

**Шон Янг**

**Привычки на всю жизнь (Часть 1)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами.  
Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть  
осуществлены только с согласия правообладателей**

Посвящается Мелоди Изабель Шире  
Всегда помни своего папочку

Все данные в этой книге тщательно проверены автором. Они приводятся исключительно в информационных целях. Хотя предлагаемые методы могут и должны работать, читателю настоятельно рекомендуется проконсультироваться с врачом или другим специалистом по конкретным медицинским и иным проблемам, которые могут быть причиной неспособности добиться устойчивых изменений. Автор и издатель не несут ответственности за любые травмы, повреждения и ущерб, возникшие в результате применения содержащейся в этой книге информации.

Имена и характерные черты некоторых людей изменены в целях защиты конфиденциальности. В некоторых случаях при описании исследований использованы вымышленные персонажи, однако методология, результаты и научные выводы переданы точно.

# ВВЕДЕНИЕ

Человеку сложно добиться устойчивых перемен. Люди бросают диеты, не соблюдают режим приема лекарств и не могут сдержать новогодних обещаний похудеть и перестать прокрастинировать.

Что сегодня предлагают бестселлеры?

В книгах Чарльза Дахигга *The Power of Habit*<sup>[1]</sup> и Гретхен Рубин *Better Than Before* («Лучше, чем до этого») утверждается, что секрет успеха в личной и деловой жизни кроется в формировании хороших привычек. Однако авторы основывают этот вывод всего на одном исследовании, согласно которому привычки — это 40% поведения в быту и на работе. А что делать с оставшимися 60%?

Житейская мудрость тоже не помогает решить проблему. Считается, что надо изменить самого себя. Если хочешь быть в хорошей форме, полюби физкультуру, как Ричард Симмонс<sup>[2]</sup>. Чтобы быть успешным предпринимателем, превратись в креативного гения, как Стив Джобс. А хорошо продавать может мастер общения, подобный Мэри Кэй Эш<sup>[3]</sup>. Список людей, которыми нам предлагают стать, можно продолжить.

Изменить характер легко только на словах. У каждого человека есть стержень, ядро личности, которое практически не меняется в течение жизни. К счастью, чтобы добиться стойких изменений, менять *личность* вовсе не нужно. Достаточно просто понять научную подоплеку и научиться вовлекаться в *процесс*, который подходит именно вам. Моя книга как раз об этом.

На протяжении последних 15 лет я работал с выдающимися учеными и выделил семь психологических сил, которые поддерживают устойчивые изменения поведения в любой ситуации.

Я профессор семейной медицины в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и исполнительный директор Центра цифрового поведения и Института прогностических технологий в том же университете. Мои проекты получили финансирование в размере более 10 млн долларов от Национальных институтов здравоохранения США, таких корпораций, как Facebook и Intel, а также от ведущих больниц и фондов. Участникам наших исследований удалось достичь устойчивых изменений в питании, сне, физкультуре, приеме лекарств, борьбе с хроническими болями. В результате нашей работы по изменению поведения мы помогли участникам исследований воздержаться от распространения заболеваний, например СПИДа, и обратиться за

медицинской помощью, чтобы спасти свою жизнь. Я разработал методы, благодаря которым тысячи людей изменили свой взгляд на здоровье, а также помог десяткам стартапов и компаний изменить поведение, связанное с их бизнесом.

Мой подход похож на методы социального психолога Роберта Чалдини, автора *Influence: Science and Practice*<sup>[4]</sup>, одной из самых успешных деловых книг в истории. Чалдини провел обзор исследований за три десятилетия, объединил их с собственными практическими результатами и свел к ряду универсальных принципов. Мои силы, как и принципы Чалдини, можно объединить: какая-то одна тоже поможет, но две, три и больше вместе будут действовать эффективнее.

Описанные в книге методы помогают увеличивать устойчивость изменений более чем на 300% как у отдельных людей, так и в группах. То есть вероятность, что пользующийся этими силами изменит поведение, почти в три раза выше, чем для всех остальных.

Вы можете применить силы, с которыми я вас познакомлю, и в личной жизни, и в бизнесе. Они преобразили, например, жизнь Джоша Навы, который ненавидел себя за неспособность довести дело до конца, будь то школьные задания или книга, которую он писал в свое удовольствие. Сейчас это успешный бизнесмен, который не бросает работу и увлечения. Они преобразили жизнь Риши Десаи, нервного и застенчивого до такой степени, что он не мог просто заговорить с незнакомым человеком. Сейчас это успешный врач и создатель популярного курса на медицинском факультете Академии Хана<sup>[5]</sup>. Эти методы использовал Джозеф Куломб, и благодаря им Trader Joe вошла в историю как компания, эффективно и устойчиво изменившая поведение клиентов продовольственных магазинов.

В моей книге изложены научно обоснованные идеи, применяя которые в своей жизни и работе вы сможете добиться любых целей — больших и маленьких.

## НАУКА УСТОЙЧИВЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

В Большом каньоне, прямо в центре земель племени навахо, есть глубокое ущелье, которое называется Адская дыра. Несмотря на название, это удивительно прекрасное и величественное место: розовые, коричневые, белые и золотистые скалы, возвышающиеся над рекой Литл-Колорадо. Но Нику Валленде было не до красот. Он задержал дыхание и пытался балансировать на канате толщиной с палец. Канат был натянут между двумя выступами, и от земли Ника отделяли почти 460 м пустоты. Ветер дул со скоростью 50 км/ч: этого достаточно, чтобы сломать ветку дерева или заставить свистеть телефонные линии. Наверняка ноги у Ника тряслись.

В таких далеко не идеальных условиях Ник пытался пройти 400 с лишним метров через Большой каньон. Он сосредоточился на дыхании. Вдох. Выдох. Вдох. Выдох. Надеть страховку и натянуть снизу сетку безопасности Ник отказался. Его единственная опора — шест длиной 9 м и весом 20 кг, который он держит точно под прямым углом по отношению к телу.

Ник знает, что ставка чрезвычайно высока. Многие члены его семьи погибли или были парализованы, пытаясь проделать подобные трюки. Он родился в семье цирковых артистов, которые в 1936 году приехали из Германии в США с цирком Ringling Bros. and Barnum & Bailey. Ник думает о предыдущих поколениях знаменитых канатоходцев, в том числе о собственных отце и деде<sup>1</sup>. В 1978 году его прадед Карл Валленда, считавшийся самым талантливым в семье, упал и разбился во время выступления, очень напоминавшего сегодняшнее.

С невероятной концентрацией Ник поднимает правую ногу и продвигает ее вперед, пока она не встанет точно перед левой. Тринадцатый шаг. Готово. Впереди еще 1384. Он пытается отключиться от шума вокруг и не обращать внимания на напоминания громкоговорителя внизу, что 13 млн зрителей во всем мире включили канал Discovery, чтобы увидеть трюк в прямом эфире. На его голове наушники и микрофон, и все они слышат, как он молится вслух. «Господи», — шепчет Ник.

Он знает, что кто-то из наблюдателей — это неизбежно — надеется, что канатоходец упадет. Ради драмы. Ради зрелища. Чтобы сказать: «А

я там был, когда...» Ник прогоняет эту мысль. Он пытается не думать, что снизу на него смотрят жена и трое детей: Янни, Амадаос и Эвита. Он помнит, как ему самому было 12 лет и он с жаром заверял репортера, что не пойдет по стопам старших. Никогда в жизни он не будет канатоходцем. «Этим просто не стоит заниматься», — говорил он тогда<sup>2</sup>.

Что заставило Ника изменить мнение? А главное, как ему удалось долгие годы упорно тренироваться, каждый день помня, что это призвание может в любой момент погубить его? Сам Ник, возможно, не смог бы ответить на этот вопрос, однако у ученых ответ есть. И хотя вы можете подумать, что история Ника не слишком связана с вами лично, наберитесь терпения — и вскоре увидите, что у вас больше общего, чем может показаться.

Согласно современным научным данным, выбранный Ником Валлендой жизненный путь на самом деле довольно *предсказуем*. Хотя сам он этого не осознавал, интуитивно он делал всё для создания устойчивых изменений и успешно выполнил свой план. (Кстати, Ник успешно прошел по канату над Большим каньоном. Теперь на очереди ущелье Таллула в Джорджии шириной 365 м. Во время перехода он собирается три раза встать на голову на канате.)

Недавние исследования показывают, что придерживаться планов в личной и рабочей жизни человеку помогают семь психологических сил. Чем больше этих сил человек включает в свое поведение, тем выше вероятность, что он не сойдет с пути, пока не достигнет цели. Ник во время подготовки использовал все семь.

Новые научные данные способны помочь миллионам во всем мире. Сорок процентов людей бросают диету в течение недели<sup>3</sup>, и более половины в результате даже набирают вес<sup>4</sup>. Компании закрываются, потому что не могут заставить клиентов покупать их продукцию и услуги. У отделов здравоохранения и страховых компаний не получается убедить людей принимать лекарства, изменить образ жизни или еще как-то заботиться о здоровье. Эти неудачи стоят обществу сотни миллиардов долларов в год<sup>5,6</sup>.

На первый взгляд, эти проблемы выглядят совершенно непохоже и имеют разные причины. В конце концов, разве люди, например, бросают ежедневные упражнения и перестают покупать какую-то марку готовых завтраков или пользоваться мобильным приложением из одинаковых побуждений? Нет... и да. Причины личных поражений и неудачных продаж могут не совпадать, однако центральная проблема

одна и та же: *люди перестают что-то делать*. Если понять психологические силы, заставляющие придерживаться каких-то действий, все сложности можно преодолеть.

И как же сделать так, чтобы люди продолжали делать то, что делают?

Бытует мнение, что для этого надо изменить личность. Стать сосредоточенным человеком с невероятной силой воли, разжечь в себе такое страстное желание, что никакие сложности не помешают. Такого рода советы направлены на изменение *человека, а не процессов*. Однако все люди разные. У каждого есть стержень личности<sup>[6]</sup>, и он не слишком меняется в течение жизни.

