

БЕСТСЕЛЛЕР  
от авторов  
«Фрикономики»!

EDITOR'S  
CHOICE

Стивен Левитт  
Стивен Дабнер

Нестандартные подходы  
к решению проблем

# ФРИКОМЫСЛЕНИЕ



альпина  
ПАБЛИШЕР

Стивен Левитт

**Фрикомыслие. Нестандартные  
подходы к решению проблем**

«Альпина Диджитал»

2014

## **Левитт С.**

Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем /  
С. Левитт — «Альпина Диджитал», 2014

Фрикомыслие — яркое, «неправильное», но результативное мышление. Оно помогло царю Соломону установить подлинность материнства, австралийскому гастроэнтерологу Томасу Бороди — найти истинную причину возникновения язвы желудка, а тщедушному Такеру Кобаяси — победить бывалых обжор в международном соревновании по поеданию хот-догов. В свойственной им оригинальной манере авторы супербестселлера «Фрикономика» Стивен Левитт и Стивен Дабнер предлагают решать проблемы нестандартно: смотреть на них с других ракурсов, искать необычные подходы и не принимать за аксиому даже самые авторитетные утверждения. Вы найдете в книге множество убедительных примеров того, что мыслить как фрик очень полезно, и вам непременно захочется пополнить ряды фрикомыслящих людей современности!

© Левитт С., 2014

© Альпина Диджитал, 2014

# Содержание

Глава 1	6
Глава 2	14
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Стивен Левитт, Стивен Дабнер Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем

Переводчик *Владимир Вдовиков*

Редактор *Антон Рябов*

Руководитель проекта *О. Равданиц*

Корректоры *Е. Аксёнова, С. Мозалёва*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Дизайн обложки *М. Борисов*

Арт-директор *С. Тимонов*

В оформлении обложки использованы иллюстрации из фотобанка *shutterstock.com*

© Steven D. Levitt, Steven J. Dubner, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблицер», 2015

\* \* \*



## **Editor's choice – выбор главного редактора**

В современном мире выигрывает не тот, кто быстрее всех бежит или усерднее других работает. Побеждает тот, кто первым найдет нетривиальное решение какой-нибудь проблемы: жизненной или деловой. Эта книга – настоящая энциклопедия необычных решений, она обязательно настроит ваше мышление на новый, более продуктивный лад.



*Сергей Турко,*

*главный редактор издательства «Альпина Паблицер»*

## Глава 1

### Что это значит – «Фрикомыслие»?

После того как мы написали «Фрикономику» и «Суперфрикономику»<sup>1</sup>, читатели стали присылать нам самые разные вопросы. «Стоит ли все-таки учиться в колледже?»<sup>1</sup> (Краткий ответ: да. Полный ответ: тоже да.) «Хорошая ли это идея – передать семейный бизнес детям?»<sup>2</sup> (Идея отличная, если вы хотите, чтобы дело развалилось: исследования показывают, что в большинстве случаев лучше нанять стороннего управляющего<sup>2</sup>.) «Что случилось с эпидемией синдрома запястного канала?»<sup>3</sup> (Как только он перестал возникать у журналистов, они прекратили писать о нем, но проблема осталась, особенно это касается рабочих заводов и фабрик.)

Некоторые вопросы были философскими: «Что делает людей по-настоящему счастливыми?», «Действительно ли неравенство в доходах так опасно, как кажется?», «Сможет ли диета, богатая ненасыщенными жирными кислотами, привести к миру на земле?».

Люди хотели знать преимущества и недостатки беспилотных средств передвижения, кормления грудью, химиотерапии, налогов на наследство, гидравлического разрыва пласта, лотерей, «целебных молитв», знакомств по Интернету, реформы патентного права, незаконного истребления носорогов, клюшки айрон, используемой для первого удара, а также виртуальных валют. Как-то мы получили письмо по электронной почте с просьбой «решить проблему ожирения», а пятью минутами позже – требование «немедленно покончить с голодом!».

Читатели, похоже, считают, что для нас нет загадок слишком хитрых и задач слишком сложных, с которыми мы не сумели бы справиться. Как будто мы обладаем неким патентованным средством, чем-то вроде фрикономических щипцов, с помощью которых можно извлечь тайную мудрость из очевидного.

О, если бы это было действительно так!

Правда, однако, состоит в том, что решать задачи – трудное дело. Если какая-то проблема до сих пор существует, будьте уверены – немалое число людей уже пыталось разобраться в ней и найти решение, но у них ничего не вышло. Простые проблемы улетучиваются, остаются только сложные. Более того, чтобы грамотно ответить даже на незамысловатый вопрос, необходимо потратить значительное время, собирая, организуя и анализируя данные.

Поэтому вместо того, чтобы пытаться (возможно, безуспешно) ответить на вопросы, которые нам присылают, мы решили написать книгу, которая научит читателя фрикомыслию<sup>3</sup>.

На что это похоже?

\* \* \*

Представьте себе, что вы футболист<sup>4</sup>, настоящая звезда, и сборная вашей страны находится в шаге от победы в чемпионате мира. Все, что от вас требуется, – это пробить пенальти. Шансы в вашу пользу: результативность пенальти представителей футбольной элиты составляет 75 %.

