у него стали трястись руки. Не имея возможности контролировать движения своих рук, он раз за разом упускал свои шансы. После провала в «Лабиринте» все его мечты относительно небольшого состояния начали понемногу таять.

Следующей игрой был «Дарт-мяч». Встав примерно в шести метрах от мишени, Аноопум попытался бросить мячик прямо в ее центр. Он бросал один мяч за другим, используя для этого приемы то из крикета, то из бейсбола, то совсем уж невероятные. Некоторые из мячей оказывались близко от центра, но ни один из 20 не попал в центр мишени.

Игра «Сбор частей головоломки» оказалась для него еще одним разочарованием. Для того чтобы получить 400 рупий, Аноопуму было нужно разместить девять элементов головоломки правильным образом за две минуты (если бы он справился с заданием за четыре минуты, то заработал бы 200 рупий). Рамеш с секундомером в руках произносил вслух,

сколько осталось времени: «90 секунд!», «60 секунд!», «30 секунд!». Бедный Аноопум пытался работать все быстрее и быстрее, с нараставшим отчаянием вертел все эти чертовы кусочки, но правильно сложить их ему так и не удалось.

Покончив со «Сбором частей головоломки», Рамеш и Аноопум приступили к игре «Саймон». Аноопум не мог скрыть разочарования, однако собрался с силами и попытался сконцентрироваться на текущем задании.

Его первая попытка закончилась на последовательности двух кнопок – не очень, прямо скажем, обнадеживающий результат. Со второй попытки ему удалось запомнить последовательность из шести кнопок. Он просиял, так как уже смог заработать хотя бы 200 рупий, и у него оставалось еще восемь попыток на то, чтобы превратить эту сумму в 400. Он почувствовал, что наконец может чего-то добиться, поэтому напрягся еще сильнее. Ему удалось запомнить последовательности из шести, затем из семи кнопок, однако достичь уровня восьми ему так и не удалось.

Перед двумя оставшимися играми Аноопум решил немного передохнуть. Он начал делать успокаивающие дыхательные упражнения, произнося слово «ом» с каждым выдохом. Через несколько минут он сообщил, что готов приступить к игре «Мяч вверх». К несчастью, он не смог справиться ни с «Мяч вверх», ни с игрой «Последние три цифры». Покидая зал, в котором проводились испытания, он успокаивал себя тем, что заработал хотя бы 200 рупий (что

вполне неплохо для нескольких коротких игр). Однако на его лице было явно видно разочарование из-за того, что он не смог выиграть больше.

## **Под гнетом будущего успеха**

Через несколько недель Рамеш и четыре других аспиранта завершили сбор данных из разных деревень и отправили мне сводные результаты. Я немедленно бросился их изучать. Стоит ли наш индийский эксперимент времени и усилий, затраченных на него? Действительно ли разный уровень бонусов влияет на результативность? Удалось ли достичь большего тем, кому был обещан крупный бонус? Или их результаты оказались хуже?

Обычно самым волнующим моментом для меня является первый взгляд на результаты экспериментов. Конечно, это не так впечатляет, как первое знакомство с еще не рожденным ребенком при проведении УЗИ, но вполне сравнимо с разворачиванием подарка на день рождения. Лично для меня первый взгляд на набор статистических данных носит почти сакральный характер. С самого начала моей исследовательской карьеры я проводил недели или месяцы за сбором данных, а затем придавал им определенный формат, пригодный для статистического анализа. Недели или даже месяцы упорного труда должны были привести меня к открытию, и я хотел достойным образом отметить этот момент. Поэтому,

перед тем как перейти к выводам, я делал небольшой перерыв, наливал себе бокал вина или кружку чая. И лишь затем вновь садился за стол, чтобы отпраздновать волшебный момент разрешения загадки, над которой я работал.

В настоящее время подобные волшебные моменты в моей жизни случаются нечасто. Я уже не студент, мой календарь наполнен кучей дел, и у меня практически не остается времени на самостоятельное изучение результатов экспериментов. Поэтому обычно первичный анализ данных проводится моими студентами. Но, получив результаты индийского эксперимента, я решил вновь насладиться опытом первооткрывателя. Поэтому я убедил мою коллегу Нину передать мне данные и пообещать мне, что она не будет ими заниматься, пока я не закончу свою часть работы. Нина дала слово, и я вновь приступил к своему любимому ритуалу, связанному с анализом данных, – бокал вина и все такое.