К счастью, ломать себя не нужно. Надо просто понять науку перемен и создать подходящий вам процесс. Моя книга дает именно это. В ней описаны семь сил, стоящих за устойчивыми изменениями, и рассказано, как подстроить их под ваши потребности. Этот метод называется SCIENCE<sup>[7]</sup> и включает лестницу, сообщество, важность, легкость, нейрохакинг, пленительность (увлекательность) и привычку.

Ник Валленда задействовал все семь этих сил, чтобы дисциплинированно год за годом тренироваться, и теперь может бросать вызов смерти. Но у большинства людей цели скромнее и не такие захватывающие. Надо не гулять с небоскреба на небоскребе, как супергерой, а сохранять мотивацию для более обыденных вещей. В конце концов, не забывать каждый день чистить зубы нитью и десны резиновым наконечником щетки тоже серьезный вызов. Поэтому давайте оставим Ника и посмотрим на более типичную историю — обыкновенного отца из пригорода по имени Джош Нава.

Джош Нава ненавидел себя за то, что ничего не мог довести до конца. В школе ему сложно было усидеть за домашней работой, даже если тема ему нравилась. В последующие годы он накопил целые полки книг, которые бросал читать на середине, принимаясь за следующую. Когда появилась семья — жена и двое детей, — придерживаться чего-то стало еще сложнее. Он сменил несколько должностей, пытаясь найти баланс между семьей и работой. Синдром дефицита внимания и гиперактивности (СДВГ) еще больше усложнял дело. Джош легко отвлекался, и даже мелочи, например отправка электронного письма, занимали больше часа. Он настраивался что-то сделать и неизбежно терпел неудачу, не доводя начатое до конца. «Как заставить себя делать то, что хочется, если я постоянно сам себе мешаю?» — спрашивал он себя<sup>[7]</sup>. Что поможет ему измениться?



### *Как насчет деревянной ложки?*

У Джоша родилась идея. Что, если для начала сосредоточиться на чем-то простом? Например, попытаться делать каждый день небольшие вещи, независимо от того, что еще происходит в жизни. Джош всегда с удовольствием мастерил, например делал стулья или столовые приборы, поэтому в 2014 году он завел в Instagram аккаунт [@365spoons](#). Его план заключался в следующем: каждый день в течение года делать новую деревянную ложку, показывать ее в интернете всем, кто захочет на него подписаться, и не останавливаться, даже если никто не захочет смотреть на его изделия. Джош по горькому опыту знал, что склонен бросать дело, как только исчезает новизна. Но на этот раз планировал подойти к проблеме иначе.

Каждый день Джош вырезал деревянную ложку и публиковал в Instagram изображение с подписью. Он признался, что таким образом пытается решить проблему с доведением дел до конца. И уже через неделю у него появились сотни подписчиков, которым было интересно узнать о его борьбе, посмотреть на красивые авторские ложки и мотивировать его продолжать.

Все это было хорошо, но, как и ожидалось, через месяц восторг иссяк, и проект превратился в тяжелую обязанность. После долгого рабочего дня и общения с семьей меньше всего ему хотелось доделывать новую ложку. Джоша охватил знакомый настрой, и он уже был готов забросить Instagram, но ему не дали подписчики. После того как он поделился с ними разочарованием и усталостью, его засыпали словами поддержки.

«Я бы и месяц не смог вести такой проект, а ведь я одинокий и бездетный. Я ОЧЕНЬ уважаю вашу стойкость. Ваш пример вдохновляет!» — писал один из поклонников. «Ты говоришь точно как я, брат! У нас похожие проблемы, и твоя настойчивость в этом деле очень впечатляет. Горжусь тобой!» — писал другой. А еще один прокомментировал: «Вы меня вдохновили! Я собираюсь весь этот год делать по одному коллажу в неделю!»

Слова поддержки заставили Джоша продолжать. Он не только добился цели — делал ложки 365 дней в году, — но и набрал активных подписчиков. Джош признался мне, что впервые в жизни понял нечто важное. «Я узнал, что способен на такое. Это просто было скрыто. Это как сделать первый шаг и осознать, что можно продолжить... Дело было не в ложках, а в том, чтобы посмотреть серьезной проблеме в глаза... Важно было оглянуться и увидеть растущую гору ложек». В процессе

Джош подключил пять из семи сил устойчивых изменений. Неудивительно, что теперь у него есть успешный бизнес — компания Suburban Pallet. Он продает ложки и другие изделия ручной работы людям, которые на него подписались или слышали его историю.

Те же силы можно подключить, чтобы повлиять на поведение других людей. Так поступил Том Соснофф. В 2011 году, после успешной работы маркетмейкером<sup>[8]</sup> на Чикагской бирже, а затем став предпринимателем, Том применил некоторые описанные в этой книге методики, чтобы выработать новый подход к финансовому образованию в интернете. Сегодня его канал tastytrade одномоментно смотрят почти 20 тыс. зрителей и почти 100 тыс. зрителей ежедневно<sup>8</sup>. В среднем пользователи тратят на просмотр два с половиной часа в день. Том нарушил традиции финансовых СМИ и достиг всего этого, создав научно обоснованный процесс формирования последовательного поведения.

Мой путь к исследованию устойчивых изменений начался с личной проблемы. Когда я оканчивал аспирантуру в Стэнфорде, ко мне из Лос-Анджелеса приехал в гости двоюродный брат с друзьями. Мы вместе играли в группе, поэтому выступили в кампусе. Но на следующий день, когда все уже собрались домой, брат почувствовал сильные боли и был вынужден задержаться. Он давно страдал от хронического кишечного заболевания — болезни Крона — и думал, что это очередной приступ, но боль была такой сильной, что мы решили обратиться в скорую помощь. Оказалось, что у него разрыв кишечника. Он мог умереть с минуты на минуту, и его тут же отправили в операционную. К счастью, хирурги спасли ему жизнь. После двух недель реабилитации его выписали, назначив лекарства, упражнения и диету, и он вернулся домой.

Попробуйте, как я, поставить себя на место моего двоюродного брата. Ты чуть не умер. Тебе рекомендовали изменить образ жизни, если хочешь сохранить здоровье. С какой вероятностью ты последуешь рекомендациям? Если вы похожи на моего брата — да и на большинство людей, — то уверенно скажете, что изменитесь к лучшему, начнете по-другому питаться, заниматься физкультурой и ежедневно принимать лекарства. Мой брат — очень умный, мотивированный человек и заботится о своем здоровье, поэтому я, конечно, был уверен, что он изменит жизнь после опасного происшествия. Но я ошибся, и теперь понимаю, что большинство из нас тоже бы ничего не изменили<sup>9</sup>. Брат ел

то же самое, что и всегда, физкультурой занимался от случая к случаю и не принимал нужные препараты.

Но почему же? Во-первых, я за него переживал, а во-вторых, испытывал смущение и отчаяние. Я был рядом с ним в больнице, когда он лежал при смерти. Что я упустил? Пытаясь во всем разобраться, я обращался к специалистам в области образования, медицины и бизнеса и постоянно получал один и тот же ответ: «Случай вашего двоюродного брата типичен. Пациенты не следуют рекомендациям и не заботятся о здоровье. Ему нужно лучше понять, зачем принимать эти препараты». Мне вручали брошюры, советовали сайты и ассоциации, которые могут снабдить нужными материалами. Другими словами, образование, хороший маркетинг — и человек будет делать то, что для него полезно.

Такое объяснение меня не удовлетворило: оно явно не подходило к случаю моего брата. Я провел собственные исследования и понял, что оно не объясняет и поведения остальных людей в мире. Более того, к этой проблеме меня начали подталкивать и другие аспекты моей жизни.

Мы мечтали сделать нашу музыкальную группу популярной, но для этого нужно было, чтобы поклонники возвращались на концерты и покупали альбомы. Как изменить поведение людей и сделать их нашими поклонниками?

Мне хотелось завести новых друзей в Стэнфорде и при этом поддерживать сильные взаимоотношения со старыми друзьями в Южной Калифорнии. Оказалось, что это сложно совместить. Что же делать?

В научной работе то же самое. Мобильные приложения для смартфонов только появились. Некоторые ребята зарабатывали миллионы на их разработке, а другие отчаянно пытались заставить пользователей скачать и использовать свои творения. В поисках ответа на эти вопросы предприниматели обращались на стэнфордскую кафедру психологии. Я добровольно согласился вместе с моим другом Джоной вести лекции в Высшей школе бизнеса и попытаться решить проблемы, с которыми сталкивались бизнесмены. Выяснилось, что современные психологические теории объясняют, как изменить человеческое поведение, но лишь один раз. Не существовало исследований, как добиваться устойчивых изменений поведения — продолжать что-то делать.

Казалось, проблемы с устойчивостью изменений есть у всех. Более 50% пациентов не принимают назначенных лекарств. Люди знают, что

физкультура полезна для здоровья, но большинство не занимаются ею регулярно. Компании тратят кучу денег на рекламу и маркетинг, но клиенты не становятся лояльнее. И я подумал, что должен быть способ лучше.

Прошло 15 лет. Получив степень магистра в области исследований и экономики здравоохранения и докторскую степень по психологии, я в значительной степени посвятил свою научную энергию и ресурсы поиску ответов на эти вопросы. Я работал психологом в Исследовательском центре Эймса<sup>[9]</sup>, помогал финансировать и консультировать различные стартапы, а теперь я исполнительный директор Института прогностических технологий и Центра цифрового поведения Калифорнийского университета и преподаю там же на медицинском факультете. Более 10 лет я сотрудничал с выдающимися специалистами в области психологии, технологий, бизнеса, а также медицины и здравоохранения, чтобы разработать методики изменения поведения. Мы применяли наши методы к общему, сексуальному, психическому здоровью и успешно меняли поведение людей и в США, и за рубежом. Нас финансировали государственные органы (Национальные институты здравоохранения), ректор Калифорнийского университета Джанет Наполитано и другие, а также медицинские организации (AIDS Healthcare Foundation, UCLA Health System) и коммерческие структуры (Facebook и Intel). Благодаря полученным научным знаниям мы создали соответствующие технологии и приблизились к ответу на вопрос, как изменить поведение и сделать эти изменения устойчивыми.