---

<sup>1</sup> Две предыдущие книги тех же авторов были изданы в 2005 и 2009 гг. соответственно. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Японские семейные компании уже давно научились решать эту проблему. Они находят нового генерального директора вне семьи и официально усыновляют его. Именно по этой причине в Японии почти в 100 % случаев усыновляют взрослых мужчин.

<sup>3</sup> См. примечания в конце книги, где рассказывается обо всех упомянутых исследованиях и приводится дополнительная информация.

Стадион шумит. Вы ставите мяч на отметку. До цели 11 метров. Вам нужно попасть в прямоугольник около 7 метров шириной и 2,5 метра высотой.

Вратарь пристально смотрит на вас. Скорость мяча после удара – почти 130 км/ч, так что голкипер едва ли сможет подождать и посмотреть, в какую сторону полетит мяч. Он пытается предположить, куда вы ударите, и бросается в выбранном направлении. Если не угадает, ваши шансы забить гол увеличиваются до 90 %.

Лучший вариант – сильно пробить точно в верхний угол ворот: вратарь не успеет поймать мяч, даже если его догадка о направлении удара была верной. Но такой удар не оставляет вам права на ошибку: малейшая неточность – и мяч пролетит мимо ворот. Поэтому вы, возможно, захотите подстраховаться и будете бить не в самый угол, хотя это увеличит шансы вратаря отбить удар, если он верно догадается о его направлении.

Также вам нужно решить, бить в левый угол или в правый. Если ваша ударная нога правая, как у большинства игроков, удар влево будет более удачным – сильным и точным. Но вратарь тоже знает об этом. Потому в среднем в 57 случаях из 100 он прыгает влево от бьющего и лишь в 41 – вправо.

Итак, вы стоите, стадион ревет, ваше сердце колотится. Вы готовитесь к удару, который изменит вашу жизнь. Весь мир смотрит на вас, соотечественники шепчут за вас молитву. Если мяч окажется в воротах, ваше имя всегда будут произносить тем тоном, каким говорят о высокочтимых святых. Если нет... Ну... лучше об этом не думать.

Снова и снова вы прокручиваете в голове варианты. Вправо или влево? Точно в угол или взять чуть ближе к центру? Прежде вы уже пробивали пенальти – куда вы целились? И куда прыгнул вратарь? И тут в вашей голове проносится вопрос: «А о чем думает сейчас вратарь?» Или даже: «Что думает вратарь о том, что я думаю сейчас?»

Вы знаете, что вероятность стать героем у вас 75 %, и это не так уж мало. Но разве не было бы чудесно, если бы эта цифра была больше? Нельзя ли посмотреть на задачу по-другому? Что, если попробовать выйти за границы очевидного и перехитрить соперника? Вы знаете, что вратарь пытается отгадать, прыгать ему вправо или влево. А если... если... ударить не вправо и не влево? Что, если выбрать тупейший вариант из всех возможных и пробить прямо в центр ворот?

Да, сейчас там стоит вратарь, но вы можете быть уверены, что после удара его там не будет. Помните, что говорит статистика? Вероятность того, что вратарь бросится влево, – 57 %, что вправо – 41 %. Это означает, что он остается в центре только в двух случаях из ста. Теоретически вратарь, даже прыгнув в сторону, может отбить мяч, направленный в центр ворот, но как часто такое бывает? Если бы только у вас были данные об успехе пенальти, пробитых в центр ворот!..

Так уж вышло, что у нас есть эта статистика: при ударе в центр, каким бы рискованным это ни казалось, шансы попасть в ворота на 7 % выше, чем если бить в угол.

Хотите сами проверить?

Допустим, вы захотели. Вы набегаете на мяч, упираете в газон левую ногу, размахиваетесь правой – и мяч летит. И тут же до вас доносится сотрясающий все вопль: «Го-о-о-о-о-о-о-о-о-о-о!» Болельщики неистовствуют, партнеры по команде душат вас в объятиях. Этот момент будет длиться вечно. Остаток вашей жизни станет одной сплошной вечеринкой, ваши дети вырастут сильными, богатыми и добрыми. Поздравляем!

Хотя пенальти в центр ворот заметно более успешны, только 17 % ударов направлены туда. Почему так мало?

Одна из причин заключается в том, что метить в центр – на первый взгляд ужасная идея. Бить прямо во вратаря? Это кажется неестественным и противоречит здравому смыслу – так

же как идея предотвратить болезнь с помощью инъекции того самого вируса, который это заболевание вызывает.

Кроме того, бьющий использует фактор неожиданности: вратарь не знает о направлении удара. Если бы футболисты всегда пробивали пенальти одинаково, процент успеха резко упал бы; если они начнут бить только в центр, вратари очень быстро приспособятся.

Но есть и третья, самая важная причина, по которой игроки не бьют в центр ворот, особенно в решающие моменты, как, например, в финале чемпионата мира. Они боятся позора. Но ни один футболист в здравом уме не признает этого.

Поставьте себя на место игрока на одиннадцатиметровой отметке. Что движет вами в этот волнующий момент? Ответ очевиден: вы хотите забить гол и принести своей команде победу. Если это так, то статистика дает вам такой же очевидный совет: бить в центр ворот. Но действительно ли вы хотите победить?

Представьте себя перед ударом. Вы только что решили бить в центр. Но минуточку, что, если вратарь не бросится в сторону? Что, если по какой-то причине он останется стоять там, где стоит, мяч сам прилетит ему в руки и он спасет свою страну, даже не особо напрягаясь? Как жалко вы будете смотреться! Голкипер станет героем, а вам придется переехать вместе с семьей за границу, чтобы избежать расправы.

