

# Вступление

*Как несчастный случай привел меня  
к исследованиям иррациональности,  
описанным в этой книге*

Многие люди считают мой взгляд на мир необычным и часто говорят мне об этом. Двадцать лет, отданных мной карьере исследователя, принесли огромное удовольствие от изучения того, что на самом деле влияет на наши повседневные решения (а не того, что воздействует на них в нашем представлении).

Знаете ли вы, почему мы так часто обещаем себе сесть на диету, но моментально забываем об этом, когда в поле нашего зрения появляется аппетитный десерт?

Знаете ли вы, почему мы возбужденно покупаем вещи, которые на самом деле нам не нужны?

Знаете ли вы, почему, приняв таблетку аспирина за один цент, мы продолжаем жаловаться на головную боль, однако мгновенно испытываем облегчение, проглотив таблетку аспирина за 50 центов?

Знаете ли вы, почему люди, которых просят произнести вслух Десять заповедей, склонны вести себя более честно (по крайней мере, сразу после их произнесения)? Или почему принимаемый

в компаниях кодекс поведения действительно снижает количество случаев нечестного поведения сотрудников?

Прочитав книгу, вы узнаете ответы на эти и многие другие вопросы, влияющие на вашу личную и деловую жизнь, а также на ваше отношение к окружающему миру. К примеру, знание ответа на вопрос об аспирине скажется не только на том, какие лекарства вы купите себе в следующий раз. Этот вопрос связан с важнейшей проблемой, существующей в нашем обществе: затратами на медицинское страхование и его эффективностью. Влияние Десяти заповедей на климат в коллективе может предотвратить крупномасштабное мошенничество в стиле Enron\*. А понимание причин жадного поглощения пищи оказывает влияние на многие импульсивные решения, принимаемые нами каждый день (например, не позволяющие нам сберечь достаточную сумму денег на черный день).

Цель этой книги состоит в том, чтобы помочь вам пересмотреть основы того, как вы строите свою жизнь. Я надеюсь провести вас по этому пути, а содействие мне окажут многие научные эксперименты, открытия и анекдоты — интересные и неожиданные. Как только вы поймете, каким образом допускаете системные ошибки — повторяющиеся снова и снова, — вы научитесь их избегать (по крайней мере, я на это надеюсь).

Я расскажу вам о моем любопытном, практически применимом, забавном, а иногда и вкусном исследовании множества областей жизни — питания, шопинга, любви, денег, промедления и откладывания «на потом», честности. Но перед этим я считаю важным объяснить вам причины моего неортодоксального взгляда на мир, благодаря которому и появилась эта книга. Они были достаточно трагичными — все началось с катастрофы, в которую я попал много лет назад, и в этом рассказе нет ничего веселого.

---

\* Седьмая по величине компания США, ее руководством была разработана схема сокрытия определенных данных от общественности, акционеров и инвесторов. В октябре 2001 года Enron объявила об убытках и уменьшении собственного капитала и в итоге обанкротилась. Окончательная сумма долга компании — 31,8 млрд долларов. Прим. ред.

За несколько секунд обычного вечера изменилась вся моя жизнь, жизнь заурядного восемнадцатилетнего молодого жителя Израиля. Вспышка магния, использующегося для ночного освещения поля боя, привела к тому, что 70 процентов моего тела оказались покрытыми ожогами третьей степени.

Следующие три года я провел в больнице, замотанный в бинты, и лишь изредка появлялся на публике, одетый в тесный синтетический костюм и с маской на лице. Я напоминал злую пародию на Человека-паука. Не имея возможности участвовать в обычной жизни моих друзей и семьи, я чувствовал себя оторванным от общества. По этой причине я начал размышлять над тем, что когда-то было моей жизнью. В качестве наблюдателя из другой культуры (или даже с другой планеты) я стал анализировать причины того или иного поведения — как моего, так и окружавших меня людей. Я размышлял, почему я влюблялся в одну девушку, а не в другую, почему моя новая жизнь строилась по правилам, удобным для врачей, а не для меня самого, почему я предпочитал изучению истории скалолазание или почему я так внимательно относился к мнениям других людей. Но больше всего я задумывался о том, что мотивирует людей в жизни и заставляет всех нас вести себя определенным образом.