Но, несмотря на успехи, я всегда испытывал затруднение, когда студенты, клиенты и специалисты в области здравоохранения спрашивали меня, что можно почитать об устойчивых изменениях. Важные научные публикации для обычного читателя слишком теоретизированы и перегружены информацией. Есть несколько клинических книг по изменению поведения, но большинство людей их не поймут — нужен врач, чтобы разобраться, как следовать этим советам. Даже *Influence: Science and Practice* Роберта Чалдини, классическая работа об изменении чужого поведения, мало рассказывает о том, как измениться самому. Кроме того, она увидела свет более 30 лет назад, а с тех пор появились новые исследования и открытия. Многие книги написаны журналистами и бизнесменами, которые прекрасно рассказывают истории, но не имеют непосредственного научного опыта в области изменений поведения.

В *The Power of Habit* Чарльза Дахигга и *Better Than Before* Гретхен Рубин можно почерпнуть интересные мысли о привычках — постоянных неосознанных действиях, таких как грызть ногти или автоматически закрывать двери, выходя из машины. Но они пишут, что эти неосознанные привычки составляют лишь 40% человеческого поведения и не рассказывают нам об остальных 60%. А книги о мотивации очень редко основаны на проверенных научных данных.

Чтобы по-настоящему изменить поведение, человек должен понимать, почему ведет себя именно так. Нужно обладать научной информацией обо всех 100% человеческих действий. В этом отношении моя книга объединяет и классические, и самые передовые исследования и точно описывает, как меняется поведение.

Кроме того, в книге дается инструкция, которая поможет сделать вашу жизнь другой. Она учит использовать семь сил, стоящих за устойчивыми изменениями, чтобы трансформировать три типа поведения: автоматическое, жгучее и обыденное (я называю их ABC<sup>[10]</sup>). Объединяя эти элементы, я предлагаю простую двухэтапную модель формирования устойчивых изменений. Во-первых, надо определить, к какому типу относится поведение, которое вы собираетесь изменить. Во-вторых, нужно использовать силы, необходимые для изменения конкретно этого типа. В результате получится план действий, точно подходящий к определенной ситуации.

В последнее время люди приходят в отчаяние, когда узнают, что их неправильно информируют о новостях и научных достижениях. Искаженная информация ведет к поражениям в политике и бизнесе, сказывается на здоровье. Новости нужно получать от уважаемых журналистов, а о науке должны рассказывать специалисты, которые понимают исследования и умеют правильно передать их смысл. Как ученый, я счел необходимым написать эту книгу, чтобы рассказать, что поможет изменить поведение, а что не сработает. Большинство данных, представленных в этой книге, получены либо моими наставниками и коллегами, либо другими учеными, с которыми я знаком через одно рукопожатие, либо мной самим. Используя описанные методы, я стабильно добивался почти трехсотпроцентного повышения устойчивости изменений поведения у отдельных людей и в группах<sup>10</sup>: по сравнению с контрольной группой у участников, пользовавшихся этими подходами, вероятность изменить поведение была почти в три раза выше.

Я намеренно использую слово *силы*, а не *принципы*, поскольку именно психологические силы постоянно подталкивают и тянут людей к разным вариантам поведения. Эти силы определяют, что люди делают и как они себя чувствуют. Они вызывают эмоциональные, химические и неврологические изменения. Одна группа сил может подталкивать вас сидеть на диване перед телевизором с бокалом вина. Другая — надеть кроссовки и отправиться на пробежку. Какой вариант победит? Тот, за которым стоят более мощные силы. Но можно заставить их работать *на вас*.

Эти психологические силы можно сравнить с физическими, воздействующими на неодушевленные предметы. Чтобы самолет не падал, инженеры, летчики и члены экипажа должны осознавать все силы — например, ветер и гравитацию, — которые тянут его вниз, вверх и толкают из стороны в сторону. Чем лучше удастся заставить эти силы работать во благо, тем выше вероятность, что самолет будет лететь так, как надо.

Побудить человека делать что-то перед лицом противодействующих сил не менее сложно, однако, когда речь заходит об изменениях поведения, большинство ищут простые решения и думают, что всё дело в силе воли и мотивации. Но человек устроен сложнее, поэтому нужна более подробная модель. Цель этой книги — дать читателю научные данные и инструменты и подтолкнуть его достичь желаемого в жизни и работе. С помощью этих сил можно начать придерживаться нужных действий самому или помочь сделать это другим.

Описание некоторых сил может звучать знакомо, а суть — показаться просто здравым смыслом. Но я продемонстрирую, что ваши знания либо неточные, либо неполные.

Каждой из семи сил устойчивых перемен будет посвящена отдельная глава, а вместе они образуют систему, которую я называю SCIENCE — наука. Не потому, что понять и применить ее могут только врачи и ученые, а чтобы напомнить, что за этими силами стоят тысячи проверенных, рецензируемых научных исследований.

## 1. ЛЕСТНИЦА

Наука свидетельствует, что шанс преуспеть выше, если сосредоточиваться на маленьких шажках. Но даже зная это, люди постоянно терпят неудачу и не могут удержать достигнутое. Дело в том, что они не понимают, насколько должны быть малы эти шаги, и у них



нет направляющей модели. В главе 2 объясняется, что «маленькие» — это «крохотные».

## 2. СООБЩЕСТВО

Мои исследования посвящены изменению поведения других людей, например профилактике и решению проблем здравоохранения, просвещения и борьбе с бедностью. Научный подход — это мощный инструмент, поэтому, пожалуйста, меняйте других лишь для всеобщего блага. Мы любим считать себя уникальными, не плывущими по течению. Глава 3 поможет вам по-новому взглянуть на мощь сообществ и использовать их, чтобы добиться устойчивых изменений у себя и других.

## 3. ВАЖНОСТЬ

Если вы хотите, чтобы люди на постоянной основе занимались фитнесом или покупали вашу продукцию, это действие или поведение должно быть для них *важным*. Это всем известно, не так ли? Однако глава 2 переопределяет слово «маленький», а глава 4 учит переопределять важность.

## 4. ЛЕГКОСТЬ

Людам часто кажется, будто они понимают, что такое «легкость», но на самом деле это не так. В этой главе мы объясним, как добиться *настоящей* легкости и тем самым увеличить вероятность закрепления желаемого поведения.

## 5. НЕЙРОХАКИНГ

Слышали выражение «кто хочет, тот добьется»? Или «хочешь изменить поведение, измени образ мысли»? Представление о власти разума над поведением лежит в основе многих популярных книг по саморазвитию и поп-психологии. В них говорится, что человек может трансформировать свое поведение, если представит себе эти изменения и захочет стать другим. Но это не так. Большинство курильщиков не бросят вредную привычку, просто представив это. Новогодние обещания не претворятся в жизнь, если всего лишь убеждать себя, что

этот год будет особенным. Менеджеры не заставят подчиненных заключить сделку, просто поручив им вообразить, как они ее оформляют.

Социальным психологам уже известно, что на самом деле все наоборот: нужно изменить *действия*, и разум подтянется: мозг попадает на эту уловку и начинает представлять, что изменение возможно. В этой главе я научу вас нейрохакингу — ряду приемов, которые перенастроят мозг и помогут добиться позитивных устойчивых изменений.

## 6. УВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Как *сделать* что-то настолько увлекательным, чтобы люди продолжали этим заниматься? Сегодня популярна геймификация, которая основывается на представлении, что если давать людям награды — баллы, значки, деньги, — то продукция или некоторые виды деятельности станут увлекательными и появится желание продолжать это делать или использовать. Данный метод работает только тогда, когда опирается на психологию. В этой главе я покажу, как сделать поведение настолько увлекательным, чтобы убедить себя (и других) от него не отказываться.

## 7. ПРИВЫЧКА

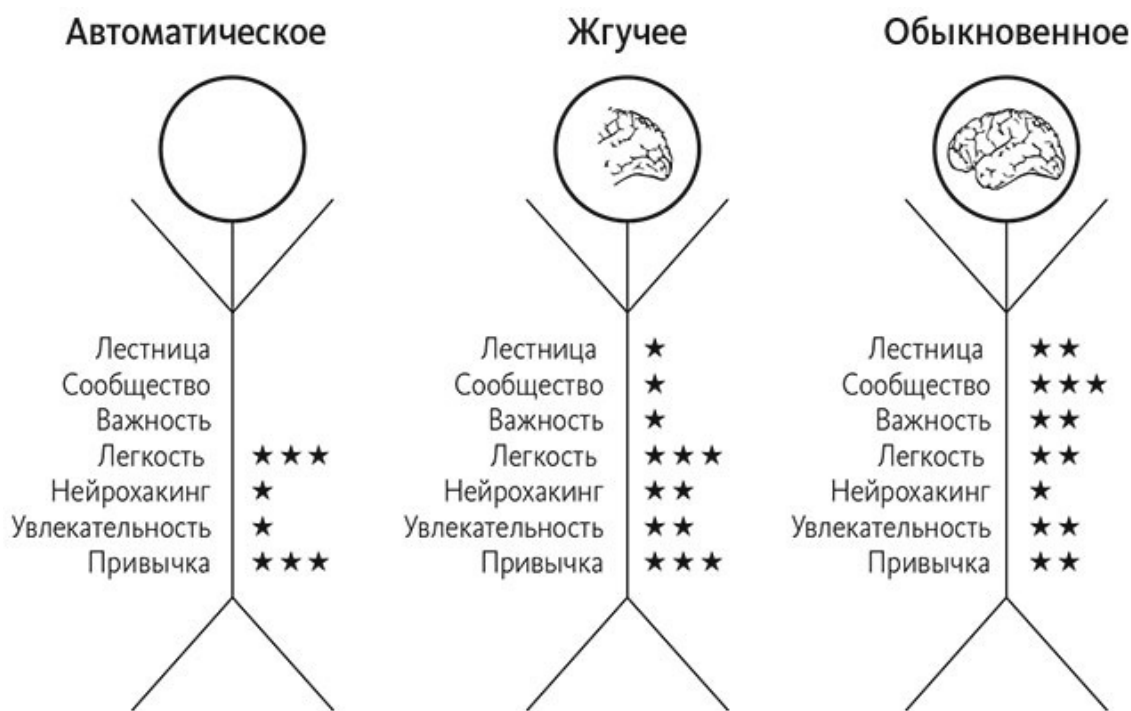
Многие успешные люди рассказывают, что их достижения — заслуга не их ума и таланта, а умения эффективно использовать время. Барак Обама прославился тем, что превратил отношение к еде и одежде в рутину и благодаря этому сэкономил время и силы для принятия важных государственных решений. Марк Цукерберг признаётся, что у него есть примерно 20 одинаковых серых футболок, чтобы не приходилось каждый день выбирать, что надеть. Эрнест Хемингуэй строго придерживался правила писать только по утрам<sup>11</sup>. Оставшуюся часть дня он размышлял и накапливал впечатления, которые использовал в работе на следующее утро. Эти люди создали эффективный процесс, который помогал им делать то, что было необходимо. Они осознавали мощь человеческого разума и применяли эту науку в жизни.