И вы меняете решение.

Вы выбираете привычный вариант и метите в угол. Если вратарю повезет, он угадает направление и поймает мяч, то вы все равно сделали все, что смогли, но вратарь сделал чуть больше. Да, героем вы не стали, но и бежать из страны не понадобится.

Если вы последуете этому эгоистичному побуждению – не делать глупостей и сохранить репутацию, то, скорее всего, ударите в угол.

Если же вы будете руководствоваться общественным благом – попытаетесь принести своей стране победу, не боясь опозориться, – вы ударите в центр.

Так бывает и в жизни: пойти прямо нередко самый смелый ход.

Если нас спросят, как мы поведем себя, выбирая между личной выгодой и общественным благом, большинство из нас не признает, что предпочтет первое. Но история учит нас, что чаще всего люди по естественной склонности или благодаря воспитанию ставят личные интересы выше общественных. Они не плохие люди – они просто люди.

Однако предпочтение личных интересов может привести к разочарованию, если ваши амбиции не ограничиваются желанием обеспечить себе маленькую собственную победу. Может быть, вы хотите избавить мир от бедности, усовершенствовать систему государственного управления, снизить вредное воздействие вашей компании на окружающую среду или просто научить ваших детей не ссориться. Как вы намереваетесь добиться того, чтобы каждый стремился к общему благу, когда каждый заботится только о своей выгоде?

Мы написали эту книгу, чтобы ответить на подобные вопросы. Удивительно, насколько в недавнее время распространилась идея о том, что есть «правильный» способ решать проблемы и, конечно же, «неправильный». В результате было очень много шума, но очень мало толку: проблемы так и остались нерешенными. Можно ли изменить ситуацию? Мы надеемся, что можно. Мы бы хотели похоронить идею о том, что существует способ правильный и неправильный, умный и глупый, красный и голубой. Современный мир требует, чтобы мы все мыслили более продуктивно, более изобретательно, более рационально; чтобы мы смотрели на вещи с разных точек зрения и «напрягали разные группы мышц»; чтобы наши ожидания не были однообразными; чтобы мы думали без страха и без пристрастий, не ослепляя себя оптимизмом и не огорчая скептицизмом. Чтобы мы думали... э-э-э... как фрики.

Две первые наши книги были вдохновлены относительно простым набором идей.

*Побудительные мотивы – краеугольный камень современной жизни.* Если мы хотим проникнуть в суть проблемы и найти ее решение, нам необходимо отыскивать и понимать настоящие мотивы людей.

*Знание о том, что нужно посчитать и как это можно сделать, упрощает картину мира.* Ничто не сравнится с абсолютной мощностью чисел, когда нужно освободить вопрос от наслоений путаницы и противоречий. Это особенно важно, если речь идет о чем-то животрепещущем и вызывающем бурю эмоций.

*Общепринятая точка зрения часто ошибочна.* И слепое следование ей может привести к бесполезным, дорогостоящим, а порой и опасным последствиям.

Взаимосвязь и причинно-следственная связь – это не одно и то же. Когда два события случаются одновременно, мы чаще всего думаем, что одно из них есть причина другого. Например, люди в браке явно счастливее одиноких. Значит ли это, что брак приносит счастье? Не обязательно. Данные позволяют нам предположить, что счастливые люди скорее склонны вступать в брак. Один исследователь облек этот тезис в запоминающуюся форму: «Если вы всегда всем недовольны, с какой стати кто-то захочет на вас жениться или выйти за вас замуж?»<sup>5</sup>

В основе этой книги тот же самый набор идей, но есть и некоторое отличие. Две первые книги не давали вам никаких рекомендаций. Большею частью мы использовали цифры статистики, чтобы рассказать вам истории, которые сами находили интересными, проливая при этом свет на те стороны жизни общества, которые прежде находились в тени. Здесь мы пошли дальше и даем вам советы, которые могут оказаться полезными при столкновении как с житейскими мелочами, так и с мировыми проблемами.

При всем этом наша книга не принадлежит к разряду пособий «помоги себе сам» в обычном понимании. Поверьте, мы совсем не те люди, у которых вы бы захотели просить помощи, и некоторые советы, которые мы даем, скорее, усугубят трудности, чем избавят от них.

Наш образ мыслей вдохновлен тем, что называют экономическим подходом. Но не подумайте, что речь тут об экономике, совсем нет. Экономический подход одновременно и шире, и проще экономики. Он основывается на цифрах, а не на интуиции или идеологии и нацелен на постижение того, как устроен наш мир, какие стимулы приводят к успеху (или неудаче), как распределяются ресурсы и что мешает людям получить их – будь то конкретные вещи (пища, транспорт) или нечто нематериальное (образование, любовь).

В таком способе мышления нет никакого волшебства. Тот, кто так мыслит, обычно имеет дело с явлениями очевидными и высоко ценит здравый смысл. Из этого следует плохая новость: если вы взялись за книгу в ожидании, что волшебники разболтают свои секреты, вас ждет разочарование. Но есть и хорошая новость: думать как фрикер достаточно просто и любой может этому научиться. Но вот что удивительно: лишь очень немногие думают как фриеры.

Почему?

