

## ГЛАВА 1

# ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

Опубликовав несколько бестселлеров подряд, в том числе *The Botany of Desire* («Ботаника желания») и *Omnivore's Dilemma* («Дilemma всеядного»), профессор Калифорнийского университета Майкл Поллан выкрикнул из своих интуитивных прозрений о питании три простых правила: «Ешьте настоящие продукты. Не слишком много. В основном растительные»<sup>1</sup>. Под настоящими продуктами Поллан подразумевает овощи, фрукты, орехи, цельное зерно, мясо и рыбу, противопоставляя им «условно съедобные квазипищевые субстанции», которые заполняют стеллажи в отделе полуфабрикатов любого продуктового магазина. Такой подход вычеркивает из рациона все то, что наши прабабушки сочли бы несъедобным, любой продукт с ингредиентами, чьи названия не сможет выговорить третьяклассник, а также еду, попадающую к нам через окно автомобиля. Правила здорового питания Поллана, украшающие в виде наклеек холодильники на семейных кухнях по всему миру, обладают четырьмя общими признаками, присущими простым правилам<sup>2</sup>.

Признак первый: небольшое количество правил. Простые правила содержат несколько ориентиров, применимых к конкретному виду деятельности или решению, скажем к выбору рациона. Простые правила

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

как раз и имеют целью дать нам ориентиры, потому их не должно быть много. Когда правил мало, они побуждают нас держать в фокусе самое важное. Можно заподозрить, что, намеренно ограничивая число правил, мы в итоге получим чрезмерно упрощенные ориентиры для решения сложных проблем. Однако это неверно. Во многих ситуациях лишь несколько факторов играют роль, а длинный хвост побочных переменных допустимо игнорировать без ущерба для дела. Исчерпывающий обзор научных исследований на тему здорового питания подтверждает, что предложенные Полланом рекомендации помогают снижать риск диабета, ожирения и сердечных приступов<sup>3</sup>. Правила можно применять, только если хорошо их помнишь, а чем их меньше, тем легче они запоминаются<sup>4</sup>. Правила здорового питания Поллана удовлетворяют этому критерию.

Признак второй: простые правила подогнаны под конкретные ситуации — в противоположность универсальным правилам, выкроенным «на все размеры». Например, у Шэннона Терли, спортивного директора футбольной сборной Стэнфорда (мы еще поговорим о нем), имеются собственные правила здорового питания, отличные от тех, что предлагает Поллан. Терли составил для своих игроков такие рекомендации: 1) завтракать; 2) пить достаточно жидкости и 3) есть в любом объеме все то, что можно собрать, сорвать, выдернуть или убить. Эти правила хороши для футболистов студенческой сборной — здоровенных и чрезвычайно активных парней, которые имеют обыкновение засиживаться допоздна, спать до обеда, но при этом до изнеможения тренируются и легко сжигают калории. Однако другим людям такие советы могут не подойти.

Признак третий: простые правила применяются к отдельному четко определенному делу или решению, например к выбору рациона или к определению очередности оказания врачебной помощи раненым. Простые правила особенно эффективны в очень ответственных ситуациях, которые могут стать узким местом, препятствием на пути к важной цели. Однако при попытке распространить одни и те же принципы на множество разных задач или решений простые правила превращаются в банальности. Рассмотрим пример: Национальная академия наук поручила полномочной

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

комиссии, куда вошли самые авторитетные врачи, ученые и менеджеры высшего звена, выстроить принципиально новую модель медицинского обслуживания<sup>5</sup>. Комиссия выдвинула десять принципов — ориентиров для десятков тысяч конкретных диагностических решений, медицинских процедур и административных процессов, в целом составляющих систему здравоохранения США<sup>6</sup>. В перечень этих принципов «на все случаи жизни» среди прочего входили безопасность (как неотъемлемое свойство системы), необходимость прозрачности и снижения лишних трат. Комиссия потрудилась хорошо, вот только предложенные ею принципы слишком расплывчаты, чтобы служить руководством для врача в отделении неотложной помощи, которому нужно определить очередность оказания помощи пациентам, или для медсестры-администратора, продумывающей варианты ухода за пациентами хосписа. Чрезмерно широкие принципы часто отвергаются как банальности, достойные разве что комиксов о неудачливом Дилберте\*.

Признак четвертый: простые правила предлагают конкретные ориентиры, но при этом не имеют директивного характера. Так, правила здорового питания Поллана не уточняют, что именно нужно есть в обед: чернику, мускусную дыню или капусту. Главное, чтобы это была настоящая пища в небольшом количестве и с достаточным содержанием растительных компонентов. Простые правила оставляют свободу для творчества и применения новых возможностей. Частная инвестиционная фирма из Москвы, например, вывела для себя простые правила, помогающие отбирать подходящие объекты для инвестиций среди вариантов, во множестве возникавших в 1990-х годах, когда Россия взяла курс на капитализм. Согласно одному из правил компании, потенциальный объект для инвестирования должен иметь доходы от ста до пятисот миллионов долларов и конкурировать в отрасли, в которую фирма уже вкладывалась. Другой руководящий принцип гласил: выбранная компания

---

\* Дилберт (Dilbert) — главный герой одноименной серии комиксов Скотта Адамса об офисных мытарствах сотрудника высокотехнологичной компании. *Прим. перев.*

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

должна предлагать продукт, который могла бы купить типичная российская семья, имей она ежемесячно лишние сто долларов. Это правило создавалось под специфику неординарной по тем временам стратегии компании — отдавать предпочтение производителям потребительских товаров, тогда как большинство других инвесторов стремились вкладывать деньги в энергетику и добывающие отрасли. Наконец, последнее правило предписывало работать только с топ-менеджерами, которые хорошо знали преступных авторитетов, но сами таковыми не были, — тем самым фирма признавала тот факт, что незаконная деятельность в стране повсеместна, но при этом не желала иметь дел с мафией. Простые правила фирмы разительно отличались от руководящих принципов, которые выработал для себя один российский банк; среди прочего там присутствовали требования «инвестировать в недооцененные компании» и «искать компании с потенциалом для роста» — туманные благоглупости, которые молодые банковские сотрудники считали бесполезными и не воспринимали всерьез.

В этой главе мы узнаем, почему простые правила работают, почему они повышают качество принимаемых решений и как они помогают большим массам людей координировать свои действия и добиваться общих целей. Но сначала обсудим еще одно преимущество простых правил: они предоставляют маневренность и свободу действий для того, чтобы мы могли ловить мимолетные возможности. Выработка правил, позволяющих ухватить любой возникающий шанс, могла бы показаться современным новшеством, если бы не одно но: простые правила изначально применялись как раз для этого, что подтверждается ранней историей ордена иезуитов.