Человеческий мозг стремится к эффективности. Он создан таким образом, что для действий достаточно небольших умственных усилий.



Если постоянно — даже неосознанно — что-то видеть, слышать и ощущать, мозг сохранит эту информацию и будет быстро и без размышлений ее узнавать и восстанавливать<sup>12, 13</sup>. Если *делать* что-то раз за разом, например изо дня в день ходить на работу по одному и тому же маршруту, мозг усвоит это, и не будет необходимости вспоминать, как добраться до места. Если периодически с кем-то взаимодействовать, мозг тоже это отметит — и вам автоматически будет комфортнее.

Такие процессы усвоения мозгом определенных схем многое объясняют в человеческой психологии: в частности, почему люди предпочитают определенные продукты, дискриминируют людей другой расы, религии и политических взглядов и почему вырабатываются привычки. Эта глава научит вас превращать действия в рутину, которую легче выполнять благодаря закреплению в мозге.



**Рис. 1.** Модель устойчивых изменений SCIENCE поможет вам заставить себя и других добиться устойчивых изменений в личной жизни и работе

Хотя мои исследования сосредоточены преимущественно на изменении поведения *других людей* и относятся к сферам здравоохранения, бизнеса и предпринимательства, они основаны на социальной психологии — науке о том, почему люди действуют так, а не иначе — и поэтому могут быть применены для корректировки *собственного* поведения. Например, вы можете начать интенсивнее тренироваться или осваивать новый инструмент. Вообще говоря, семь

описанных в этой книге сил — это ингредиенты, необходимые для изменений в *любой* ситуации. Чтобы вам было легче понять, насколько они мощны и универсальны, книга построена следующим образом. Я буду начинать каждую главу с личной истории об устойчивом изменении. Большая часть главы будет посвящена объяснению силы, а в конце я покажу пример ее действия в бизнесе.

Я дам конкретные рекомендации по применению семи сил для решения различных проблем в личной жизни и работе. В [последней главе](#) вас ждет обзор частых проблем — от «Как мне перестать есть столько вредной пищи?» до «Как привлечь к товару или технологии больше клиентов?». Я шаг за шагом объясню, как использовать каждую из этих сил, объединяя их мощь. Все основано на реальных вопросах клиентов и участников наших исследований.

В каждой главе я буду давать упражнения, которые помогут применить знания на практике. Это было введение, поэтому давайте понемногу начинать (почему понемногу, вы узнаете в следующей главе). Сейчас выполните упражнение: подумайте о том, какое поведение в вашей жизни или бизнесе вы хотели бы изменить. Можете выбрать что-то, что хотите изменить в себе или других, например побудить клиентов пользоваться вашей продукцией или услугами. Читая следующую главу, помните, что вы выбрали, и думайте о том, как можно применить к этому новые навыки.

---

## УПРАЖНЕНИЯ

1. Подумайте о своей жизни (или бизнесе) и спросите себя: «Где устойчивые изменения будут полезнее всего?»
  2. Выберите поведение, которое вы постоянно хотите изменить: можно и собственное, и чужое.
  3. Запишите это на листке бумаги и держите рядом в процессе чтения книги.
-

## ГЛАВА 2

# ЛЕСТНИЦА

Брэд Делсон вырос в Агура-Хиллз рядом с Лос-Анджелесом и, как многие его друзья, с малых лет мечтал стать рок-звездой. Уже в начальной школе он играл на трубе, но вскоре решил, что это недостаточно круто, и в старших классах взял в руки другой инструмент — гитару. В тот же период Брэд сколотил группу, в которую вошли его друг-семиклассник Майк, ставший вокалистом и рэпером, и Роб, игравший на ударной установке.

Брэд уехал из родного городка в Лос-Анджелес, чтобы поступить в Калифорнийский университет, но это не помешало ему играть с Майком и Робом. Он пригласил в группу своего соседа по общежитию бас-гитариста Дейва, и вместе они создали группу Херо. На местном уровне она считалась вполне приличной, но к моменту окончания Брэдом университета еще не успела заявить о себе. Имея диплом с отличием в одном из лучших в мире университетов, он вполне бы мог поступить в юридическую школу<sup>1</sup>. Но сердце Брэда принадлежало музыке.

Он проштудировал все источники, рассказывавшие, как прославиться. Почти все успешные музыканты твердили одно и то же. Преуспеть может любой: надо только нарисовать в воображении цель и сосредоточиться на своей мечте.

Брэд слышал это не только от музыкантов, но и от комиков, писателей, политиков. То же самое рассказывали профессиональные спортсмены в рекламе спортивной обуви. На билбордах были написаны реплики схожего содержания, принадлежащие студентам, поступившим в вузы своей мечты. По телевизору об этом не переставая говорили люди, которые заработали горы денег, следуя мечте стать сверхбогатыми. Все советовали сосредоточиться на финише — держать в голове свою мечту. Но Брэд чувствовал, что такой путь к успеху не приведет.

Брэд размышлял о собственной жизни. В учебе он преуспел, но думал о ней не так, как о развитии группы. В отношении своей музыки у него были большие и довольно туманные мечты, а в школе он методично сосредоточивался на более близких достижениях. Десять недель в семестре — это слишком долго, кончится он нескоро, поэтому

беспокоиться об итоговых оценках рано. Надо изо дня в день решать много текущих задач. Например, на курсе политологии нужно было сдать три аналитических записки и выдержать итоговый экзамен. Окончательной целью занятий по курсу «Политика от времен холодной войны до настоящего времени» было получить высший балл, но Брэд сосредоточивался не на цели, а на каждом маленьком шаге вперед. Прежде всего — достать учебник. Затем перед репетицией группы успеть прочитать десяток страниц. Пройтись по конспекту и набросать схему эссе о Тонкинской резолюции<sup>[11]</sup>. Так он и поступал. Хотя в конце курса его ждал длинный и трудный экзамен, он шел к нему маленькими шагами. Такой подход помогал ему всю учебу в университете быть в числе лучших студентов и привел его в ведущую юридическую школу.

Все бы хорошо, вот только учиться на юриста Брэду не хотелось. Он по-прежнему мечтал стать рок-звездой. Эта цель не изменилась с четвертого класса школы. Но достижима ли она?

Я вернусь к Брэду позже, а сначала позвольте мне рассказать о моем друге Оливье.

## ПРАВИЛЬНЫЙ ПЕРВЫЙ ШАГ

Летом 2012 года я гостил у Оливье во Франции. У его семьи очень красивое шале в Альпах. Оливье — большой любитель природы. Я думал, что тоже люблю проводить время на свежем воздухе, но оказалось, мы по-разному понимаем, что это такое. В первый день прогулка превратилась в поход по горам до самого вечера. Мы собрали 10 видов грибов и несколько видов ягод. Когда за ужином мы ели их и другие изысканные домашние блюда французской кухни, в том числе разнообразные сыры, Оливье сказал, что завтра поход будет даже лучше: мы пойдем на двое суток по еще более красивым местам. Я был только за. На вопрос, занимался ли я когда-нибудь альпинизмом, я ответил, что немного боюсь высоты, но пару раз ходил на альпинистскую стенку в спортзале и даже добирался до вершины, причем никто надо мной особенно не смеялся. Он сказал, что я справлюсь.

На следующее утро мы — Оливье, его семидесятидвухлетний отец и я — отправились в поход. День был чудесный, а виды — одними из самых ошеломительных в моей жизни: высокие скалы, заснеженные вершины, дикие животные. Но десятичасовой марш в сочетании со вчерашним походом оказался для меня сложнее, чем я думал. Силы

быстро уходили. Я спросил, где мы расположиться на ночлег, но Оливье только покачал головой и сказал, что до отдыха еще далеко.

Мы шли по горному перевалу. Я посмотрел налево и с удивлением заметил, как группа туристов карабкается по отвесной скале на самую вершину горы. Я показал на них Оливье. «Прекрасная мысль! — воскликнул он. — Мы сэкономим кучу времени и быстрее доберемся до лагеря!» Я решил, что он шутит, и сказал: «Слушай, я пока не готов умирать и не против еще прогуляться». Но отец Оливье не стал слушать мое нытье и подгонял нас к подножью. Я посмотрел на почти вертикальную стену. На ней были лестницы, но они не были соединены между собой. Чтобы перебраться с одной на другую, надо было либо шагнуть вбок по узкому выступу — это если повезет, — либо ухватиться за цепь и, как обезьяна, прыгнуть, вися на высоте несколько сотен метров.

Оливье дал здравый совет. «Забудь о горе, — сказал он. — Перестань думать о лестницах и о том, как забраться наверх. Не пытайся планировать вперед. Просто сосредоточься на следующей ступеньке».