Одна из причин заключается в том, что наши предубеждения и склонности (политические, интеллектуальные и пр.) искажают наше видение мира. Все большее число исследований доказывает, что даже самые умные люди ищут скорее свидетельства, подтверждающие их точку зрения<sup>6</sup>, нежели новую информацию, которая прояснит их представление о реальности.

Кроме того, всегда заманчиво пастись со стадом<sup>7</sup>. Даже в самых важных вопросах мы часто следуем мнению друзей, родителей или коллег. (Вы узнаете больше в главе 6.) В этом есть некий смысл: гораздо легче согласиться с семьей и друзьями, чем найти новых друзей и новую семью! Но подобная стадность означает также, что мы быстро усваиваем существующий порядок вещей, медленно меняем ход наших мыслей и счастливы передоверить мыслительный процесс кому-то другому.

Есть и другое препятствие на пути к тому, чтобы думать как фрикер: людям некогда думать о том, как они думают. Более того, они вообще не тратят много времени на то, чтобы думать.

Вспомните, когда последний раз вы посвятили хотя бы час размышлению как таковому? Скорее всего, это было довольно давно, как и у большинства других. Может быть, это особенность нашего века высоких скоростей? Скорее нет. Неприлично талантливый Джордж Бернард Шоу – всемирно известный писатель и один из основателей Лондонской школы экономики – подметил этот недостаток мысли много лет назад. По свидетельствам современников, он говорил: «Совсем немногие думают больше двух-трех раз в год<sup>8</sup>. Я стал знаменит во всем мире благодаря тому, что думаю один-два раза в неделю».

Мы тоже стараемся думать раз или два в неделю (хотя нашим мыслям, конечно, далеко до уровня мыслей Шоу) и призываем вас делать так же.

Это не значит, что вы должны *хотеть* думать как фрик. У этого способа есть свои недостатки. Вы можете обнаружить, что плывете против течения. Можете своими словами поставить людей в неловкое положение. Встречаете вы, например, милую пару – ответственных родителей, у которых трое детей, и проговариваетесь невзначай, что использовать детские автокресла – пустая трата времени и денег<sup>9</sup> (по крайней мере об этом свидетельствуют результаты тестов на столкновение). Или рассказываете на ужине у родителей подруги, как движение за местные продукты питания может вредить окружающей среде<sup>10</sup>, а потом узнаете, что ее отец ярый почвенник и все продукты на столе были выращены не далее чем в 80 км отсюда. Вам придется почувствовать, каково это, когда вас называют чудачком, возмущенно негодуют в ответ на ваши речи или даже поднимаются и выходят из комнаты. У нас есть личный опыт по этой части.

Когда мы были в Англии, где рекламировали только что вышедшую «Суперфрикономику», нас пригласили встретиться с Дэвидом Кэмероном, который вскоре стал премьер-министром Великобритании<sup>11</sup>.

Хотя в том, что люди его положения интересуются идеями таких, как мы, нет ничего необычного, приглашение Кэмерона удивило нас. На первых страницах «Суперфрикономики» мы заявили, что почти ничего не знаем об инфляции, безработице и т. п. – о тех макроэкономических силах, которыми политики пытаются управлять, используя все доступные им методы.

Более того, политики склонны избегать противоречий, а наша книга обнажила множество таких в Великобритании. Национальное телевидение устроило нам допрос с пристрастием по поводу главы, в которой мы описываем созданный нами совместно с одним из британских банков алгоритм, позволяющий выявлять возможных террористов. Чего ради, допытывался телеведущий, мы раскрыли секрет, который поможет террористам избежать обнаружения? (Тогда этот вопрос остался без ответа, но сейчас мы отвечаем на него в главе 7. Подсказка: раскрытие алгоритма было сделано с умыслом.)

Нам также досталось за высказывание о том, что предлагаемая тактика борьбы с глобальным потеплением не принесет никаких плодов. Один из коллег Кэмерона, умный молодой советник Рохан Сильва, который встречал нас у поста секьюрити, сообщил нам, что хозяева книжного магазина по соседству с его домом страшно негодовали из-за главы о глобальном потеплении и отказались продавать «Суперфрикономику».

Сильва привел нас в конференц-зал, где сидело около двадцати советников Кэмерона. Сам он еще не прибыл. Большинству из присутствующих было около тридцати лет. Один джентльмен, министр в прошлом и будущем, был заметно старше. Он взял слово и сказал нам, что после избрания кабинет Кэмерона будет бороться с глобальным потеплением не на жизнь, а на смерть. Если бы все зависело от нас, сказал он, уже завтра Британия вообще перестала бы выбрасывать углекислый газ в атмосферу. Это, по его словам, «дело наивысших моральных обязательств».

Я наострил уши. Мы твердо усвоили: когда люди, особенно политики, начинают принимать решения, руководствуясь своими моральными убеждениями, факты – это первое, что приносится в жертву. Мы спросили министра, что он имеет в виду, говоря о «моральных обязательствах».

– Если бы не было Англии, – ответил он, – мир не был бы таким, как сейчас. Ничего *этого* не случилось бы.

Он сделал широкий жест. Под *этим* он имел в виду и это помещение, и весь Лондон, и цивилизацию в целом.