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА ПОМОГАЮТ НЕ УПУСКАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ

В начале XVI века Европа после тысячелетнего пребывания в относительной простоте переживала резкий подъем сложности. Со времен

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

падения Рима Католическая церковь почти безраздельно правила умами европейцев. Монастыри хранили традиции, религиозные университеты воспитывали и образовывали в своих стенах европейскую элиту, а чины обширной церковной иерархии — кардиналы, епископы и священники — пользовались огромной политической властью на всем континенте. В начале 1500-х годов прежде монолитная Католическая церковь раскололась надвое. Это привело к череде религиозных столкновений, кульминацией которых стала Тридцатилетняя война — одна из самых продолжительных войн в современной истории, унесшая восемь миллионов жизней и выкосившая по меньшей мере четверть германской нации<sup>7</sup>.

Пока Католическая церковь переживала раскол, границы мира раздвигались. С конца XV века европейцы начали осваивать и колонизировать территорию обеих Америк, островов Тихого океана и Азии. За несколько десятилетий экономическая, общественная и политическая жизнь европейских стран и жизнь экзотических заморских территорий, о которых европейцы еще недавно и не слыхали, переплелись в единый сложный узор. Благодаря изобретению печатного станка — средневекового подобия интернета — выросли скорость распространения и объемы информации, и нити связей потянулись между прежде изолированными частями Земли. За весь XV век появилось менее пяти миллионов книг, и все они были рукописными. В XVI веке было напечатано уже 217 миллионов книг, причем за столетие цена книги снизилась на две трети<sup>8</sup>.

Католическая церковь отреагировала на это усложнение мира увеличением числа и разнообразия монашеских орденов<sup>9</sup>. В XVI веке возникли среди прочих ордена капуцинов, варнавитов, урсулинок, ангельских сестер святого Павла, а также орден иезуитов (официально именуемый Обществом Иисуса). По большей части вновь созданные монашеские ордена осуществляли традиционное служение, обычно ограниченное той местностью, где располагались обители, а количество монахов редко выходило за пределы нескольких дюжин.

Совсем другое дело иезуиты. Орден рос стремительно: на момент основания в 1540 году в него входили лишь десять человек, а за двадцать

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

лет деятельности число членов перешагнуло за тысячу<sup>10</sup>. Монахи-иезуиты открыли сорок школ, распространились по всей Европе и отправились с миссионерскими целями в Индию, Бразилию, Японию и на окраины имперского Китая. Орден пережил смерть своего основателя. К 1600 году в него входило уже больше восьми тысяч братьев, и до наших дней иезуиты сохраняют влиятельность. Нынешний папа римский Франциск — иезуит из Аргентины, а само Общество Иисуса сегодня является наиболее многочисленным монашеским орденом в Римско-католической церкви. Иезуиты держат почти восемьсот учебных заведений в семидесяти странах мира, в том числе известные американские частные университеты — Бостонский колледж и Джорджтаунский университет<sup>11</sup>. Орден иезуитов сохраняет свои позиции во всем мире: половина его школ находится в странах Азии, свыше сорока из них — в Индии. На протяжении веков иезуиты сильно влияли на умы человечества, в их школах получили образование многие выдающиеся мыслители (Вольтер, Рене Декарт, Дэвид Юм), люди искусства (Питер Пауль Рубенс, Джеймс Джойс, Альфред Хичкок) и политики (Билл Клинтон, Шарль де Голль, Фидель Кастро).

Основатель ордена иезуитов Игнатий де Лойола прожил такую яркую и насыщенную приключениями жизнь, что из нее получился бы сюжет для «Игры престолов»<sup>\*12</sup>. Младший из тринадцати детей знатнейшего баскского рода, он сначала служил пажом при королевском дворе, а достигнув совершеннолетия, перешел на военную службу испанской короне. Участвуя в обороне крепости Памплона от французских войск, Лойола получил тяжелые ранения обеих ног: пушечным ядром ему раздробило кость на одной ноге и сильно повредило другую. Период выздоровления был длительным, и за это время он духовно преобразился и обратился мыслями к Богу. Вскоре Лойола сменил шпагу на плащ паломника и на два

---

\* «Игра престолов» (англ. Game of Thrones) — американский телесериал в жанре фэнтези, основанный на цикле романов «Песнь Льда и Огня» Джорджа Мартина. Снимается в Северной Ирландии, на Мальте, в Хорватии, Исландии и Марокко. Действие фильма происходит в вымышленном мире, напоминающем средневековую Европу. *Прим. ред.*

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

последующих года удалился в грот отшельником. Жил он на подаяния и проводил дни в посте и молитвах. В следующие десятилетия Игнатий совершил паломничество в Святую землю, проповедовал на городских площадях, вызывая подозрения у испанской инквизиции, и дважды попадал в тюрьму. Затем он решил готовить себя к священничеству и отправился учиться в Парижский университет. В Париже Игнатий собрал вокруг себя небольшой кружок единомышленников, которые, как и он, мечтали служить Христу и впоследствии образовали ядро Общества Иисуса. Получив в сорок три года степень бакалавра, Лойола вместе со своими верными товарищами собирался посвятить себя миссионерству в Иерусалиме, но начавшаяся война с Турцией помешала им отплыть из Венеции в Палестину, и, согласно ранее данному обету, они направились в Рим, чтобы отдать себя в распоряжение римскому папе Павлу III. Позже папа издал буллу, официально утвердившую основание Общества Иисуса.

В свои ранние годы Орден иезуитов выделялся среди других монашеских орденов немногочисленностью предписанных его членам правил, в то время как большинство орденов имели пространные уставы. Например, жизнь бенедиктинцев — членов монастырского ордена, основанного в 529 году, — регламентировалась письменной орденской конституцией, семьдесят три главы которой содержали подробнейшие правила относительно повседневного поведения — от указания, как следовало заправлять постели в dormitorиях, до количества блюд, которые надлежало подавать к обеду. Правила определяли точное время для молитв, трудов, трапез, сна и прочих деяний, не оставляя на произвол случая ни единой мелочи<sup>13</sup>. Установления бенедиктинцев послужили образцом для монашеских орденов более позднего времени, например для доминиканцев, чей устав в мельчайших подробностях описывал распорядок монашеской жизни, а также содержал всевозможные запреты: нельзя было носить тапочки без задника вне стен монастыря, спать во время духовных наставлений, разбивать или утрачивать монастырскую утварь, а также делать себе кровопускания

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

(что было в те времена обычной медицинской процедурой) чаще четырех раз в год<sup>14</sup>.