Еще он заверил, что будет прямо передо мной и при необходимости поможет, но, учитывая, что Оливье плохо слышит, я был совсем не уверен, что он вообще заметит, если я улечу в пропасть.

И тем не менее я послушался совета и сосредоточился на первой ступеньке. Нормально. Вторая ступенька. Молодец, Шон! Потом третья.

Вы можете подумать, что я призываю перестать мечтать и волноваться, но дело не в этом. Нет ничего плохого, чтобы иметь цель и мечтать измениться к лучшему. Но *только* мечтаний мало: они не проведут вас через ежедневные испытания, которые жизнь поставит на вашем пути.

Точно так же, как желания добраться до вершины было недостаточно, чтобы заставить меня карабкаться по этим лестницам, людям нужны не только мечты, чтобы добиться устойчивых изменений. Смысл не в том, чтобы перестать мечтать и *просто сделать*. Это в долгосрочной перспективе не сработает.

Урок в том, что надо сосредоточиться и найти *первый правильный шаг*. Вложить всю энергию в то, чтобы его сделать. Выделить время, чтобы подумать над достигнутым прогрессом. А затем сделать еще один шаг.

Благодаря совету Оливье я преодолел первую лестницу. Сзади меня поторапливал его отец, поэтому отступать было некуда. Я чувствовал в теле слабость, но к этому моменту у меня за плечами встала сила

*лестницы*. У меня была энергия идти к финишу. Я добрался до вершины, потом дошел до лагеря, съел тарелку супа и отключился, но перед этим громко и с облегчением высказал горному пейзажу все известные мне ругательства.

## МЕЧТЫ, ЦЕЛИ И ШАГИ

Вспомните, как вы в первый раз взбирались по стремянке или скале. Может быть, поначалу было страшно, но потом вы поставили ногу на первую перекладину, подняли руку, затем поставили вторую ногу и руку, вошли в ритм — и стало легче. Возможно, испуг прошел, так как вы были сосредоточены на следующей перекладине и не смотрели вниз. С каждым шагом росла уверенность и повышалась вероятность, что вы не отступите. Это сила *лестницы*.

Может показаться, что это и так известно, и в идее *лестницы* нет ничего нового. Однако *принцип понять легко, но воплотить его в жизнь* не так просто. Человек может понимать, что нужно идти к цели маленькими шагами, но всё равно планировать слишком большие.

На то есть причина: сложно почувствовать восторг от планирования маленьких шажочков — мечтать по-крупному гораздо интереснее.

Например, можно решить сбросить пять килограммов за месяц до свадьбы, а можно запланировать пойти в спортзал *сегодня*. Решение пойти сегодня в спортзал захватывает? Не слишком. Если вы пытаетесь сбросить вес, один день в спортзале не впечатляет: вряд ли это очень повлияет на внешний вид. Гораздо занятнее мечтать убрать весь этот чертов жир и сразить всех, войдя в зал торжеств.

По той же причине люди любят читать книги и слушать лекции с обещаниями сбросить 45 кг, заработать миллион долларов или убедить миллион человек скачать разработанное мобильное приложение. Это восхищает. Да, это играет свою роль в мотивации к действию, но, если сосредоточиться *исключительно* на большой далекой мечте, эффект может оказаться противоположным. Человек потеряет энтузиазм и бросит дело, потому что мечты оказались *слишком* большими и далекими.

Можно спросить, почему нельзя сосредоточить энергию на мечте и при этом планировать маленькие шажки, которые к ней ведут. Ответ связан с принципами работы разума и разницей между мечтами, целями и шагами. Я объясню это чуть ниже, а пока давайте сосредоточимся на идее *маленького шага*.

## НАСКОЛЬКО МАЛЫ МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ?

Большинство людей убеждены, что делают маленькие шаги, хотя на самом деле они довольно большие. В конце концов, каждый понимает слово «маленький» по-своему, и, если попросить пятерых людей перечислить этапы, необходимые для выполнения какого-нибудь задания, у всех они будут разного размера.

Призывы делать *по-настоящему* маленькие шаги тоже не решают проблему. Как же тогда научить людей правильно пользоваться лестницей? Я пришел к выводу, что лучше всего *объяснить* им, как работает разум. Осознав, *почему* шаги получаются несоразмерными, люди смогут пользоваться силой лестницы правильно.

Давайте для начала познакомимся с феноменом, который психологи называют якорением. Он был открыт лауреатом Нобелевской премии психологом Даниэлем Канеманом<sup>[12]</sup> и его коллегой Амосом Тверски<sup>[13]</sup>.

Если я спрошу вас о численности населения Чикаго, а вы не знаете ответа, вы, вероятно, прикинете и назовете число, которое вам кажется правдоподобным: 300 тыс., 600 тыс., 3 млн — в зависимости от того, что вам известно об этом городе. Если задавать тот же вопрос, когда вы лежите на пляже, играете в бинго или когда кто-то выкрикивает произвольные числа, ответы не должны слишком разниться, правда? Ведь они основаны на знаниях и интуиции. Однако исследования якорения показывают, что обстановка *меняет* ответы. В разных ситуациях люди фокусируются на, казалось бы, несущественных вещах, которые на самом деле влияют на решения.

В одном из исследований участников делили на две группы и задавали именно этот вопрос: сколько человек живут в Чикаго? Однако перед этим первую группу спросили, превышает ли население Чикаго 5 млн, а вторую — превышает ли оно 200 тыс. человек. Когда участников попросили прикинуть население Чикаго, в первой группе оценки были выше, чем во второй<sup>2</sup>. Почему ответы были разными? Потому что названное до этого число (5 млн и 200 тыс.) стало «якорем», опорной точкой.

Другими словами, ответ на один вопрос может быть разным и зависеть от посторонней информации, на которой человек сосредоточен.

Если говорить шире, планы что-то сказать или сделать зависят от среды. Допустим, Кит пришел на вечеринку и сидит на диване. Хозяин предлагает ему чипсы. Кит думает, что ему принесут тарелку



чипсов, и соглашается. Он пытается держать себя в форме и решает взять из тарелки пять-шесть штук. Но ему приносят не маленькую тарелку, как он себе представлял, а огромный пакет. Получив доступ к намного большему, чем планировалось, количеству чипсов, Кит перенастраивается и решает взять побольше — десять штук, а не пять-шесть. Через полчаса он видит, что уничтожил половину пакета.

Намерение съесть пять-шесть чипсов не должно было измениться только потому, что Киту принесли больше. Какая разница, дадут ему тарелку или пакет, если план уже есть? Но в новой ситуации разуму пришлось перефокусироваться, и в рамках адаптации к новым условиям решение изменилось.

Планы заставить себя или других сделать что-то работают аналогичным образом. Если человек хочет систематически тренироваться или правильно питаться, размер шагов будет зависеть от того, что именно он пытается совершить.

Если попросить составить список этапов какого-либо дела, большинство придумывают от трех до десяти, независимо от масштаба цели.

Подумайте, что из этого следует. Если кто-то сосредоточен исключительно на далекой мечте, эти десять шагов неизбежно будут дольше и сложнее, чем десять шагов для достижения меньшей цели. А поскольку люди быстро разочаровываются, не видя быстрого результата, они могут бросить дело, так и не доведя его до конца.

Возьмем фондовую биржу. Доказано, что существует целый ряд прибыльных методик торговли, и многие новички эти стратегии знают. И тем не менее от 60 до 95% теряют деньги и, в конце концов, уходят с рынка<sup>3</sup>. Почему?

Отчасти проблема в том, на чем они фокусируются. Большинство людей начинают инвестировать на рынке в надежде быстро разбогатеть. Когда таких трейдеров спрашивают, как именно они планируют обогатиться, они часто дают разумные ответы, например: «Буду покупать по низким ценам и продавать по высоким», «Буду следовать своим правилам». Но большинство в итоге всё равно проигрывают и отказываются от этого вида деятельности.

Если присмотреться пристальнее, можно заметить предостерегающие знаки. Как большой пакет чипсов, заставляющий человека съесть больше запланированного, большой воображаемый мешок денег подталкивает таких трейдеров планировать заработать много и сразу. Беседы с их более успешными коллегами, сделавшими солидную



карьеру, стабильно показывают, что установки у них совершенно другие<sup>4</sup>: вместо того чтобы тратить время на мечты о состоянии, они увлечены конкретными краткосрочными целями — например, не потерять деньги на *этой неделе*.

## МОДЕЛЬ ЛЕСТНИЦЫ: ШАГИ, ЦЕЛИ И МЕЧТЫ

Люди часто считают, что планируют для достижения цели маленькие шаги, хотя на самом деле эти этапы очень велики. Как заставить человека мыслить меньшими категориями? Чтобы решить эту проблему, я создал модель лестницы, в которую входят шаги, цели и мечты.

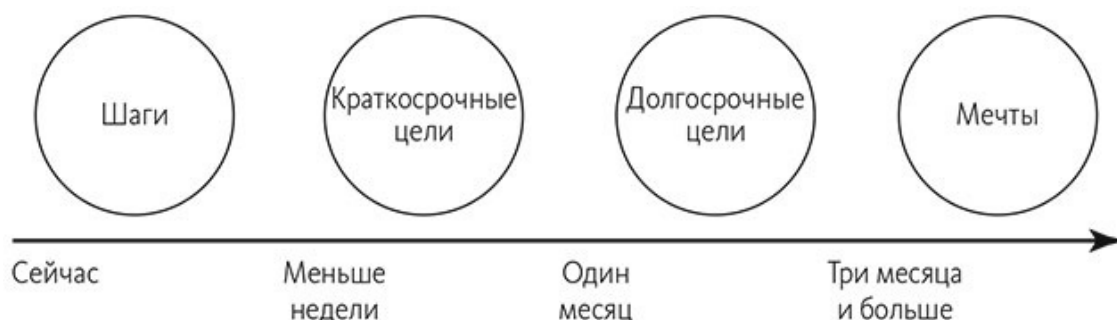
Размер шагов — ступенек — зависит от того, сосредоточены вы на *мечтах* или на *целях*. Мечты больше, чем цели. Это планы, выполнение которых, как правило, занимает больше трех месяцев и которых вы еще никогда не достигали. Например, для разработчика приложений мечтой будет впервые пересечь заветную отметку в миллион скачиваний. О мечтах нужно помнить, чтобы сохранить мотивацию, но, если сосредоточиваться только на них, можно сдаться раньше времени. Большая часть энергии должна уходить на достижение *целей* и прохождение *шагов*.