Должно быть, в наших глазах не было понимания, и он продолжил. Англия, объяснил он, начала индустриальную революцию, она поставила весь мир на путь, приведший к загрязнению окружающей среды, насилию над природой и глобальному потеплению. Поэтому именно на Англию теперь лежит ответственность за то, чтобы повернуть все вспять и возместить причиненный природе ущерб.

Как раз в этот момент в дверях возник мистер Кэмерон.

– Отлично, – прогудел он. – Это те самые умники?

Он был без пиджака, рубашка сияла белизной, галстук — его любимого пурпурного цвета. От него исходил непреодолимый оптимизм. И пока мы разговаривали, стало понятно, почему его выдвинули на должность премьер-министра. Все в нем производило впечатление осведомленности и уверенности. Он в точности соответствовал тому образу, который возникает в голове у деканов Итона и Оксфорда, когда они знакомятся со своими учениками, — образу идеального выпускника.

Кэмерон сказал, что главная проблема, которая достанется ему в наследство от предыдущего кабинета, – смертельно больная экономика. Великобритания, как и весь мир, все еще в тисках экономического кризиса. Уныние объяло и пенсионеров, и студентов, и индустриальных магнатов. Внутренний долг достиг невероятных размеров и продолжает расти. Сразу после вступления в должность, сказал нам Кэмерон, нужно будет серьезно урезать расходы бюджета.

Но, добавил он, есть некоторые очень ценные неотъемлемые права, которые он будет защищать любой ценой.

– Какие, например? – спросили мы.

– Ну вот Национальная служба здравоохранения, – сказал он, и в его глазах засветилась гордость.

В этом был смысл. Национальная служба здравоохранения (National Health Service – NHS) печется о здравии каждого британца от колыбели до могилы и фактически не требует от него особой платы. Самая старая и самая большая из подобных ей служб, она стала неотъемлемой частью Британии, подобно футболу и пудингу с изюмом. Один бывший канцлер казначейства назвал NHS «почти религией для англичанина»<sup>12</sup>. Это особенно интересно, поскольку в Англии действительно есть государственная религия.

Трудность была только в одном: расходы на здравоохранение в Великобритании<sup>13</sup> увеличились за последние десять лет более чем в два раза и, по прогнозам, продолжат расти.

Тогда мы этого не знали, но преданность Кэмерона Национальной службе здравоохранения основывалась на личном опыте будущего премьер-министра<sup>14</sup>. Его старший сын Айван от рождения страдал редким неврологическим заболеванием – синдромом Отахары. Болезнь сопровождается частыми и сильными спазматическими приступами. Поэтому Кэмерон и его семья более чем близко познакомились с врачами, медсестрами, больницами и скорой помощью NHS. «Когда все время, день за днем, ночь за ночью ваша семья зависит от службы здравоохранения, вы начинаете понимать, насколько она важна», – сказал он, выступая на ежегодной конференции партии консерваторов. Айван умер в начале 2009 года, не дожив несколько месяцев до семи лет.

Поэтому неудивительно, что Кэмерон, даже будучи главой партии, настаивающей на максимальной бюджетной экономии, видел в NHS неприкосновенную святыню. Эксперименты над ней, проводимые даже в период экономического кризиса, имели бы такие же последствия для карьеры политика, как если бы он с разбега дал пинка одной из собачек королевы.

Но был ли в этом *практический* смысл? Хотя бесплатная неограниченная пожизненная медицинская помощь представляет собой достойную цель, экономика такой службы – хитрая штука. И мы указали на это будущему премьер-министру – настолько уважительно, насколько умели.

Поскольку здравоохранение вызывает у людей довольно сильные эмоции, им трудно осознать, что оно, в сущности, точно такая же отрасль экономики, как и многие другие. Но в условиях, подобных британским, это фактически единственная область экономики, устроенная так, что человек может прийти, получить любую нужную ему услугу и ничего при этом не заплатить. Хотя реальная стоимость услуги может составлять от 100 до 100 000 долларов США.

Что в этом плохого? Когда люди не оплачивают реальную стоимость товара или услуги, они склонны потреблять их неэффективно.

Вспомните, как вы последний раз пообедали в ресторане «съешь сколько хочешь». Вероятно, вы съели там больше обычного? То же самое происходит и в здравоохранении: люди потребляют больше, ведь им де-факто не нужно платить за услуги. Это приводит к тому, что не больные, но обеспокоенные своим здоровьем люди заполняют больницы и не дают попасть туда тем, кто действительно болен. Время ожидания приема увеличивается для всех. При этом львиная доля расходов идет на поддержание престарелых пациентов в последние месяцы их жизни<sup>15</sup> (и часто без особой пользы).

С чрезмерным потреблением такого типа можно было бы легко смириться, если бы здравоохранение было только малой частью экономики. Но когда расходы на него, как в Великобритании, приближаются к 10 % ВВП, что почти *вдвое* больше, чем в США, нужно переосмыслить схему оплаты и распределения медицинских услуг.

Мы попытались донести нашу точку зрения с помощью мысленного эксперимента и предложили мистеру Кэмерону представить, что такие же правила действуют в другой области. Что произойдет, если каждому британцу гарантировать бесплатный неограниченный и пожизненный доступ к средствам передвижения? То есть всякий человек сможет пойти в автосалон, выбрать любой понравившийся ему автомобиль и уехать на нем домой без какой-либо платы.