\* \* \*

Перед тем как рассказать вам о наших выводах, я попрошу вас ответить на вопрос. Каковы, по вашему мнению, были результаты участников из трех групп? Были ли результаты участников группы со средним бонусом выше, чем в группе с минимальным бонусом? Думаете ли вы, что те, кому был обещан высокий бонус, показали лучшие результаты по сравнению с «середняками»?

Мы обнаружили, что результаты участников, которые заработали небольшой (равный сумме дневного заработка) и средний (равный размеру двухнедельной оплаты) бонусы, не так уж сильно различаются. Мы пришли к заключению, что даже небольшой бонус имел ценность для участников, а следовательно, повысил уровень их мотивации. Но как же они вели себя, когда на кону стоял значительный бонус (равный величине их заработка за пять месяцев)?

Как можно понять из приведенного выше рисунка, данные эксперимента показали, что люди очень похожи на крыс (по крайней мере в заданных нами условиях). Те, кто жаждал получить большее, показали самые низкие результаты. Они достигали хороших и очень хороших результатов примерно в три раза реже, чем участники групп с низким или средним бонусом. Участие в играх для людей, которым был обещан высокий бонус, оказалось настолько большим стрессом, что они не смогли справиться со своим напряжением, почти так же, как крысы в экспериментах Йеркса и Додсона.

Приведенный ниже график демонстрирует суммарные результаты для трех групп участников и шести игр. Линия «Очень хорошо» показывает долю участников из каждой группы, достигшей этого результата. Линия «Вознаграждение» демонстрирует долю максимального вознаграждения, которую смогли заработать участники из каждой группы.



## Оптимизация стимулов

Пожалуй, мне стоит уточнить, что в самом начале мы проводили наш эксперимент не совсем так, как было описано выше. Изначально мы хотели сделать уровень напряжения для наших участников еще более высоким. С учетом ограниченного бюджета, выделенного на исследования, мы хотели создать для участников как можно более сильный стимул и решили включить в эксперимент элемент «боязнь потери»<sup>7</sup>. Он представляет собой простую идею, согласно ко-

<sup>7</sup> Боязнь потери (loss aversion) – идея, которая была впервые озвучена Дэниэлем Канеманом и Амосом Тверски. В 2002 году за свои исследования в этой области Дэниел получил Нобелевскую премию в области экономики (Амос, к великому сожалению, умер в 1996 году).



торой неудовольствие от потери чего-то, что мы уже считаем своим, например денег, оказывается гораздо сильнее, чем удовольствие от получения той же суммы. К примеру, подумайте о том, насколько бы вы были счастливы, обнаружив в один прекрасный день, что благодаря крайне удачной инвестиции величина вашего инвестиционного портфеля выросла на 5 %. Сравните это чувство с огорчением, возникающим, когда вы обнаруживаете, что вследствие неудачной инвестиции величина портфеля снизилась на 5 %. Если ваше расстройство от потери сильнее удовольствия от приобретения, это означает, что вы подвержены боязни потери (однако не спешите впадать в панику – этим «недугом» страдают большинство людей).

Включение элемента боязни потери в наш эксперимент мы начали с того, что выплатили участникам небольшой бонус: члены группы с минимальным бонусом получили по 24 рупии ( $6 \times 4$ ), группа со средним бонусом – по 240 рупий ( $6 \times 40$ ), с максимальным – по 2400 рупий ( $6 \times 400$ ). Мы также предупредили участников о том, что если в ходе какой-то игры они достигнут очень хорошего результата, то мы ничего у них у них заберем; при достижении хорошего результата заберем половину вознаграждения за эту игру. Если же им не удастся достичь даже хорошего результата – заберем всю сумму вознаграждения за эту игру. Мы предполагали, что риск потерять деньги мотивирует их на результат еще больше, чем просто шанс заработать.

Эта версия эксперимента, опробованная Рамешем с двумя участниками в различных деревнях, привела к неожиданным последствиям. Первый участник, которому сразу вручили всю сумму, какую он только мог заработать в ходе эксперимента (2400 рупий – эквивалент его заработка за пять месяцев), не смог справиться ни с одним заданием. К его великому сожалению, всю сумму пришлось вернуть.