Основополагающий документ иезуитов «Уставная формула» содержал всего пять параграфов, в которых излагалась суть миссии ордена — помогать душам; это всеобъемлющее предписание могло толковаться (и толковалось) чрезвычайно широко и подразумевало практически любую форму служения<sup>15</sup>. Более всего «Уставная формула» поражала малым количеством правил. Правила эти предоставляли ранним иезуитам значительную свободу действий, что позволяло им ухватиться за любую новую возможность помочь чьим-либо душам. В отличие от Общества Иисуса, современные ему монашеские ордена были ограничены в своих действиях дотошно сформулированными предписаниями, собранными в орденских конституциях. «Уставная формула» же задавала первым иезуитам лишь общие ориентиры и контуры служения. Самое важное правило гласило, что каждый член ордена обязан беспрекословно выполнять любое данное ему поручение, «угодно ли им будет послать нас к туркам или в Новый Свет, к лютеранам или кому угодно другому, истинно ли это верующие или неверные»<sup>16</sup>. Если многочисленные правила других монашеских орденов привязывали своих членов к одной местности, то правила иезуитов откровенно поощряли охоту к странствиям и активному передвижению по миру. Второе правило наказывало иезуитам чтить образование, что подвигало их открывать школы, и в итоге служение на образовательной ниве стало их коронным занятием. Третье правило освобождало иезуитов от ежедневных совместных богослужений — и это во времена, когда почти все канонические монашеские ордена предписывали своим братьям собираться на моления по шесть, а то и по восемь раз в сутки. Освобожденные от этой обязанности, иезуиты посвящали себя трудам и служениям, связанным с длительным пребыванием вдали от обителей.

На протяжении XVI века границы мира продолжали раздвигаться, и иезуиты активно этим пользовались в своем стремлении помочь душам, поскольку простые правила «Уставной формулы» предоставляли им свободу действий, недоступную монахам других орденов.

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

«Религиозный стартап» с малым числом правил давал иезуитам возможность пробовать новые формы служения. И иезуиты первого поколения нередко с этим экспериментировали: они обращали в католичество коренное население в новообразованных европейских колониях; пытались наладить мирные отношения между католическими и протестантскими государствами; вызволяли должников из долговых тюрем; наставляли раскаявшихся проституток; проповедовали на улицах; возвращали вероотступников в лоно истинной веры; заботились о солдатах-инвалидах; ухаживали за прокаженными; выступали посредниками между враждующими сицилийскими кланами в поисках перемирия<sup>17</sup>. Даже теологи, вполне сочувствующие иезуитам, соглашаются с тем, что эти разнохарактерные служения похожи на «список покупок в лавке» и «от приспособленчества отделены разве что на волосок»<sup>18</sup>. Но разве приспособленчество — это обязательно зло?

Простые правила «Формулы» позволяли иезуитам проявлять гибкость, поэтому монахи легко подстраивались под местные обстоятельства и обычай тех земель, где вели миссионерскую деятельность. Уже в первый год служения восемь из десяти первых членов Общества Иисуса покинули Рим ради миссионерства в дальних странах. Франциск Ксаверий, например, проповедовал в Индии, Индонезии, Японии, а затем в Китае и закончил свой миссионерский и жизненный путь на острове вблизи южного побережья материкового Китая через одиннадцать лет после отъезда из Рима. Во время своих странствий Франциск Ксаверий подстраивал свое проповедничество под местные обстоятельства, не теряя из виду главной цели — помогать душам. В Индии он проповедовал среди низших каст, бродил по улицам, звонил в колокольчик, привлекая уличную детвору, и нес им слово Божье в проповедях, которые превращал в песнопения. Прибыв в Японию, раздираемую в те времена гражданской войной, Ксаверий сменил тактику: сбросил старый истрепанный плащ и облачился в богатые одеяния, чтобы произвести должное впечатление на военного правителя — сёгуна, чье разрешение ему требовалось для того, чтобы проповедовать и обращать местных жителей в католичество.

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

Руководители ордена осознавали роль гибкости и предпримчивости, потому и старались подбирать людей, наделенных этими качествами. Недаром секретарь Лойолы Хуан де Поланко через десять лет после основания ордена поставил гибкость на третье место среди свойств образцового иезуита, определив ее как способность принаршиваться к различным ситуациям, мириться и сообразовываться с индивидуальными особенностями людей и учиться на своих ошибках<sup>19</sup>. Как и члены любого религиозного ордена, иезуиты давали обет послушания, однако деятельность в далеких странах вынуждала их постоянно подстраиваться под местные обстоятельства, а они не могли часто сноситься с Римом, чтобы получать указания. Обстоятельства редко позволяли лично встретиться с кем-то из вышестоящих иерархов ордена, а почтовое сообщение было очень медленным, ненадежным и дорогостоящим. На то, чтобы отправить в Рим письмо и получить ответ, порой уходило до трех лет, при условии, что судно с корреспонденцией не становилось жертвой морской стихии или пиратов (последнее тогда случалось весьма часто).

Простые правила иезуитов особенно привлекали людей особого склада — духовных предпринимателей, предпочитающих действовать на свой страх, рисковать и давать волю изобретательности, используя любые возможности миссионерства. Среди ранних иезуитов было множество выдающихся личностей. За первые сто лет существования Общество Иисуса выпестовало тридцать девять священнослужителей, которые позже удостоились канонизации за вклад в дело Церкви.

Ранняя история ордена иезуитов иллюстрирует основную выгоду, получаемую от простых правил: они позволяют индивидам и организациям использовать широкий спектр возможностей. При этом простые правила придавали деятельности ранних иезуитов последовательность и согласованность. При всем своем многообразии формы их служения никогда не были делом случая и не выбирались наугад. Орден отдавал предпочтение просвещению и преподаванию, миссионерству вне Европы и тем занятиям, которые позволяли соприкасаться с миром за пределами приходских стен. В сравнении с объемистыми уложениями бенедиктинцев

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

и доминиканцев малочисленные простые правила иезуитов отличались гибкостью и разрешали членам ордена руководствоваться собственным разумением. В результате иезуитам было куда проще приспособливаться к обстоятельствам, пробовать новшества и пользоваться всяким удобным случаем или возможностью.

Молоток лучше всего подходит для того, чтобы забить гвоздь, но бесполезен, если нужно распилить доску. Так и простые правила: они эффективны, только когда соответствуют стоящей перед вами задаче. Простые правила прекрасно срабатывают там, где гибкость важнее последовательности. Гибкость, данная иезуитам их простыми правилами, привела орден к процветанию. В книге мы рассмотрим еще десятки других ситуаций, в том числе из области творчества и предпринимательства, в которых гибкость приносит больше выгоды, чем последовательность. И гибкость, и последовательность обладают своими преимуществами, однако ради одного мы неизбежно жертвуем другим<sup>20</sup>. Когда же чаша весов склоняется в сторону последовательности, лучшим инструментом будет обширный свод строгих правил и указаний — вроде орденской конституции доминиканцев.