Мы ждали, что он поймет, к чему мы клоним, и скажет: «Да! Очевидно, что это полный абсурд! Не будет никакого стимула поддерживать на ходу старый автомобиль, люди будут руководствоваться худшими побуждениями. Я согласен с вами насчет бесплатной раздачи медицинских услуг!»

Но он ничего этого не сказал. Он вообще ничего не сказал. Улыбка не сошла с лица Дэвида Кэмерона, но в глазах его она пропала. Наверное, предложенный нами пример не произвел того эффекта, на который мы рассчитывали. А может быть, и произвел – и это стало новой проблемой. Как бы то ни было, он быстро пожал нам руки и поспешил на встречу с другими, менее нелепыми, чем мы, людьми.

Не стоит его винить. Решать проблему растущих расходов на здравоохранение в тысячу раз тяжелее, чем выяснять направление наиболее удачного одиннадцатиметрового удара. (Поэтому в главе 5 мы предлагаем вам порешать небольшие задачи.) Кроме того, тогда мы еще не знали, как можно убедить человека, который не хочет, чтобы его убеждали (об этом – в главе 8).

Подводя итог, можем сказать: мы уверены, что любой человек получит огромное преимущество, если научится думать о маленьких и больших задачах по-другому. В этой книге мы делимся всем, что узнали за последние несколько лет; кое-что из этого сработало лучше, чем в случае с британским премьер-министром.

Хотите попробовать? Прекрасно! Первый шаг состоит в том, чтобы перестать стыдиться того, как много вы еще не знаете...

## Глава 2

### Три самых трудных слова в английском языке

Представьте, что вас попросили послушать небольшую историю и ответить на несколько вопросов. Итак, вот эта история.

*Маленькая девочка Мэри<sup>1</sup> бывает на пляже с мамой и братом. Они ездят туда на красном автомобиле. Там они купаются, едят мороженое, возятся в песке, играют и обедают бутербродами.*

А теперь вопросы.

1. Какого цвета их автомобиль?
2. Они обедали рыбой и жареной картошкой?
3. Они слушали музыку в машине?
4. Они пили лимонад за обедом?

Ну что, справились? Давайте сравним ваши ответы с ответами британских школьников в возрасте от пяти до девяти лет, которые участвовали в научном эксперименте. Почти все дети правильно ответили на первые два вопроса («красный» и «нет»), а вот с третьим и четвертым дело обстояло намного хуже. Почему? На них нет ответа: наша история не дает достаточно информации. И тем не менее подавляющее большинство детей – 76 % – ответили на эти вопросы «да» или «нет».

Дети, которые попытались выкрутиться в случае таких простых вопросов, наверняка преуспеют в бизнесе или политике, где практически нет людей, готовых признаться в своем невежестве. Часто говорят, что три самых трудных слова в английском языке – это «я люблю тебя». Мы категорически не согласны! Сказать «я не знаю» для большинства людей намного труднее. И это очень печально: ведь пока вы не признаете, что не имеете представления о чем-либо, узнать это по-настоящему практически невозможно.

Прежде чем мы начнем разбираться в причинах такой неискренности, ее последствиях и способах решения проблемы, позвольте разъяснить, что мы имеем в виду, когда говорим, что мы что-то знаем.

Конечно, существуют различные уровни и категории знания. На вершине – то, что можно назвать «знанием фактов», то есть явлений, которые проверяются экспериментально. (Сенатор Дэниел Патрик Мойнихан блестяще выразил это словами: «У каждого есть право иметь собственное мнение, но не собственные факты»<sup>2</sup>.) Если вы будете настаивать, что химический состав воды –  $\text{HO}_2$ , а не  $\text{H}_2\text{O}$ , в конечном счете вам докажут, что вы не правы.

Затем есть «убеждения» – возможно, правильные, но проверить их довольно сложно. Поэтому с убеждениями легче не соглашаться. Например, действительно ли дьявол существует?

Этот вопрос задавали в рамках международного социологического исследования. Вот где вера в существование дьявола очень сильна<sup>3</sup>:

1. Мальта (84,5 %).
2. Северная Ирландия (75,6 %).
3. Соединенные Штаты Америки (69,1 %).
4. Ирландия (55,3 %).
5. Канада (42,9 %).

А вот пять стран, где люди верят в дьявола меньше всего:

1. Латвия (9,1 %).
2. Болгария (9,6 %).
3. Дания (10,4 %).
4. Швеция (12 %).
5. Чехия (12,8 %).

Как может быть такое расхождение во мнениях в таком простом вопросе? Разве что латыши или мальтийцы только думают, что знают ответ, а на самом деле они его не знают?

Хорошо, существование дьявола, возможно, слишком таинственная тема, чтобы рассуждать о ней с фактической точки зрения. Давайте рассмотрим другой вопрос – затрагивающий область как раз между убеждениями и фактами.

*Согласно новостным сводкам, террористические атаки на США 11 сентября осуществили группы арабов. Как вы считаете, это правда или нет?*

Большей части из нас вопрос кажется просто нелепым. *Безусловно*, это правда! Но если задать этот же вопрос в стране с мусульманским населением, ответ будет совсем другим. Только 20 % индонезийцев считают, что теракты 11 сентября устроили арабы. В Кувейте таких людей всего лишь 11 % среди опрошенных, а в Пакистане – 4 %. (Если же спросить этих респондентов, *кто* был виноват, то обычно они называют израильян, американское правительство или террористов-немусульман.)