За годы, проведенные в больнице, я столкнулся с разными видами боли и мог думать об этом в течение длительных периодов между операциями. Поначалу основная боль была связана с ежедневной процедурой омовения, в ходе которой меня погружали в дезинфицирующий раствор, снимали бинты, а вместе с ними и омертвевшие частицы кожи. Когда тело покрыто кожей, действие этого раствора почти не ощущается, а бинты снимаются без особых усилий. Однако если кожи на теле нет (как это было в моем случае из-за множественных ожогов), дезинфицирующие вещества нестерпимо жгут, бинты приклеиваются к мясу, и их снятие (читай — отрывание) приводит к ужасной, неописуемой и ни с чем не сравнимой боли.

Находясь в ожоговом отделении, я часто беседовал с медсестрами, проводившими эту процедуру. Мне хотелось понять,

почему мое лечение проходит именно таким образом. Медсестры обычно брали конец бинта и отрывали его так быстро, как это было возможно, боль при этом была сильной, но мгновенной; однако этот процесс продолжался примерно в течение часа — до тех пор, пока они не снимали последний бинт. После этого меня покрывали слоем мази и новыми бинтами. На следующий день все повторялось снова.

Я быстро понял: медсестрам казалось, что для пациента лучше, если бинт отрывается быстро — если бы они делали это постепенно, боль была бы столь же сильной, но продолжалась бы намного дольше. Медсестры также не видели разницы между двумя возможными методами: они могли начать с наиболее болезненных участков, продвигаясь к менее болезненным, или делать все наоборот.

Как человек, на своей собственной шкуре испытавший, что такое снятие бинтов, я не мог с ними согласиться (тем более что их мнение никогда не проверялось с помощью научных методов). Кроме того, их теории совершенно не учитывали, какой страх перед лечением испытывают пациенты и как сложно справляться с болью, и не принимали во внимание неожиданность, связанную с началом и окончанием боли. Медсестры не понимали, насколько пациентам было бы приятнее знать, что по ходу процедуры боль будет ослабляться, а не усиливаться. Однако мое беспомощное состояние не давало мне никакой возможности повлиять на то, как со мной обходились.

Как только у меня появилась возможность надолго покинуть больницу (хотя я должен был приходить на небольшие операции и осмотры на протяжении еще пяти лет), я поступил в Тель-Авивский университет.

В начале первого семестра я выбрал один из предметов, который сформировал мое представление об исследованиях и, более того, определил мое будущее. Я говорю о занятиях по психологии мозга, которые вел преподаватель по имени Ханан Френк. Профессор Френк рассказывал нам кучу интереснейших вещей о том, как работает мозг. Но не меньше этих рассказов меня поражало его отношение

к вопросам студентов и выдвигавшимся ими альтернативным теориям. Я много раз поднимал руку в классе или заходил в кабинет профессора, чтобы поделиться своей интерпретацией фактов, изложенных на лекции. Профессор каждый раз говорил мне, что моя теория допустима (пусть и маловероятна), а затем предлагал провести эмпирический тест, который позволил бы наглядно продемонстрировать ее отличие от общепринятой теории.

Проведение подобных тестов не всегда было возможным, однако сама идея о том, что наука представляет собой эмпирическое упражнение, в котором любой участник (даже такой студент-новичок, как я) может выдвинуть альтернативную теорию, а затем попытаться ее проверить, открыла для меня новый мир. В один из своих визитов в кабинет профессора Френка я рассказал ему о своей гипотезе, позволявшей объяснить, каким образом развивается определенный этап эпилептического заболевания, и предложил протестировать мою идею на крысах.