Особая польза подробно расписанных правил состоит в том, что они предотвращают ошибки, которые вызваны известными причинами и приводят к катастрофическим последствиям, такие, например, как крушение самолета, неполадки на атомных электростанциях или смерть пациента в ходе хирургической операции. Пилоты любят повторять, что их летные инструкции написаны кровью, и мы понимаем, о чем идет речь. Когда самолет терпит крушение, специалисты по расследованию авиакатастроф извлекают черный ящик и устанавливают причины. Если оказывается, что прежде подобной причины не выявлялось, инспекторы вписывают новый пункт в карту контрольных предполетных проверок, чтобы предотвратить возникновение схожих происшествий в будущем. Три главных убийцы в хирургии — кровотечение, заражение и ненадлежащая анестезия. Это известно каждому хирургу, однако меры по предотвращению названных проблем пока еще не включены в общепринятую практику<sup>21</sup>. Даже в самых

уважаемых академических клиниках бригада хирургов иногда забывает выполнить простенькие, но жизненно важные действия, способные снизить очевидные риски, скажем, удостовериться, что на столе лежит именно тот пациент, которому требуется именно эта операция, или что пациент снабжен пульсоксиметром\* и тот исправно работает. Контрольный перечень мер хирургической безопасности содержит несколько дюжин конкретных правил, которые надлежит выполнять в полном объеме и в определенной последовательности. Такого их соблюдения мы больше всего и желаем, когда ложимся под нож хирурга.

Подробные правила повышают продуктивность рутинных видов деятельности. Давайте посмотрим на одну из крупнейших в мире сетей фастфуда — McDonald's. Качество или новизна блюд никогда не были главным козырем этой сети<sup>22</sup>. Скорее, McDonald's берет низкими ценами, предсказуемым меню и постоянством: во всех ресторанах сети, а их более тридцати четырех тысяч в 116 странах, обстановка и блюда всегда одинаковые<sup>23</sup>. Девять из десяти заведений McDonald's действуют на условиях франшизы (то есть не принадлежат непосредственно компании), а штат укомплектован сотрудниками, большая часть которых работает в McDonald's меньше года<sup>24</sup>. Каждый франшизополучатель в разветвленной сети компании обязан следовать 386-страничному руководству по организации деятельности. В документе прописаны исчерпывающие подробные инструкции по всем аспектам работы, содержания и технического обслуживания заведений, по маркетингу, а также требования к оборотному капиталу и обучению новых сотрудников. Такие детализированные инструкции практически исключают свободу действий и склоняют чашу весов в пользу последовательности, которая гарантирует предсказуемость, эффективность и минимум ошибок. Именно поставленная задача определяет выбор между простыми правилами и сводом подробных инструкций, так что один и тот же индивид или организация,

---

\* Прибор, отображающий информацию о насыщенности крови кислородом и показывающий на дисплее сердечные ритмы. *Прим. перев.*

смотря по обстоятельствам, могут пользоваться и тем, и другим. Врач, например, может руководствоваться контрольным перечнем необходимых действий, готовясь к хирургической операции, и простыми правилами при постановке диагноза.

Простые правила задают минимальный уровень порядка, но не ставят жестких рамок, которые являются следствием чрезмерных ограничений. Обеспечиваемая простыми правилами гибкость позволяет лучше приспособливаться к меняющимся обстоятельствам и пользоваться любыми возможностями. Простые правила часто подсказывают более удачные решения, чем усложненные модели, особенно когда информации и времени недостаточно.

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА ПОДСКАЗЫВАЮТ БОЛЕЕ УДАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ

Простые правила позволяют принимать быстрые и правильные решения, и усилий для этого требуется меньше, чем при более изощренных подходах. Когда времени немного, а информации минимум — как, например, при триаже в боевых условиях, — эмпирические правила часто спасают положение. Простые правила срабатывают потому, что фокусируются на ключевых аспектах принимаемого решения и не берут в расчет второстепенные соображения. Они позволяют нам действовать без задержки, избавляя от необходимости обдумывать каждый шаг.

Эмпирические правила часто воспринимаются как второсортное средство, к которому прибегают, когда не хватает времени или информации, чтобы составить более обоснованное суждение. Действительно, сам термин *rule of thumb* — дословно «правило большого пальца» — указывает на приблизительность этого сугубо практического подхода, который не особенно точен или надежен. Хотя происхождение термина туманно, считается, что он пришел из плотницкого ремесла: у плотников есть привычка приблизительно прикидывать длину с помощью большого пальца, вместо того чтобы вымерять рулеткой. Эмпирические правила

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

повсеместны и вездесущи. Например, гольфисты следуют правилу «Бей по мячу со стороны неприятностей», то есть посытай мяч так, чтобы он не угодил куда не надо (скажем, в ручей) и остался на площадке, с которой выполняется первый удар на лунке. Родители также руководствуются правилами, среди которых есть такое: «Никогда не уступай, если ребенок закатил истерику».

Бывают ситуации, когда простые правила не только помогают человеку легко и быстро сориентироваться, но еще и подсказывают на удивление верные решения. Вопреки здравому смыслу, по точности решений простые правила часто превосходят усложненные и основанные на обширной информации аналитические подходы, даже если у вас достаточно времени и информации для обдумывания действий. В особенности это касается ситуаций, когда причинно-следственные связи не до конца ясны, когда значимые переменные тесно коррелированы, когда все зависит от нескольких факторов и когда знаешь, что делать, но не понимаешь как. Простые правила, конечно, не всегда «переигрывают» сложные модели, но делают это чаще, чем мы думаем.

Герд Гигеренцер, профессор психологии в Институте развития человека Общества Макса Планка, в числе первых уяснил, почему простые правила часто улучшают процесс принятия решений. Гигеренцер — участник и идейный вдохновитель десятков исследований, определявших, какой из подходов к принятию решений дает лучший результат: изощренно сложные алгоритмизированные модели или простые правила (которые Гигеренцер называет эвристикой). Одно из исследований искало ответ на вопрос: как полиции устанавливать место проживания серийных преступников? И простое правило — искать примерно посередине между двумя самыми отдаленными точками, в которых были совершены преступления, — продвинуло полицейских дальше, чем более сложные аналитические методы<sup>25</sup>. Другое исследование сравнивало изощренную статистическую модель и простое правило по точности прогноза: станут ли бывшие клиенты совершать новые покупки?<sup>26</sup> Согласно простому правилу, клиента относят к неактивным, если он не совершал покупок в течение

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

х месяцев (число месяцев варьируется в зависимости от отрасли). Простое правило ни в чем не уступило статистической модели в прогнозировании повторных покупок онлайн-музыки и одержало победу в части покупок одежды и авиабилетов. Еще одно исследование установило, что простые правила не хуже сложных моделей помогают оценить вероятность того, что в дом вломятся грабители, или определить, у кого из пациентов, жалующихся на боли в груди, сердечный приступ, а у кого боли вызваны другими причинами<sup>27</sup>.