Таким образом, выходит, что наше «знание» – это лишь следствие политических или религиозных взглядов. В мире полно людей, которых экономист Эдвард Глейзер назвал «продавцами заблуждений», – политиков, религиозных и бизнес-деятелей, «снабжающих людей убеждениями, когда это приносит экономическую или политическую выгоду».

Это немалая проблема уже сама по себе. Но ставки повышаются, когда мы постоянно делаем вид, будто знаем больше, чем это есть на самом деле.

Подумайте о тех сложных вопросах, с которыми политики и бизнесмены сталкиваются каждый день: «Что нужно сделать, чтобы не допустить стрельбы в общественных местах?», «Оправдывает ли стоимость сланцевого газа, добываемого с помощью гидроразрыва пласта, наносимый природе урон?», «Что произойдет, если мы позволим оставаться у власти ближневосточным диктаторам, которые ненавидят нас?».

На подобные вопросы нельзя ответить, просто приведя несколько примеров; проблемы надо тщательно обдумать, обратиться к своей интуиции и попытаться угадать, чем все обернется в итоге. Более того, эти вопросы многоаспектны: на результат влияет множество параметров, и эффект от их изменения может проявляться довольно причудливым образом в разных областях в разное время. В таких сложных вопросах невообразимо трудно указать конкретную причину, вызвавшую определенное следствие. «Действительно ли запрет на ношение огнестрельного оружия снижает уровень преступности или это всего лишь один из десяти значимых факторов?», «Экономика заглохла из-за высоких налогов? Или же корень зла в китайском экспорте и колебаниях цены на нефть?».

Иными словами, очень непросто установить, что вызвало или разрешило ту или иную проблему, даже если все это уже стало историей. А теперь представьте, насколько тяжелее предсказать, что произойдет в дальнейшем. «Прогноз, – любил повторять Нильс Бор, – крайне трудное дело<sup>4</sup>, особенно когда речь идет о будущем».

И тем не менее мы постоянно слышим рассуждения экспертов – политиков, бизнесменов, спортивных аналитиков, знатоков фондового рынка и, конечно, метеорологов – о том, что нас ждет. Они действительно знают, о чем говорят, или же вводят нас в заблуждение подобно британским школьникам?

В последние годы ученые стали систематически отслеживать прогнозы различных экспертов. Одно из самых впечатляющих исследований<sup>5</sup> провел Филип Тетлок, профессор психологии Пенсильванского университета. Объектом его внимания стала политика. Тетлок нанял около 300 экспертов – государственных служащих, политологов, специалистов по национальной безопасности и экономистов, чтобы они сделали тысячи предсказаний, которые он тщательно фиксировал в течение 20 лет. Например, при демократическом режиме, скажем в Бразилии, нынешняя партия большинства сохранит, ослабит или укрепит свои позиции на ближайших выборах? Или: в недемократической стране, допустим в Сирии, изменится ли характер власти в течение пяти ближайших лет? В течение десяти лет? И если изменится, то в какую сторону?

Результаты исследования Тетлока отрезвляют. Высшая каста экспертов (96 % из них имеют степень доктора наук), по словам ученого, «думали, что знают больше, чем они на самом деле знали». Насколько точными были их предсказания? Они были не намного точнее «произвольного выбора шимпанзе, бросающего дарты»<sup>4</sup>, – часто шутил Тетлок.

«Да, это сравнение с обезьяной преследовало меня постоянно, – говорит он. – Но нужно отдать экспертам должное: их прогнозы были все-таки немного лучше, чем у контрольной группы студентов Калифорнийского университета (в Беркли). А были ли предсказания экспертов лучше тех, что давали алгоритмы экстраполяции? Нет, не были».

«Алгоритмы экстраполяции», которые упоминает Тетлок, – простая компьютерная программа, предсказывающая «отсутствие изменений текущей ситуации». Эта формулировка всего лишь иной, компьютерный, способ сказать: «Я не знаю».

Подобное исследование провела компания СХО Advisory Group<sup>6</sup> на материале 6000 прогнозов специалистов фондового рынка, сделанных в течение нескольких лет. Обнаружилось, что совокупная точность экспертных оценок составила 47,4 %. Повторимся, шимпанзе, предсказывающий наугад, мог бы с легкостью добиться схожего результата. При этом ваши расходы были бы значительно меньше комиссионных, которые обычно получает эксперт.

Когда Тетлока попросили назвать качества того, кто предсказывает значительно хуже остальных, он произнес только одно слово: «Догматизм». То есть речь о непоколебимой вере человека в доподлинное знание о чем-то, даже когда он на самом деле этого не знает. Как и другие ученые, которые наблюдали за экспертами-гуру, Тетлок отмечает, что те «излишне самоуверенны», даже когда их предсказания абсолютно неверны. Самоуверенность и ошибочность – смертельная смесь, особенно когда есть более разумная точка зрения: просто согласиться с тем, что мы не можем знать будущее, как нам того хочется.