Цели — это промежуточные планы. Они бывают краткосрочные и долгосрочные. Достижение долгосрочных целей — например, освоить на базовом уровне новый язык — обычно занимает от одного до трех месяцев. На него может уйти и больше времени, но только если вы уже этого добивались, в противном случае это будет мечта. Например, для большинства разработчиков получить миллион скачиваний — мечта, но для предпринимателя, который успешно вывел на рынок другие приложения такого уровня, это лишь долгосрочная цель. Если у вас уже есть опыт в каком-то деле, достичь задуманного реальнее, то есть это будет цель, а не мечта. В отличие от долгосрочных, краткосрочные цели обычно занимают от недели до месяца.

Кроме того, цели по сравнению с мечтами лучше поддаются количественной оценке. «Я хочу стать знаменитой рок-звездой» (мечта) бесконечно сложнее измерить в числах, чем «Я хочу продать тысячу экземпляров моей песни» (цель).

Наконец, есть шаги. Выполнение одного обычно занимает менее недели. Шаги — это небольшие задания, которые надо выполнить по пути к цели. Добыть учебник по испанскому языку — первый шаг для достижения цели научиться правильно читать меню, чтобы заказать

тапас в Мадриде. Чтобы получить книгу, потребуется меньше недели. Отметить в календаре на завтра время для письменной работы — первый шаг на пути к цели написать первую главу романа.



**Рис. 2.** Модель лестницы: шаги, цели и мечты. Людям часто кажется, что они запланировали шаг, хотя на самом деле это цель или мечта. Эта модель поможет вам создавать соразмерные шаги, цели и мечты

Я считаю, что золотая середина — это цели, достижение которых занимает примерно неделю, и шаги, на которые уходит меньше двух дней<sup>[14]</sup>. Например, студенты и сотрудники нашей научной лаборатории ведут график целей на неделю. До истечения семи дней его надо обновить, и это повод собраться и обсудить шаги, необходимые для своевременного решения задач, а также порадоваться, что удалось выполнить план, добиться поставленных целей и приблизиться к более долгосрочным мечтам.

Вот пример использования лестницы для выполнения намеченного плана. Допустим, девушка мечтает стать звездой эстрады. Краткосрочной может быть цель научиться к концу этой недели играть любимую песню. Шаги для ее достижения — выбрать песню, найти ноты, выделить время, чтобы ее разучить и подготовиться к выступлению в пятницу. Преподаватель может мечтать изменить мир, готовя успешных мировых лидеров. В качестве цели он может заинтересовать ученика математикой к концу недели. Первые шаги — это найти ученика, плохо успевающего по математике, пригласить его на встречу и вместе запланировать время для занятий.

Лестница — это теория, которая объединяет вместе мечты, цели и шаги. Она признаёт, что мечты важны для мотивации, но, если сосредотачиваться только на них, шаги могут оказаться такими большими, что человек бросит дело, так ничего и не добившись. Ключевое значение имеют цели. Надо сфокусироваться на достижении маленьких конкретных задач, чтобы «откалибровать» разум и правильно

применить метод лестницы. Это повышает вероятность устойчивых изменений.

Поначалу лестница может показаться вам сложной. Дело в том, что эта модель основана на умении точно оценить время, необходимое для выполнения какой-то задачи, а это получается не всегда. Поэтому я рекомендую привлечь трех надежных людей. Наметив цель, поинтересуйтесь у них, действительно ли это цель или же вам так кажется. Если они скажут, что для достижения потребуется больше трех месяцев, возможно, это мечта. Держите ее в уме, чтобы сохранить мотивацию, но потом выберите настоящую цель, достижение которой займет от недели до месяца, и начните планировать маленькие шаги, чтобы ее достичь.

Важно понимать, что *лестница — это не рецепт достижения мечты, а метод, помогающий не сбиться с пути*. Его применение уменьшает вероятность, что дело будет заброшено. Человек скорее продолжит идти к цели, а это, в свою очередь, должно помочь воплотить мечту.

Может быть, лестница как принцип довольно понятна, но в личной жизни и работе применить эту теорию непросто.

И тем не менее это необходимо, потому что наука подтверждает ее эффективность.

## НАУЧНЫЕ ДАННЫЕ В ПОЛЬЗУ ЛЕСТНИЦЫ

Лестница работает по целому ряду причин, самая простая из которых — это мощь постепенности (о других мы поговорим в следующих главах). Например, марафон. Понятно, что готовиться к нему важно маленькими шагами: люди обычно тренируются месяцами. Один мой друг решил поступить по-другому. Он никогда в марафонах не участвовал, но подумал, что благодаря сильной воле пробежит его сразу. Другими словами, это была мечта. В день забега поначалу всё шло неплохо, но на тридцатом километре организм не выдержал. Теперь друг говорит, что с марафонами он завязал на всю оставшуюся жизнь.

Если, как мой друг, попытаться пробежать марафон без подготовки, можно либо преуспеть, либо проиграть. Если получилось — прекрасно. Но если вы проиграете, это, вероятно, отобьет у вас охоту продолжать бегать. Однако есть и другой вариант. Если начать с малого, поставив краткосрочную цель каждый раз пробегать на три километра больше и без перегрузок, а также наметить шаги для достижения этой цели, например освоить технику дыхания, можно постепенно увеличить свои

способности: сначала научиться стабильно пробегать 8–12 км, а затем 16–25.

В одном исследовании, демонстрирующем этот эффект, 126 женщин пытались за шесть недель сбросить лишний вес. Каждую неделю участницы заполняли анкеты: как часто, по их мнению, они думали о ежедневном, постепенном процессе здорового питания, а сколько — о мечте сбросить много килограммов. Вопросы были сформулированы так: «Как часто в последнюю неделю вы думали о переходе на низкокалорийную и маложирную пищу?» и «Как часто за последнюю неделю вы думали о том, как здорово будет похудеть?» Ученые измеряли приверженность плану диеты. И что оказалось? Женщины, которые сосредоточивались на лестнице — постепенном подходе, — с большей вероятностью соблюдали правильное питание все шесть недель и похудели больше, чем участницы другой группы. А те, кто сосредоточивался на мечтах, даже прибавили в весе<sup>5</sup>. Многие работы это подтверждают: чтобы изменить поведение, надо сосредоточиться не на результате, а на ежедневном процессе<sup>6,7,8</sup>.

Ученые, занимающиеся поведенческой экономикой, объясняют принцип работы лестницы иначе. Они называют ее *межвременным выбором*, или *дисконтированием во времени*: люди больше ценят маленькие, но быстрые награды, чем большие, но отдаленные<sup>9</sup>. Другими словами, им не терпится получить результат. Как это касается лестницы? Внимание к маленьким шагам позволяет людям достичь своих целей быстрее, чем мечты, а также делает людей счастливее и повышает мотивацию продолжать пробовать, так как они чаще получают награды. Если вы открыли консалтинговый бизнес, облегчите себе дело и запланируйте встречи с двумя потенциальными клиентами на завтра (шаг), а не думайте о том, что принесет достижение мечты: какой офис и машину вы себе выберете, получив первый большой гонорар. Исследования дисконтирования во времени показывают, что это повышает настроение и помогает придерживаться планов.

Исследования в области нейробиологии показывают, что лестница создает устойчивые изменения, основанные на реакции мозга на награды. Каждое поощрение приводит к выделению мощного химического вещества — дофамина, которое вызывает приятные ощущения и желание повторить действие, чтобы снова испытать это чувство. Выделение дофамина, в частности, стимулируют шоколад,

зарабатывание денег, хороший секс. Интересно, что мозг воспринимает *относительную*, а не абсолютную ценность награды.

Чтобы проверить эти представления, было проведено исследование. Ученые обнаружили, что мозг выделяет дофамин, когда человек ожидает маленькую или среднюю награду, а получает среднюю. Если человек ожидает среднюю или большую награду и получает среднюю, дофамин не выделяется. Допустим, Роберт ожидает получить от 1 до 5 долларов и получает пять: в его мозге выделится дофамин, потому что он получил максимальное количество денег. Но если он ожидает получить 5 или 25 долларов и получает пять, дофамин выделяться не будет, потому что сумма минимальна. Роберт в обоих случаях получил 5 долларов, однако ожидания были разные. Когда он получает максимум от ожидаемого, мозг выделяет дофамин, а когда минимум — не выделяет<sup>10</sup>.

Какое отношение это имеет к лестнице? Приятные ощущения появляются не из-за того, что человек *действительно* совершил, а в зависимости от того, что он *ожидал* совершить. Новый менеджер по продажам в спортзале может мечтать продать в следующем месяце 100 членских билетов, но, если он поставит себе цель продать 10 абонементов к концу недели (и этого добьется), наслаждение будет примерно такое же, как при воплощении мечты. Потом можно поставить себе следующую небольшую задачу, например продать 20 абонементов на следующей неделе. Если выполнить и ее, дофамин снова выделится, вызовет приятные ощущения и желание продолжать работу. В конце концов, ежедневные и еженедельные дозы дофамина улучшат самочувствие и без ожидания исполнения мечты в конце года, а вероятность ее воплотить вырастет.

Теперь вы, вероятно, поняли важность лестницы и можете спросить, где и как правильно ее применять. В следующих разделах я приведу ряд примеров из жизни и бизнеса.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Риши Десаи — умный мальчик, выросший в консервативной индийской семье из округа Ориндж в Калифорнии. Он так хорошо учился, что окончил среднюю школу экстерном в 14 лет. Но при этом Риши был нервным, неловким, невероятно застенчивым и социально изолированным. Естественно, он страдал от одиночества. Как и другие подростки, он мечтал иметь друзей, встречаться с девочками, жить

полноценной жизнью. Его приняли в Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, и в сентябре он был готов пойти на первый курс, но перед этим решил резко изменить ситуацию, чтобы не остаться одиночкой и в колледже. Однако что он мог сделать?