Почему простые модели могут переигрывать модели большей сложности? Когда причинно-следственные связи не совсем понятны, люди часто пытаются отыскать какие-нибудь стереотипы в исторических данных, полагая, что прошлые события способны предсказать будущие. В таком подходе просматривается очевидный изъян: иногда будущее принципиально отличается от прошлого. Но есть еще одна проблема, более тонкого свойства. Накопленные статистические данные содержат не только полезные «сигналы», но и «шум» — случайные корреляции переменных, за которыми нет никаких устойчивых причинно-следственных связей. Выстраивая модель, слишком приближенную к данным за прошлые периоды, мы тем самым «зашиваем» в нее ошибку, ее называют чрезмерной аппроксимацией<sup>28</sup>. В результате модель точно предскажет прошлое, но не откроет ничего существенного о будущем.

И даже если впихнуть в модель еще больше информации и задействовать огромные вычислительные мощности, это вряд ли решит проблему. Напротив, большие данные на слабой теоретической подкладке — это и есть рецепт чрезмерной аппроксимации. Так, IBM недавно обнародовала исследование, которое, опираясь на анализ данных за сто лет, показало, что главный индикатор экономических спадов — это высота женских каблуков<sup>29</sup>. Туфли на плоской подошве, в которых щеголяли юные эмансипе 1920-х годов, во времена Великой депрессии уступили место высоким каблукам; мода 1960-х годов на удобные сандалии в 1970-е годы, когда разразился нефтяной кризис, сменилась модой на высокую платформу; а низкие уродливые каблуки в стиле гранж были вытеснены

высоченными тонкими каблуками-стилетами как раз тогда, когда лопнул пузырь доткомов. Корреляция работала-работала, а потом перестала. Как только грянул финансовый кризис 2008 года, женские каблуки взяли курс на снижение. Если производить вычисления среди множества числовых показателей, не имея добротной теории, корреляции обязательно сыщутся, — беда в том, что они могут быть ложными.

В противовес сложным моделям простые правила берут в расчет только критически важные переменные. Отметая второстепенные факторы и малоубедительные призрачные корреляции, эмпирические правила устраниют шумовой фон. Отсутствие этого самого шума позволяет выработать решения, которые хорошо работают в широком диапазоне сценариев, а не в отдельно взятой ситуации. Вспомним правила триажа, позволяющие медикам быстро оценить тяжесть ранений, полученных в бою. Несмотря на простоту, эти принципы диагностики поразительно эффективно прогнозируют исход лечения ошеломляюще разнообразных травм<sup>30</sup>. В очень сложных системах, таких, например, как фондовый рынок или экономика в целом, где причинно-следственные связи малопонятны и к тому же со временем меняют характер, особенно велик риск чрезмерной аппроксимации. Статистики установили, что при прогнозировании экономических трендов сложные модели систематически проигрывают простым, причем точность прогнозов первых со временем нисколько не повысилась<sup>31</sup>. Когда моделируешь сложные системы, изощренность модели не всегда ведет к ее эффективности<sup>32</sup>.

Простые правила не только исключают чрезмерную аппроксимацию данных, но также вбирают в себя взаимосвязанные характеристики самого контекста. Кэти с Крисом Бингэмом из Университета Северной Каролины изучили предпринимательские решения о расширении бизнеса за рубежом<sup>33</sup>. Один успешный американский предприниматель руководствовался простым правилом: «Выходи на рынки англоговорящих стран». Пускай и нехитрое, это правило фактически заместило собой целый ряд переменных, важных для успешного роста. Этот предприниматель вырос в Англии и еще в детстве познакомился с культурой государств,

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

прежде входивших в Британское Содружество, объединившее в свое время большинство англоговорящих стран мира. В этих странах широко распространен интернет, у них высокие показатели экспорта и ВВП на душу населения, и потому они выглядели самым подходящим рынком для технологических продуктов данного предпринимателя. В сущности, это простое правило касалось не просто языка, а чего-то намного большего. Словно лакмусовая бумажка, оно позволило без глубоких изысканий сразу выделить экономически привлекательные рынки.

Мы часто полагаем, что лучший способ принимать решения — это обдумать все факторы, могущие повлиять на наш выбор, и взвесить их относительную важность. Однако психологи установили, что многие люди в попытках все учесть нередко завышают значение второстепенных факторов в ущерб тем, которые критически важны. В ходе одного исследования студентов просили, прежде чем они выберут учебный курс, обдумать и расставить по степени важности несколько факторов — таких, как необходимая учебная литература, расписание лекций, обязательные требования и рейтинг курса среди выпускников<sup>34</sup>. Контрольной группе дали ту же информацию и просто попросили выбрать себе учебный курс. В итоге те, кому не предлагали взвешивать каждый фактор, приняли решение на основании лишь отзывов студентов прошлых выпусков. Недолго думая, молодые люди сосредоточили внимание на одной переменной. Как позже выяснилось, решение их однокашников, принятое с учетом всех факторов, оказалось менее удачным (это определили по степени их конечной удовлетворенности выбранным учебным курсом). А все потому, что студенты отвлеклись на малозначимые факторы и допустили ошибку, придав важнейшим факторам меньше значения, чем те заслуживали. Между тем простые правила сводят к минимуму риск переоценить второстепенные соображения, поскольку ставят в центр внимания критерии, наиболее важные для принятия удачных решений.

Простые правила еще и увеличивают вероятность того, что человек поступит так, как решил, поскольку они легче запоминаются и им проще следовать, чем сложным директивам. Великолепной иллюстрацией того,

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

как простые правила дают толчок к действию, служит опыт тысячи двухсот предпринимателей микробизнеса из Доминиканской Республики. В ходе исследования им предлагалось освоить основы бухгалтерского учета, чтобы они могли успешнее вести бизнес. Каждого предпринимателя случайным образом приписали к одной из трех экспериментальных групп<sup>35</sup>. Первая изучала бухгалтерский учет обстоятельно, как это делают в университетах, где студентам внушают, что бухучет — это сложный корпус знаний и освоить его можно только на систематической основе. Второй группе бухучет был представлен как набор простых правил, вроде таких: «Держи личные деньги и деньги фирмы в разных ящиках», «Перекладывай деньги из одного ящика в другой только вместе с запиской „IOU“» (сокр. от «I owe you» — «Мое долговое обязательство»). Третью группу вообще не обучали бухгалтерскому учету. Как выяснилось, у предпринимателей, освоивших простые правила бухучета, лучше получалось применять свои знания на практике. В их бухгалтерских книгах и кассе прибавилось порядка, а продажи возросли на 25%. В отличие от них предприниматели из первой группы, которым бухучет преподавали как науку сложную и заумную, в практических навыках бухгалтерии ушли не дальше контрольной группы, не обучавшейся вовсе.