Но, к сожалению, такое происходит крайне редко. Умные люди обожают делать умные предсказания<sup>7</sup>, и не важно, насколько неверными они окажутся в итоге. Это явление было красиво описано в статье «Почему предсказания большинства экономистов не сбываются?», опубликованной в журнале *Red Herring* в 1998 году. Ее автор Пол Кругман десять лет спустя получит Нобелевскую премию<sup>5</sup>. Он указывает, что неудачи многих экономистов в их прогнозах связаны с завышенной оценкой влияния будущих технологий, и сам дает несколько прогнозов. Вот один из них: «Скорость распространения Интернета резко снизится вопреки закону Мет-

---

<sup>4</sup> Однажды шведская газета *Expressen* провела следующий эксперимент: пятеро биржевых экспертов должны были угадать курс акций в ближайшее время. Одновременно шимпанзе бросал дротики наугад в мишень, на которой были нанесены возможные котировки некоторых акций. Шимпанзе выиграл. — *Прим. ред.*

<sup>5</sup> Нобелевская премия по экономике, учрежденная в 1969 г., не принадлежит к числу первоначальных и потому официальных Нобелевских премий, которые вручают за достижения в области физики, химии, физиологии и медицины, литературы и сохранения мира. Награда экономистам официально носит название Премия Центрального банка Швеции по экономике памяти Альфреда Нобеля. И хотя нам симпатичны поборники исторической и фактической точности, протестующие против вольного наименования премии, мы не видим никакого ущерба в том, чтобы использовать название, ставшее уже общепринятым.

калфа, который утверждает, что число соединений в Сети пропорционально квадрату числа ее участников. Ведь становится очевидным, что большинству людей просто нечего сказать друг другу! Примерно к 2005 году будет ясно, что Интернет повлиял на экономику не более, чем факс».

На момент написания этой книги рыночная капитализация только таких интернет-компаний, как Google, Amazon и Facebook, составила более 700 миллиардов долларов, что превышает ВВП всех стран мира за вычетом первых восемнадцати<sup>8</sup>. Если добавить сюда еще и Apple, которая интернет-компанией не является, но существовать без Интернета не может, то планка повысится до 1,2 триллиона долларов. На эти деньги можно купить много факсов.

Возможно, нам нужно больше таких экономистов, как Томас Сарджент. Он тоже получил Нобелевскую премию – за работу по оценке причины и результата в макроэкономике. Наверное, он столько уже забыл об инфляции и ставке процента, сколько остальные не смогут узнать и за всю жизнь.

Когда несколько лет назад Ally Bank решил сделать телерекламу, расхваливающую депозитный сертификат с новой функцией «увеличьте свой процент», Сарджент был утвержден на главную роль. Съёмки проходили в помещении, напоминающем университетский клуб: богато украшенные канделябры, книжные полки в идеальном порядке, на стенах портреты выдающихся джентльменов. Сарджент царственно восседает в кожаном клубном кресле, ожидая, что его представят.

Ведущий начинает:

– Сегодня наш гость – Томас Сарджент, лауреат Нобелевской премии по экономике и один из наиболее цитируемых экономистов в мире. Профессор Сарджент, можете ли вы сказать мне, каков будет процент по депозитному сертификату через два года?

Сарджент:

– Нет.

И все. Ведущий от лица банка произносит: «Если он не знает, то никто не знает». И поэтому нужен депозитный сертификат с переменной ставкой процента.

Эта реклама – работа комического гения. Почему? Потому что Сарджент дает единственно верный ответ на вопрос, на который невозможно ответить, и показывает таким образом, насколько нелепы попытки многих из нас поступать иначе.

И дело не только в том, что мы знаем об окружающем мире меньше, чем нам кажется. Мы и самих себя толком не знаем<sup>9</sup>. Многие ли хорошо справятся с таким простым заданием, как оценка своих талантов? Вот цитата из статьи двух психологов в академическом журнале: «Несмотря на то что человек проводит с собой времени больше, чем с кем-либо другим, он имеет довольно смутное представление о своих навыках и возможностях». Классический пример: если попросить человека оценить свой навык вождения автомобиля<sup>10</sup>, то 80 % опрошенных ответят, что водят лучше среднего.

Но давайте представим, что вы действительно превосходите всех в какой-то области, вы подлинный мастер своего дела, подобно Томасу Сардженту. Означает ли это, что вы так же хороши в какой-то другой области?

Большое число исследований показывает, что ответ на этот вопрос отрицательный. Арифметика тут простая и убедительная: тот факт, что вы хороши в одном деле, вовсе не означает, что вы хороши во всем. К сожалению, эту истину часто игнорируют те, кто страдает – вдохните поглубже – *ультракрепидарианизмом*<sup>11</sup>, «привычкой высказывать мнения или давать советы по вопросам, лежащим вне их компетенции».

Если вы предполагаете в себе громадные способности, не понимая, чего именно вы не знаете, это, как ни странно, может привести к катастрофе. Когда школьники выдумывают ответы на вопросы о поездке к морю, последствия обмана минимальны; их нежелание обнаружить свое незнание никому ничего не сто́ит. Но в реальной жизни цена таких хитростей для общества может быть огромной.

Вспомните войну в Ираке<sup>12</sup>. Она была начата из-за заявлений США о наличии у Саддама Хусейна оружия массового поражения и его связях с «Аль-Каидой». Конечно, причин там было больше: политика, нефть, возможно, месть; но заявления об «Аль-Каиде» и оружии решили дело. Восемь лет, 800 миллиардов долларов, около 4500 погибших американцев и 100 000 – иракцев. И очень интересно предположить, чем бы все обернулось, если бы политики признали, что у них нет информации о наличии оружия массового поражения в Ираке и его связях с «Аль-Каидой».

## **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.