Риши решил завоевать друзей и счастье с помощью ума и разработал для себя специальную программу небольших упражнений, чтобы постепенно научиться общаться. Для этого надо было подходить к незнакомцам и общаться с ними определенное время. Для начала найти кого-нибудь и поговорить одну минуту. Когда получится, повысить планку до трех минут, затем до пяти и в конце концов начать вести с незнакомцами долгие беседы. Чтобы усложнить задачу, надо подбирать разных собеседников: мужчин и женщин, молодых и старых, людей разных рас и с разным жизненным опытом. Но это оказалось очень трудно. У Риши не было ни друзей, ни опыта их заводить. Как подойти к незнакомцу? И он понял, что можно начать с еще меньшего шажка.

Это было в 1997 году, в пик популярности мессенджеров, таких как ICQ и AOL Instant Messenger. Поэтому Риши решил, что начнет общаться в ICQ, чтобы не было необходимости с кем-то встречаться лично. В этом мессенджере до 2000 года была опция «чат с незнакомцем» — своего рода чат-рулетка. Мессенджер (если произнести ICQ, получится «I seek you» — «Я ищу тебя») соединял двух собеседников случайным образом. Риши поставил перед собой недельную цель: начать вести короткие разговоры с незнакомыми мужчинами, женщинами, пожилыми, молодыми. Он быстро освоился, и беседы становились всё длиннее.

Поступив в Калифорнийский университет, Риши поднял ставки. После успешного окончания курса общения в чатах он почувствовал, что готов применить полученные навыки в реальном мире, в личных беседах. Но это был новый, непривычный уровень сложности, поэтому он решил вернуться к более простому шагу: говорить одну минуту. Он прогулялся по общежитию в поисках людей, с которыми хотелось бы пообщаться. Ему встретилась девушка — он вспомнил, как уверенно общается в интернете, и заговорил с ней. Общение шло так хорошо, что минута пролетела незаметно.

Риши продолжил маленькими шагами идти к цели и быстро завел массу друзей в Калифорнийском университете и за его пределами. Все они знали Риши как очень общительного парня, и со многими он поддерживает близкие отношения до сих пор. От робкого, неловкого четырнадцатилетнего мальчика не осталось и следа. Последовательное преодоление застенчивости помогло ему добиться невероятных успехов.



На работе он применил полученный опыт онлайн-технологий для связи с миром и влияния на него. Теперь Риши — успешный врач и создатель всемирно известной учебной программы медицинского факультета Академии Хана, которая рассказывает детям о медицине с помощью коротких увлекательных онлайн-роликов. Разработанный процесс не дал Риши отвлечься от социализации. Сегодня на вечеринках и мероприятиях он специально старается знакомиться с людьми и расспрашивает их о жизни. Благодаря процессу изменений он заработал уважение и дружбу тысяч людей как в интернете, так и в реальной жизни, а началось всё с первой короткой беседы в ICQ. А что, если вы не пытаетесь стать общительнее, а хотите иметь хобби, например научиться играть на новом инструменте?

Первые упоминания о табле — народном ударном инструменте из Северной Индии — восходят к 200 году до н. э. и были найдены в индийском штате Махараштра<sup>11</sup>. Табла состоит из двух барабанов. Один поменьше и дает более высокий звук — на нем играют правой рукой (левши — левой). Второй покрупнее, басовый — для другой руки. Поскольку у игры на табле очень древняя традиция, начинающим музыкантам приходится осваивать сложившиеся веками правила и приемы. Например, в западной музыке обычно есть метр, который выражается несколькими размерами (например, четыре четверти — это иногда проходят на уроках музыки в начальной школе). В индийской музыке размеров сотни, а еще на табле есть как минимум девять способов звукоизвлечения, и у каждого свои названия. В индийских ресторанах этот инструмент часто можно услышать в фоновой музыке. Как и большинство начинающих исполнителей, вы, скорее всего, не замечали этих сложных размеров и стилей. По звуку это похоже просто на барабанный бой, который сопровождает индийскую гитару — ситар. Из-за этого многие ученики бросают таблю, так и не научившись играть. Им кажется, что это легко и всё сразу получится, а на самом деле — нет. Для преподавателей индийской музыки это большая проблема: надо придумать, как удержать ученика, чтобы он освоил инструмент.

Мастер игры на табле Абиман Каушал считает, что начинать надо с простого ритма — бола. Во время репетиций ученик должен повторять несложные схемы. Но у него учатся молодые американцы из Лос-Анджелеса, и большинству совершенно не нравится целый месяц играть один и тот же пятисекундный фрагмент. Они пришли учиться, потому

что им хочется выступать в ансамблях. Из-за такой сосредоточенности на мечте они часто жалуются, что повторять базовые фрагменты, которые должен освоить начинающий исполнитель, скучно. «Когда же я смогу выйти на сцену и отрываться с другими музыкантами?» — жалуются они.

Но Абиман советует сосредоточиваться не на этом, а на более близкой цели — научиться играть правильные звуки и фрагменты. Для этого может потребоваться несколько месяцев, и ученик должен сделать ряд шагов, например научиться правильно ставить пальцы. Учитель заверяет, что после достижения этих целей — правильно выстукивать фрагменты — остальное со временем приложится. Его многолетний опыт показывает, что ученики, которые думают о мечте — играть в ансамбле, — бросают гораздо чаще, а те, кто учится постепенно и сосредоточен на краткосрочных целях, играет годами или всю жизнь.

По тому же принципу родители и учителя должны приучать маленьких детей сосредоточиваться на лестнице, особенно в учебе. В исследовании на эту тему нью-йоркские ученые на протяжении двух лет отслеживали оценки 373 семиклассников. Ученики проходили тесты, которые позволяли узнать, концентрируются они на мечтах или на существующих задачах. Спустя два года у детей, которые характеризовались постепенным подходом, оценки были лучше, чем у сверстников, склонных к мечтам<sup>12</sup>. В последующих исследованиях детей учили мыслить этапами, и это приводило к стабильному улучшению успеваемости<sup>13</sup>. Исследования по-прежнему показывают, что сосредоточиваться нужно прежде всего на краткосрочных целях, а не на далеких мечтах.

Часто технологии побуждают человека сделать первый маленький шаг. Возьмем Сьюзан Браун, перенесшую восемь лет назад тяжелый инсульт: ей сказали, что она никогда больше не сможет ходить. Или Роберто Сальватьерру, у которого была агорафобия: он ужасно боялся открытых пространств и потому совсем не выходил из дома. Или Джона Доули, страдавшего одной из форм аутизма, из-за чего он не мог нормально общаться и строить отношения. Все они сумели преодолеть трудности и удержать успех. И помогла им виртуальная технология, которая поддерживала сосредоточенность на шагах и целях, а не на отдаленных мечтах.

Таким же образом, как Риши Десаи использовал интернет-чаты, психотерапевты и врачи применяют специальные программы, такие как



Second Life и Oculus Rift, для реабилитации пациентов с физическими и психическими заболеваниями, обучая их сосредотачиваться на краткосрочных целях лечения в виртуальной среде. Пациенты выбирают себе аватар, который будет представлять их в интернете. Это может быть изображение человека или предмета, например арбуза. Затем с помощью этого аватара они участвуют в виртуальной жизни. В Second Life есть активное сообщество — примерно миллион человек, — и можно ходить по помещениям виртуальных зданий, разговаривать с другими аватарами и даже играть в азартные игры, зарабатывать лекарства и купаться голышом<sup>14</sup>. По словам пользователей, им нравится, что можно одеваться, разговаривать и двигаться именно так, как хотелось бы в реальной жизни, но без сопряженных с этим стресса и страха.

Пациенты с ментальными страданиями, например агорафобией, тревожным, депрессивным, посттравматическим стрессовым расстройством (ПТСР) используют виртуальные миры как первый шаг в борьбе со страхами. Страдающим агорафобией не надо делать шаг в реальный мир физически. Благодаря программе можно сосредоточиться на том, какие ощущения это вызовет. Больной может временно забыть о мечте общаться с настоящими незнакомцами и делать маленькие шаги и добиваться целей. Первый шаг — всего лишь создать профиль в интернете — порождает мощную силу, которая будет вести человека к соединению с реальностью.

Виртуальные миры применяются не только в качестве лестницы в терапии психических расстройств, но и при реабилитации после инсульта, помогают улучшить навыки публичных выступлений и продаж и даже освоиться на нудистских пляжах<sup>15, 16, 17, 18</sup>.

Сфера действия модели не ограничивается выполнением личных планов. Ее можно применять в бизнесе, чтобы поддержать какое-то действие (для этого можно использовать мобильные приложения).

Теперь, когда вы увидели, как работает лестница у других людей, можно включать ее в собственную жизнь. Что необходимо для применения этой силы, например, в бизнесе и для укрепления здоровья?

## ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ЭФФЕКТИВНАЯ ЛЕСТНИЦА?

Чтобы лестница была эффективной, необходимо соблюдать два важных принципа. Первый заключается в том, чтобы с помощью этой модели правильно запланировать процесс: шаги, цели и мечты. Давайте

рассмотрим гаджеты, например Fitbit, Apple Watch, Jawbone и умные часы Intel. Их производители делают ставку на то, что такие технологии устойчиво помогают вести здоровый образ жизни, в частности побуждают людей, которые никогда не занимались физкультурой, ежедневно ходить (мечта), показывая им пройденное расстояние. Устройство дает человеку измеримую цель — скажем, проходить 10 тысяч шагов в день. Когда эта цель достигнута, появляется следующая. Напоминает лестницу, но это не она. Да, первая ежедневная цель — 10 тысяч шагов — подразумевает постепенный процесс, но такое расстояние для большинства начинающих слишком велико. Производитель устройства думает, что поставил цель, а на самом деле это мечта. Люди в среднем проходят в день не больше 5 тысяч шагов<sup>19</sup>, поэтому 10 тысяч — настоящий прыжок. Чтобы каждый день ходить в два раза больше, нужно не просто улучшить физическую форму, но и найти для этого время, то есть изменить график или сделать ходьбу более приоритетной по сравнению с другими делами. Этот процесс может занять месяцы, а так как мечта — 10 тысяч шагов — далека, пользователи не ощущают прилив дофамина после достижения более реальных целей. Поэтому давайте упростим процесс, чтобы можно было и выполнить поставленные задачи, и получить от этого удовольствие.