Моя идея понравилась профессору, и следующие три месяца я занимался операциями над пятью десятками крыс. Я вживлял им катетеры в спинной мозг, а затем вводил различные субстанции, повышавшие или снижавшие частоту эпилептических припадков. При этом у меня имелась значительная проблема: из-за последствий несчастного случая мне было сложно двигать руками, что мешало проводить хирургические операции над крысами. На мое счастье, мой лучший друг Рон Вайсберг (ярый вегетарианец и любитель домашних питомцев) согласился провести со мной несколько выходных дней в лаборатории и помочь мне проделать процедуры. Если уж для дружбы и существуют настоящие испытания, то это было одним из них.

В конце концов теория оказалась ложной, но это не повлияло на уровень моего энтузиазма. Благодаря ей я смог чему-то научиться. Теперь я был уверен в том, что сама теория ошибочна. Я часто задавался вопросами о том, как что-либо работает. Понимание того, что наука обеспечивает людей всеми возможностями и инструментами, необходимыми для изучения любого представляющего

интерес объекта, привело меня к более глубокому исследованию поведения людей.

Имея в руках новые мощные инструменты, я решил разобраться, как мы, люди, относимся к боли. По вполне очевидным причинам я начал свои исследования с изучения процедуры омовения, в ходе которой болезненные мероприятия продолжаются достаточно долго. Можно ли снизить уровень болезненности таких процедур? В течение следующих лет я смог провести ряд лабораторных экспериментов — на самом себе, на друзьях и на добровольцах. Для получения ответов на свои вопросы я использовал различные источники боли: жару, холод, давление, громкие звуки и даже психологические переживания из-за потери денег на фондовом рынке.

К тому времени, когда мои эксперименты подошли к концу, я понял, что медсестры в ожоговом отделении были добрыми людьми (возможно, за исключением одной из них). У них был значительный опыт в замачивании бинтов и их последующем снятии, однако, даже имея за плечами годы опыта, они не представляли, как сделать эту процедуру менее болезненной для пациентов. Я знал их всех лично и понимал, что такое поведение не было вызвано злонамеренностью, глупостью или невежеством. Скорее, они являлись жертвами своего искаженного восприятия той боли, которую испытывали их пациенты, — и оно не корректировалось ни с годами, ни с опытом.

По этим причинам я испытал понятное волнение, когда мне довелось вновь вернуться в ожоговое отделение и рассказать о результатах своих исследований. Я надеялся, что они помогут упростить процедуру снятия бинтов для других пациентов. «Судя по всему, — сказал я врачам и медсестрам, — люди чувствуют меньше боли, если медицинские процедуры производятся с меньшей интенсивностью, но в течение более длительного времени». Иными словами, если бы медсестры снимали бинты не так быстро, как обычно, я как пациент страдал бы меньше.

Они были искренне поражены моими заключениями. Меня же удивила ответная реакция моей любимой медсестры по имени

Этти. Она призналась, что персонал больницы часто недоумевал, почему процедуры проводятся именно таким образом. По ее мнению, методы работы необходимо было менять. Однако она также заметила, что необходимо учитывать и психологическую боль, которую испытывают медсестры, слыша крики своих пациентов; они срывают бинты так быстро затем, чтобы поскорее прекратить собственные страдания. В тот момент, когда она произносила эти слова, на лицах других медсестер можно было заметить выражение муки — они вспоминали свои переживания, связанные с этими болезненными моментами. В конце концов мы все согласились с тем, что процедуру необходимо менять. Некоторые медсестры последовали моим рекомендациям.

Насколько я знаю, результаты моих исследований так и не привели к широкомасштабному изменению существовавшей процедуры, однако этот эпизод произвел на меня сильное впечатление. Если уж медсестры со всем имевшимся у них опытом не понимали, что чувствуют пациенты, о которых они так заботились, стало быть, и другие люди склонны не осознавать последствий своего поведения, вследствие чего они постоянно принимают неправильные решения. Я решил расширить масштабы исследования и заняться изучением всех случаев, когда люди постоянно делают одни и те же ошибки, не имея возможности учиться на собственном опыте.