Простые правила не только побуждают нас к действию, но и удерживают в русле принятого решения, не давая отказаться от него. Соблюдение диеты — хрестоматийный пример ситуации, когда отказаться от принятого решения легче легкого. В одном исследовании две диеты в рамках программы похудения сравнивались на предмет систематичности соблюдения и потери веса. Одна диета предполагала простой рацион, другая — сложный, со множеством предписаний<sup>36</sup>. При том что вес сбрасывали все участники программы, было отмечено, что люди более склонны придерживаться простой диеты, а сложная чаще вызывала желание сдаться. Главной и единственной причиной прекращения диеты «отступники» называли сложность правил. Еще большее значение простота приобретает в ситуациях, когда мы устали, пережили стресс или по каким-то иным причинам выбиты из колеи.

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

Сила воли, как выяснилось, больше похожа на резервуар, чем на постоянный речной поток. Если направить ее на исполнение какого-либо решения, то на следующее решение ее останется меньше<sup>37</sup>. Наиболее ошибочные и вредные решения по части питания мы принимаем под конец долгого и трудного дня — в те моменты, когда сила воли на исходе, самоконтроль стремится к нулю, а большой бокал каберне или пол-литровое ведерко мороженого сами просятся в рот. В таких случаях для обуздания себя требуется изрядный запас воли, а резервуар уже пустой. Однако исследования показывают, что в периоды слабоволия тоже можно избегать коварно-облазнительных калорий, надо лишь следовать простому правилу<sup>38</sup>. В отсутствие правил диетики склонны возвращаться к своим прежним нездоровym привычкам. Одно из наших самых любимых исследований еще лучше иллюстрирует этот тезис: люди, диета которых регламентировалась всего одним простым правилом — «Обедай из тарелок диаметром двадцать пять сантиметров», — ежемесячно теряли по восемьсот граммов. Те же, кто не следовал никаким правилам, вообще не сбрасывали вес<sup>39</sup>.

Конечно, есть ситуации, в которых сложные модели предлагают решения более точные, чем простые правила. Сложные модели предпочтительнее для решений, которые могут быть реализованы с помощью компьютеров; таковы, например, автоматизированные торговые программы. Однако если выполнение задачи зависит от силы воли человека, лучше подойдут простые правила. Кроме того, сложные модели отлично работают, когда имеется обширный массив данных и в их основе лежат понятные причинно-следственные связи между переменными. Многие поколения мореходов полагались на простое эмпирическое правило: «Красное небо на закате — моряку как нельзя кстати; красное небо на восходе предупреждает о непогоде». Сотни лет назад подобные правила, наверное, являлись лучшим руководством, но сегодня уместнее отслеживать погоду по метеосводкам. Метеорологи научились составлять удивительно достоверные прогнозы, особенно краткосрочные, к тому же за последние сорок лет точность метеопрогнозов возросла почти вдвое

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

благодаря постоянному усложнению моделей прогнозирования<sup>40</sup>. Успехи метеорологов обусловлены хорошим знанием законов динамики жидкостей и газов, которые определяют погодные условия и успешно применяются в моделировании. Тем не менее на работу метеорологов влияют несовершенство измерения текущих погодных параметров (например, температуры воздуха или атмосферного давления) и необходимость привлекать огромные вычислительные мощности, позволяющие проигрывать все имитационные модели. Но метеорологи, хорошо разбираясь во взаимодействии отдельных погодных явлений, могут точно смоделировать эти многосложные взаимосвязи.

Эвристические правила — это мощный инструмент принятия решений, почти не уступающий по эффективности более изощренным подходам, а иногда даже превосходящий их. Эвристические правила легко запоминать и применять, и это увеличивает шансы на то, что вы не только выберете правильное направление, но и будете последовательно придерживаться его, приступив к действиям. Простые правила полезны тем, что подсказывают лучшие решения, к тому же позволяют целым сообществам координировать действия и общими силами приводить большой и важный проект, который невозможно реализовать в одиночку, — примером тому служат пчелиные семьи, выбирающие себе новые гнезда.

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА ОРГАНИЗУЮТ КОЛЛЕКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В природе существует примерно двадцать тысяч видов пчел, и подавляющее их большинство — одиночки. Земляные пчелы, например, прорывают в земле норы-тоннели и сооружают некое подобие ячеек, где в одиночестве живут и так же умирают. Некоторые виды пчел (например, *Apis mellifera* — пчела медоносная, или европейская) поднялись в эволюционном развитии до способности формировать сложные сообщества, объединяющие десятки тысяч особей. Отдельная особь медоносной пчелы не сильно превосходит в чем-то своего сородича-одиночку. Однако

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

коллектив медоносных пчел может строить гнезда со сложной ячеистой структурой для хранения запасов пищи и выращивания расплода, круглый год поддерживать в гнезде (или улье) одну и ту же температуру и направлять друг друга в места, наиболее перспективные с точки зрения добычи пропитания. А японские пчелы защищают свои гнезда от гигантских шершней, облепляя неприятеля живым горячим клубком. Интенсивно выбирируя крылышками, пчелы выделяют внутрь клубка столько тепла, что шершень спекается заживо; этот защитный механизм иногда называют горячим оборонительным пчелиным шаром<sup>41</sup>.

Наблюдая за такими сложно организованными структурами, как пчелиный рой, мы думаем о том, что они созданы в соответствии с разумным замыслом. Эта сложная система предполагает вмешательство какого-то хитроумного организатора. Однако повелительница роя — пчелиная матка — далека от роли мудрого руководителя, планирующего и направляющего строительство столь сложного объекта, как пчелиное гнездо. В сущности, пчелиная матка — всего лишь машина для откладывания яиц. А изощренно-многосложное поведение пчелиной колонии есть сумма поступков отдельных особей, которые следуют простым правилам, чтобы синхронизировать свои действия с действиями остальных особей. В качестве примера правил, управляющих коллективным поведением, предлагаем рассмотреть, каким образом медоносные пчелы выбирают себе место жительства, решая жизненно важный для себя вопрос<sup>42</sup>. Поздней весной или ранней осенью пчелиный рой из нескольких тысяч особей окружает плотным, хорошо организованным клубком старую пчелинью матку, покидает гнездо и перелетает на ближайшее дерево. Там он зависает на несколько дней, роясь вокруг пчеломатки; со стороны кажется, будто у дерева выросла густая кудлатая борода. В это время пчелы-разведчики коллективным разумом оценивают потенциальные места для гнездования и решают, где будет новое гнездо. Если пчелы выберут неудачное место, они не смогут накопить за лето достаточно меда, чтобы пережить зиму, и тогда вся колония погибнет.