Как ни печально, но и следующий участник в аналогичной ситуации не смог справиться ни с одним заданием. Бедный парень настолько разволновался, что его затрясло, он никак не мог сконцентрироваться. В итоге он решил играть не по нашим правилам и в конце эксперимента попросту убежал со всей суммой. У Рамеша не хватило духу пуститься вслед за ним (можно ли его в этом винить?). Этот инцидент заставил нас понять, что включение в эксперимент элемента боязни потери может не сработать, поэтому мы решили производить оплату по окончании игр.

Была и еще одна причина, по которой мы хотели платить участникам с самого начала эксперимента. Мы надеялись, что за счет этого сможем ухватить психологическую реальность бонусов в условиях реального рынка. Мы полагали, что, платя участникам заранее, отчасти имитируем реальную картину того, как многие профессионалы относятся к заранее обещанным им бонусам. Чаще всего им кажется, что деньги уже у них в кармане. Они воспринимают бонус как стандартный элемент своего компенсационного па-

кета, заранее начинают планировать, как именно потратят свои деньги. Возможно, они нацеливаются на новый дом и берут ипотечный кредит, оплата которого без бонуса была бы невозможной, или серьезно размышляют насчет кругосветного путешествия. Строя подобные планы, они, как мне кажется, попадают в ту же ситуацию, что и люди, которым мы платим деньги в самом начале эксперимента.

## **Мысль против действия**

Мы были уверены в том, что негативный эффект, который оказывает высокий бонус на результативность, имеет свои пределы, – нам представлялось невероятным, что значительный бонус может в любом случае привести к снижению результатов. Казалось вполне естественным считать, что один лимитирующий фактор (который психологи называют словом «модератор») будет зависеть от уровня требуемых умственных усилий. Мы полагали, что чем больше когнитивных навыков вовлекается в процесс, тем больше шансов на то, что крупный бонус нанесет свой ответный удар. Также мы думали, что более высокое вознаграждение приведет, по всей видимости, к улучшению результатов (по крайней мере при решении когнитивных, механических задач). К примеру, что произойдет, если я вознамерюсь платить вам за каждый прыжок, который вы совершите в течение следующих 24 часов? Станете ли вы прыгать больше? Станете ли вы пры-

гать еще больше, если я увеличу сумму вознаграждения в несколько раз? А если сумма вознаграждения будет крайне высокой, то снизите ли вы частоту прыжков или остановитесь, пока у вас остаются силы? Вряд ли. В случаях, когда задания оказываются очень простыми и механическими, сложно представить себе, что высокая мотивация может оказаться вредной.

Именно по этой причине мы включили в наш эксперимент множество различных заданий и были крайне удивлены, когда высокий уровень вознаграждения привел к снижению результатов по всем из них. Мы ожидали увидеть подобное снижение в более когнитивных заданиях, таких как «Саймон» или «Последние три цифры», однако совершенно не ожидали, что этот эффект найдет свое выражение и в механических по своей природе заданиях «Дарт-мяч» и «Мяч вверх». Как такое могло произойти? Возможно, наше предположение о механических заданиях было неверным, и даже для них предложение высокого вознаграждения может оказаться непродуктивным. Второе предположение состояло в том, что даже в заданиях, у которых когнитивный компонент был незначительным («Дарт-мяч» и «Мяч вверх»), приходилось работать головой. Необходимо было включить в наш эксперимент чисто механические задания.

Мы решили сравнить задание, требующее когнитивных навыков (в форме простой математической задачи), с заданием, выполнение которого зависит исключительно от фи-

зических усилий (быстрое нажатие на две клавиши компьютерной клавиатуры). Предложив этот эксперимент студентам МІТ, мы хотели исследовать связь между величиной вознаграждения и результатом как для чисто механических заданий, так и для заданий, требующих наличия способностей к размышлению. С учетом ограничений нашего исследовательского бюджета мы не могли предложить студентам вознаграждение в той же пропорции к величине оплаты труда, как участникам эксперимента в Индии. Поэтому пришлось дожидаться окончания очередного семестра, когда у студентов появилась возможность немного отдохнуть, и предложить им вознаграждение в размере 660 долларов за выполнение задания продолжительностью около 20 минут. По нашему мнению, этой суммы было достаточно для организации пары-тройки вечеринок.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.