Эта книга рассказывает о путешествии в столь привычный для нас мир иррациональности. Мои изыскания тесно связаны с научным направлением, называемым поведенческой экономикой или методами суждения и принятия решений.

Поведенческая экономика представляет собой новую научную дисциплину, связывающую воедино вопросы экономики и психологии. В рамках моего исследования я изучил множество вопросов — от неумения отложить достаточную сумму пенсионных накоплений до неспособности ясно мыслить в моменты сексуального возбуждения.

Я пытался понять не только поведение, но и процессы принятия решений, стоящие за таким поведением — вашим, моим, любого

другого человека. Перед тем как я продолжу, позвольте мне вкратце объяснить, что такая поведенческая экономика и чем она отличается от классической. Давайте начнем с цитаты из Шекспира.

*Что за мастерское создание — человек! Как благороден разумом!  
Как беспределен в своих способностях, обличьях и движениях!  
Как точен и чудесен в действии! Как он похож на ангела глубоким постижением! Как он похож на некоего бога! Краса вселенной! Венец всего живущего!\**

Эта цитата представляет собой квинтэссенцию видения человеческой природы, которую во многом разделяют экономисты, вершители судеб различных стран, непрофессионалы — совершенно обычные люди. Разумеется, во многом это видение правильно. Наши тела и мысли способны на невероятные вещи. Мы можем увидеть летящий издалека мяч, мгновенно рассчитать его траекторию и скорость, а затем переместиться в пространстве и поднять руки, чтобы удачно его схватить. Мы способны легко выучить новые языки, особенно в детстве. Мы можем научиться мастерски играть в шахматы. Мы можем безошибочно распознать тысячи лиц. Мы способны создавать музыкальные и литературные произведения, технические шедевры, гениальные картины — этот список бесконечен.

Шекспир был не одинок в своем преклонении перед человеческим разумом. По сути, каждый из нас думает о себе самом примерно в тех словах, что приведены выше (хотя мы полагаем, что другие люди — наши соседи, супруги и начальники — часто живут не в соответствии с этим высоким стандартом).

Подобные представления о людях как совершенных существах нашли свое отражение в экономике. Ключевая идея экономики — рациональность — составляет основу множества экономических теорий, прогнозов и рекомендаций.

---

\* «Гамлет», акт I, сцена 2 (перевод М. Лозинского). Прим. перев.

С этой точки зрения мы все являемся экономистами (в той степени, в которой каждый из нас верит в человеческую рациональность). Я не подразумеваю, что мы способны, руководствуясь одной лишь интуицией, создать сложную модель теории игр\* или понять обобщенную аксиому выявленных предпочтений\*\*. Скорее, я имею в виду, что нам в целом свойственно иметь определенные представления о человеческой природе, на которых и строится экономическая теория. Говоря в этой книге о рациональной экономической модели, я подразумеваю основное предположение, которое допускают многие экономисты, да и люди в целом. Речь идет о простой и привлекательной идее: каждый из нас способен принимать правильные решения в свою пользу.

Хотя у нас действительно есть основания благоговеть перед возможностями людей, существует значительная разница между чувством глубокого восхищения и предположением, что наши способности к рациональному мышлению являются совершенными. Эта книга посвящена человеческой иррациональности — иными словами, дистанции, отделяющей нас от совершенства. Я верю в то, что признание факта нашей неидеальности является ключом к пониманию самих себя, оно способно дать нам множество практических преимуществ. Осмысление иррациональности важно для наших повседневных действий и решений, а также для понимания того, как мы выстраиваем окружающую нас среду и управляемся с предлагаемыми ей альтернативами.