Профессор Томас Сили в своей книге Honeybee Democracy («Пчелиная демократия») подробно описывает этот процесс. Сначала несколько сотен пчел-разведчиков разлетаются из роя во всех направлениях на поиски удобных мест для гнезда. Как правило, они подыскивают дупла в деревьях, достаточно просторные для хранения меда, которого хватит колонии на зиму, и расположенные настолько высоко, чтобы наземные хищники не могли достать их. Все вместе разведчики отыскивают до нескольких дюжин потенциально удобных мест. Обнаружив таковое, пчела-разведчик возвращается к рою и сообщает о своей находке, исполняя своеобразный танец — выписывая на спинках своих сородичей восьмерки. В этом танце закодированы все важные сведения о найденном для гнезда месте. Ориентация пчелы в этот момент указывает направление, а энергичность исполнения и количество восьмерок характеризуют качества объекта.

Другие пчелы-разведчики, которые толкуются на «танцполе», следуют указаниям разведчицы-танцорки, которую заметили первой, и вылетают для независимой экспертизы найденного места, а по возвращении исполняют уже свой виляющий танец. Пчела, обнаружившая более привлекательное место для гнезда, исполняет танец дольше, тем самым привлекая внимание большего числа разведчиков. При этом возвратившиеся к рою разведчики могут «бодать» танцоров, рекламирующих другие места, убеждая их прекратить танец. Независимая оценка найденных мест большим числом разведчиков уменьшает шансы на то, что пчелиная семья выберет для гнезда плохое место, поддавшись на энергичные, но ошибочные рекомендации одной особи. В итоге какое-то одно место набирает кворум сторонников — обычно около сотни пчел-разведчиков, и тогда весь рой направляется к новому гнезду. Старания пчел завербовать как можно больше сторонников самого удачного места и исключить из игры альтернативные варианты ограждают колонию от тупиковой ситуации, когда не удается выбрать между двумя конкурирующими предложениями. К тому же пчелы должны торопиться с поиском: находясь на дереве, рой уязвим для хищников и природных стихий.

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

Этот процесс, регулярно происходящий в пчелиной жизни, безусловно, впечатляет: он предусматривает поиск множества вариантов, гарантию независимой оценки достоинств каждого из них, коллективное их обсуждение и достижение общего согласия; при этом исключается вероятность зайти в тупик. Столь поразительная координация коллективных действий достигается за счет следования каждой пчелой простым правилам, например таким: «Танцуй тем дольше, чем лучше найденное тобой место», «Следуй за первым танцором, которого заметил», «Бодай разведчиков, агитирующих за другие места». Правила подсказывают отдельным разведчикам, что им делать, но оставляют достаточно свободы для исследования неожиданных возможностей. В итоге согласованные действия складываются из индивидуальных действий сотен отдельных пчел. Никогда одна пчела-разведчик не обследует все найденные места, чтобы сделать прямые сопоставления, а пчелиная королева не взвешивает самолично все варианты и не диктует рою окончательный выбор. Вместо этого все пчелы коллективно следуют правилам, что позволяет им собрать разрозненные кусочки информации, совместно «обдумать» их, оценить и принять решение. Благодаря этому выбор пчелиного коллектива оказывается лучше того, какой могла бы сделать любая из пчел в одиночку.

Наши персональные судьбы во множестве ситуаций тесно переплетены, наш успех, поражение и даже выживание порой зависят от поступков других людей. Как и насекомым, простые правила позволяют нам синхронизировать собственные действия с действиями остальных.

В главе 3 мы увидим, как актеры-комики из театра импровизации, пользуясь простыми правилами, выстраивают в режиме «здесь и сейчас» стройные репризы из подвернувшихся под руку разрозненных материалов, без заранее продуманного сценария и без режиссера, который направлял бы их игру. А участники открытых сообществ (таких, например, которых объединяет сайт Indiegogo), выполняя простые правила, мобилизуют тысячи незнакомых друг с другом людей на сбор средств для реализации различных проектов. В обоих случаях члены групп не следуют заранее составленному плану и не обращаются к «начальнику»

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

за указаниями. Наоборот, их целенаправленное коллективное поведение складывается из поступков индивидов, каждый из которых подчиняется простым правилам.

Легко понять, почему простые правила так хорошо регулируют жизнь пчел, ведь сама природа заложила в них программу действовать в интересах пчелиной семьи. Но что насчет нас, человеческих существ, которых заботит прежде всего личная выгода? Простые правила вводят минимальный уровень координации действий и оставляют огромный простор для того, чтобы каждый мог преследовать свои цели. Как простые правила уравновешивают согласованность действий и индивидуальные интересы, можно увидеть на примере Zipcar — сервиса по каршерингу (совместному пользованию автомобилями), который в 2000 году основали Антье Дэниелсон и Робин Чейз. Zipcar, мировой лидер среди каршеринговых сетей, насчитывает сейчас 810 тысяч членов и более десятка тысяч автомобилей в городах и студенческих кампусах, рассеянных по территории США, Канады, Великобритании и других европейских стран. В отличие от традиционных автопрокатных компаний, таких как Hertz или Enterprise, Zipcar не имеет пунктов проката и штата специалистов, которые бы мыли, проверяли и заправляли автомобили. Вместо этого Zipcar полагается на своих абонентов (членов клуба), предоставляя им возможность самим приводить машину в надлежащее состояние. Таким образом степень удовлетворенности абонента арендованной машиной зависит от поведения совершенно незнакомого ему человека, который ездил на данной машине перед ним.

Наверное, для успешной координации действий своих абонентов компания Zipcar могла бы отпечатать толстенный контракт с массой всевозможных правил, которые лишь немногие абоненты сумели бы осилить и тем более запомнить. Также компания могла бы просить абонентов связываться друг с другом и обговаривать варианты передачи автомобиля. Вместо этого в первые двенадцать лет существования Zipcar координировала передачу машин от одного абонента к другому с помощью всего шести простых правил: 1) сообщайте о поломках; 2) содержите

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

машину в чистоте; 3) не курите в салоне; 4) заливайте полный бак; 5) возвращайте автомобиль вовремя; 6) домашних питомцев перевозите только в переносках<sup>43</sup>. (Разумеется, компания имела подробно расписанное абонентское соглашение, но оно вступало в действие в тех редких случаях, которые не могли быть предусмотрены простыми правилами.) Простые правила Zipcar, легкие для запоминания и исполнения, задавали абонентам базовую планку ожиданий от пользования сервисом. Как оказалось, подавляющее большинство споров между членами клуба возникало из-за невыполнения действий, предусмотренных простыми правилами. Напротив, следование им помогало избежать практических любых проблем. До тех пор, пока простые правила неукоснительно соблюдались, абоненты Zipcar были вольны использовать автомобиль в своих интересах: студенты — чтобы затариваться продуктами и напитками, съемочные группы — чтобы перевозить по городу аппаратуру, а парочки — для романтических вылазок на природу в выходные<sup>44</sup>.

Если в сообществе установлены простые и ясные правила поведения, его участники могут наблюдать друг за другом и принимать меры к нарушителям. Рассмотрим для примера сообщество шеф-поваров. Как показал опрос десятков именитых французских шефов, многие из которых удостоены звездочек гастрономического справочника «Гид Мишлен», в их сообществе принят ряд простых правил, направленных на защиту их интеллектуальной собственности, что не мешает им обсуждать способы приготовления и ингредиенты блюд<sup>45</sup>. Шеф-повар не может защитить свой фирменный рецепт: трудно наложить патент на рецепт рагу из рульки молодого барашка. Закон о защите авторского права в этом случае тоже не поможет. Да, кулинарная книга в целом может быть защищена авторским правом, но на отдельные ее рецепты оно не распространяется. В итоге французские шефы позаботились о себе сами и ввели в своем сообществе жесткие нормы поведения, сформулированные в виде нескольких простых правил, например таких: «Не копируй рецепты других шефов», «Никому не передавай фирменные секреты шефа без его разрешения» и «Всегда указывай автора рецепта».

Не записанные ни на каких скрижалях, эти правила хорошо известны и понятны всем членам сообщества. И если кто-то дерзнет нарушить их, последствия будут ужасны. Интеллектуальная собственность в мире высокой кухни защищается с большой строгостью, хотя секреты рецептов часто не слишком сложно раскрыть, если воспользоваться методом обратной разработки или проштудировать изданные кулинарные книги (правда, в публикуемых рецептах шефы предпочитают умалчивать о своих маленьких уловках или секретных ингредиентах). Один шеф-повар объяснил, что грозит нарушителю: «Если другой шеф в точности копирует чей-то рецепт, все члены сообщества приходят в неописуемую ярость: мы объявляем ему вечный бойкот и больше никогда не будем передавать ему никакую информацию»<sup>46</sup>. Эти этические нормы уже перешагнули границы Франции и соблюдаются большинством мэтров высокой кухни по всему миру. В цитируемом исследовании приводится известный случай, когда злостное нарушение этических норм сообщества аукнулось на другом конце света: шеф австралийского ресторана попытался выдать рецепты, которым обучился в чикагском ресторане, за собственные. Лавина осуждения обрушилась на него в интернет-блогах, а оттуда информация просочилась в новостные медиа. Совладелец чикагского ресторана публично поставил под сомнение «интеллектуальную чистоту» австралийского коллеги на гастрономическом онлайн-форуме eGullet, который спонсируется некоммерческой организацией Society for Culinary Arts & Letters (Общество кулинарного искусства и писем). Провинившийся шеф принес свои извинения и удалил «скомпрометированные» блюда из меню<sup>47</sup>.

Конечно, простые правила — не единственный способ, каким общественная группа или общество могут координировать свои действия. В современной экономике многие виды взаимодействий регламентируются различными соглашениями об ипотеке, аренде или лизинге, положениями об условиях пользования онлайн-сервисами, трудовыми договорами, контрактами с мобильными операторами и прочими — и их никак нельзя назвать простыми. Например, у PayPal положения и условия контракта

## ГЛАВА 1. ПОЧЕМУ ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА РАБОТАЮТ?

содержат 36 275 слов — это почти в пять раз больше, чем в Конституции США (со всеми поправками)<sup>48</sup>. Официальные контракты особенно эффективно координируют поведение, когда участвующих сторон немного и все они могут потратить время и усилия на то, чтобы прийти к общему пониманию предмета соглашения. Важно также, чтобы каждая сторона разбиралась в договорном праве и четко осознавала, какие обязательства она берет на себя, заключая официальный контракт. Двум многоумным и искушенным в контрактном праве сторонам — таким, например, как Samsung и Google, — при выстраивании очень специфического технологического альянса определенно имеет смысл руководствоваться не простыми правилами, а формальным контрактом, оговаривающим все детали. Когда же речь идет о взаимодействии большого числа сторон, простота по эффективности превосходит сложность. Так, простотой отличается имущественное право, где преобладают простые правила («Посторонним вход воспрещен») и существует простой принцип: «Владельцу земли принадлежит воздушное пространство над ней и почва под ней»<sup>49</sup>. Простые и ясные нормы четко определяют границы частной собственности и однозначно понимаются каждым, кто имеет с ней дело<sup>50</sup>.

Простые правила эффективны, поскольку хорошо делают три вещи. Во-первых, они предоставляют свободу действий, позволяющую не упускать возможности, избегая при этом как излишнего нагромождения правил, так и хаоса от полного отсутствия таковых. Простые правила особенно действенны, когда ситуация зыбка и переменчива, когда гибкость предпочтительнее последовательности и когда выигрыш от использованных возможностей покрывает цену допущенных ошибок. Во-вторых, в большинстве ситуаций простые правила способны подсказать более удачные решения, чем усложненные модели выработки решений, причем быстро, при минимальной потребности в информации и без необходимости глубоко вникать в причины и следствия. Простота облегчает нам запоминание и исполнение этих правил и повышает шансы на то, что мы будем придерживаться их в долгосрочной перспективе. В-третьих,

## ПРОСТЫЕ ПРАВИЛА

простые правила отлично справляются с организацией сложных коллективных действий, например с поиском пчелами места для нового гнезда, даже когда интеллектуальные способности отдельных членов сообщества ограничены и ни один из них не в состоянии оценить ситуацию в целом. Следуя ряду простых правил, сообщества могут добиться большего, чем отдельные его участники, действующие в одиночку: например, выбрать лучшее место для гнездования или надежно защитить права на свою интеллектуальную собственность.

Больше всего в простых правилах восхищает их многообразие. Правила ранних иезуитов не имеют ничего общего с правилами здорового питания или правилами поведения пчел. Тем не менее за долгие годы изучения простых правил мы пришли к выводу, что все они стоят на общем фундаменте и подразделяются на шесть обширных категорий. В двух следующих главах мы представим читателю шесть типов правил и расскажем, для чего они нужны и когда эффективнее всего работают. В главе 2 речь пойдет о правилах для принятия решений, в главе 3 — о правилах для практических действий.