Я пришел к заключению, что мы являемся предсказуемо иррациональными — иными словами, наша иррациональность выражается

---

\* В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. *Прим. ред.*

\*\* Generalized Axiom of Revealed Preference, GARP — предположение, что альтернатива по цепочке не может быть выявлена лучше самой себя. Для любого сочетания благ X существует некоторый набор цен и доход, определяющие потребительский выбор А. Если сочетание Х является предпочтительным по сравнению с сочетанием Y, то Y будет выбран только при недоступности X. *Прим. ред.*

одинаково раз за разом. Когда мы выступаем в ролях потребителей, бизнесменов или политиков, понимание нашей предсказуемой иррациональности становится стартовой площадкой для улучшения процессов принятия решений и изменения жизни к лучшему.

Это привело меня к «разгадке» (говоря словами Шекспира) дилеммы между классической и поведенческой экономикой. В классической экономике предположение о том, что все мы являемся рациональными субъектами, означает, что в нашей повседневной жизни мы сравниваем между собой все появляющиеся альтернативы, а затем выбираем из них наилучшую для себя. Но что происходит, когда мы допускаем ошибку и делаем нечто иррациональное? Для таких случаев у традиционной экономики есть свой ответ: на нас снисходят «рыночные силы», вновь направляющие нас на правильную и рациональную стезю. Стоит отметить, что, руководствуясь подобными предположениями, многие поколения экономистов, начиная с Адама Смита, смогли формулировать далеко идущие заключения по множеству вопросов — от организации налогообложения и системы здравоохранения до проблем ценообразования продуктов и услуг.

Однако, как вы увидите по ходу чтения, мы гораздо дальше от рациональности, чем предполагает классическая экономическая теория. Более того, наше иррациональное поведение не является случайным или бессмысленным.

Оно является систематическим и (поскольку мы повторяем его вновь и вновь) предсказуемым. Так, может быть, отставить в сторону стандарты экономической теории и уйти от наивной психологии (которая часто неспособна выявить причины происходящего, провести самоанализ, а главное, не позволяет провести эмпирическое изучение)? Именно здесь и зарождается поведенческая экономика, и эта книга направлена на то, чтобы содействовать в решении этой наиважнейшей задачи.

В каждой из глав книги я рассказываю об экспериментах, проводившихся мной в течение ряда лет вместе с моими прекрасными коллегами (в конце книги я привожу их краткие биографии).

Почему я считаю эти эксперименты столь важными? Жизнь сложная штука: на нас одновременно влияет множество сил, и мы не в состоянии определить, что с нами делает каждая из них. Для ученых, занимающихся социальными науками, эксперименты выступают в роли микроскопов. Они позволяют разбить человеческое поведение в определенной ситуации на последовательность элементов, выявить отдельные силы и детально изучить воздействие каждой из них. Они дают нам возможность прямо и недвусмысленно оценить, что именно заставляет нас вести себя тем или иным образом.

С экспериментами связана и еще одна важная вещь. Если выводы, полученные в ходе эксперимента, действуют только в рамках некоторой ограниченной среды, то их ценность сравнительно невелика. Вместо этого я хотел бы, чтобы вы относились к экспериментам как к иллюстрации общего принципа, позволяющего детально понять, как именно мы думаем и принимаем решения — причем не только в условиях определенного эксперимента, но и (за счет экстраполяции\*) во многих жизненных ситуациях.

Поэтому в каждой главе я предпринял попытку экстраполировать свои выводы на другие ситуации и попытался описать возможные последствия для жизни, бизнеса и общественного устройства. Разумеется, я не говорил обо всех возможных последствиях.

Чтобы получить максимальную отдачу от моей книги, да и от изучения социальных наук в целом, вы должны провести некоторое время в размышлениях о том, каким образом принципы человеческого поведения, выявленные в экспериментах, применимы к вашей собственной жизни. Я предлагаю вам после прочтения каждой главы подумать над тем, делает ли принцип, выявленный в ходе каждого эксперимента, вашу жизнь лучше или хуже. Что еще более важно, вы можете представить, как сами могли бы поступить иначе, раз уж стали лучше понимать человеческую природу. И это будет самым интересным результатом вашего чтения.

А теперь мы отправляемся в путешествие.

---

\* Распространение выводов, полученных из наблюдений над одной частью явления, на другую его часть. *Прим. ред.*