Вместо того чтобы ставить перед человеком мечту — 10 тысяч шагов, — следует внедрить в эти устройства (или в собственные занятия физкультурой) принцип лестницы. Сделать это легко: надо определить, сколько шагов обычно делает пользователь, а затем поставить первую цель на неделю — каждый день ходить чуть больше. Благодаря этому можно будет запланировать шаги для достижения цели. Когда цель — скажем, 6 тысяч шагов — достигнута, можно поставить новую планку на следующую неделю. В этом и заключается принцип лестницы.

Второй принцип лестницы — рефлексия. Это значит, что нужно посмотреть на успешно выполненное задание и отпраздновать достижение цели. Не надо, конечно, приглашать в гости двоюродных братьев из другого города, если ты стал проходить 6 тысяч шагов. Достаточно просто уделить несколько секунд и мысленно это отметить. Такой момент помогает человеку осознать, что он хорошо справился и добился своего.

Рефлексия важна не только в личной жизни, но и в бизнесе. Первое более очевидно: можно отметить поход в спортзал, съев любимое блюдо или потратив минуту, чтобы себя поздравить. А как включить рефлексию в деловое поведение? Например, как заставить клиентов

рефлектировать над шагами, которые они сделали с помощью вашей продукции и услуг?

Здесь хороший пример дает психотерапия. Во время еженедельного сеанса специалист может попросить клиента рассказать, что хорошего он сделал за эту неделю (например, следовал ли он совету особенным образом дышать в стрессовой ситуации). Если подтолкнуть пациента рассказать об успехе и поздравить его, возникнет рефлексия на тему достигнутого прогресса, и человек с большей вероятностью будет и дальше пользоваться предложенной методикой.

Разработчики тоже могут использовать рефлексию, например встроить в продукт элементы, которые заставят пользователя подумать, как он (продукт) улучшает его жизнь. В частности, наш Центр цифрового поведения работает над приложением, которое помогает людям не отступать от новогодних решений. Рефлексию в нем обеспечивает календарная страница, на которую пользователь заходит после того, как выполнит ежедневные шаги. Он должен положить палец на дату и подождать, размышляя о достигнутых успехах. Таким образом, человек рефлексирует о том, что успешно придерживается своих решений, и это помогает добиться устойчивых изменений поведения.

Процесс рефлексии помогает построить то, что психологи называют самоэффективностью<sup>20</sup>. Ее смысл — в вере, что изменения достижимы. Размышление о достигнутом прогрессе помогает осознать, что, раз получилось сделать этот шаг и предыдущий, значит, должен получиться и следующий. Простой информации об изменениях мало, чтобы увеличить самоэффективность. Важно побудить человека вопросами, наградами, беседами, чтобы он *осознал*, что совершил.

Стоит упомянуть, что размышлять о прошлом шаге надо, только если человек считает, что его совершил, иначе это может выйти боком. Допустим, кто-то хочет похудеть, изменив рацион. Если он встал на весы и обнаружил, что прибавил в весе, вредно было бы просить его размышлять на эту тему: вероятность, что он забросит начатое, только повысится.

А теперь вернемся к [истории в начале этой главы](#) — о гитаристе, мечтавшем стать рок-звездой.

Мне было 19, я учился этномузыкологии в Калифорнийском университете в Лос-Анджелесе и был бас-гитаристом в группе, где играли мой брат и еще два парня. Мы обожали выступать на местных вечеринках и фестивалях, но мечтали стать рок-звездами и делиться

творчеством с миром. Я знал своего брата, давно был в этой группе и всем сердцем за нее болел, но для развлечения пробовал играть и с другими музыкантами.

Одним из них был мой приятель Ашкан, рэпер из близлежащего городка Глендейл. Он посоветовал мне встретиться с его знакомыми — группой под названием Херо, которая как раз искала бас-гитариста. Он сказал, что я должен им подойти. Я встретился с ударником, мы отлично провели время и решили на следующей неделе порепетировать с остальными участниками.

Назавтра Ашкан на своей «тойоте» подъехал к общежитию и погудел. Я схватил бас-гитару, побежал вниз и запрыгнул в машину. Там находились еще двое музыкантов из Херо. Рядом с водителем — Майк. В своей вязаной шапочке он был похож на рок-рэп-певца конца 1990-х, как в группе Limp Bizkit. Сзади со мной сидел диджей Джо. Еще двоих в машине не было. Ударник, с которым я уже познакомился, ждал в студии. Гитарист учился в Калифорнийском университете и пытался сделать карьеру в музыке вместо того, чтобы поступать в юридическую школу. Его звали Брэд Делсон.

Мы пошли в студию. Она сразу произвела на меня сильное впечатление. Во время репетиций нашей группы Genohm мы ютились в маленьком гараже моего брата в Западном Голливуде и каждый раз пытались быстро пробежаться по репертуару, пока не вмешается живущий по соседству Алекс — одиннадцатилетний русский панк, который иногда пробирался в гараж и пытался стащить у нас сет-лист и инструменты или предлагал купить лимонад, который он сделал из лимонов, позаимствованных из холодильника моего брата. В Херо обстановка была совершенно другой — сосредоточенной и профессиональной. Никаких малолетних соседей, стулья, подготовленные для собеседований с бас-гитаристами. Мне они сказали, что, перед тем как мы сыграем, надо обсудить деловые аспекты.

У них была белая офисная доска (очень впечатляющий предмет для гаражной группы). Сверху на ней было написано название группы, а ниже перечислены текущие цели и ежедневные шаги для их достижения. У них в планах было несколько вечеринок и фестивалей, и это было отмечено в календаре. Они как раз познакомились с парнем, работавшим в области музыки для кинофильмов, и с его помощью надеялись заключить сделку на саундтрек. Они отметили этот успех радостными жестами, а потом вернулись к стратегическому обсуждению следующих шагов. В отличие от отвлеченных бесед в Genohm, разговор

не сводился к мечте стать большими звездами с массой поклонников. Группа Xero была целиком сосредоточена на следующих небольших целях и шагах, чтобы этих целей достичь.

Когда они обсудили дела, мы начали играть. Я отлично провел время и был очень рад, что меня в итоге пригласили в группу. Однако уйти из Genohm и перестать играть с моим братом я не мог. Я попытался убедить их, что смогу работать и там, и там, но это их не устраивало: они были очень сосредоточенны и знали, что нужен человек, полностью преданный Xero.

Я на несколько лет потерял с ними связь, но потом мы снова встретились. К тому времени они сменили название на Linkin Park и имели за плечами череду успехов. Несколько лет назад я побывал на их концерте в Праге. После выступления я подошел к ним, и мы поговорили об их пути к мечте. Было ясно, что они продолжали концентрироваться на ближайших шагах и целях. Мы не могли долго разговаривать, потому что на следующее утро им надо было снимать ролик на Карловом мосту. Другие музыканты веселились бы всю ночь, но только не Linkin Park. За ними стояла сила, которая помогала продолжать играть и добиваться успеха. Во времена, когда группы не живут и года, Linkin Park имеет устойчивый успех: они более 10 лет занимают верхние строчки в хит-парадах, выпустили много платиновых дисков и продали более 60 млн записей<sup>21</sup>. Но они не хотели останавливаться на достигнутом и от лестницы не отказались: всё так же сосредоточивались на маленьких шагах, чтобы остаться в истории. В этом-то всё и дело.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕСТНИЦЫ В БИЗНЕСЕ

Вспомните момент, когда вы заходили на какой-нибудь сайт или скачивали новое мобильное приложение. Что вы чувствовали во время регистрации или загрузки? Если у вас есть некоторый опыт в этом отношении, вы, скорее всего, знаете, что на первом этапе иногда приходится потратить массу времени: надо указать имя пользователя, пароль, дату рождения, пол, номер телефона. Бывают и еще вопросы, например удобное время для звонка, имя учительницы в первом классе и любимая сальса с буррито (зеленая или красная). Вероятно, необходимость давать ответы не воодушевляет потенциальных пользователей. Кроме того, личные вопросы воспринимаются как бестактное вмешательство со стороны авторов приложения: с какой

статьи они сразу запрашивают столько данных, даже не показав, что сами могут предложить?

Если при разработке приложения внедрить лестницу и обеспечить постепенное получение информации, это резко повысит вовлеченность и удержание пользователей. На то есть две причины. Во-первых, пользователь дает информацию медленно и не чувствует давления. Гораздо комфортнее ответить всего на несколько вопросов.

Во-вторых, это помогает пользователю согласиться использовать продукт: он подходит к этому маленькими шажками. Сами разработчики в восторге от собственного творения и не могут дождаться, когда все увидят, как новая технология помогает отслеживать планы на день, платить налоги и даже давать собаке что-нибудь вкусненькое. Но пользователям нужно время, чтобы оценить все преимущества, поэтому разработчикам лучше подождать. Показывая все достоинства сразу, разработчики словно привязывают пользователя к отдаленной мечте о выгодах, которые он когда-нибудь получит от приложения. А человек к этому пока не готов, и это может привести к высокому уровню отказов — из-за того, что потенциал продукта просто не успевают оценить.

Поэтому вместо того чтобы раскрывать перед клиентом все карты, делайте маленькие шажки. Разработчики будут знать, что пользователь втягивается, потому что он нажимает на кнопки. Простой шаг, например нажать «далее», показывает, что человек готов больше узнать о приложении, а это может привести к достижению цели, например регистрации и использованию продукта ежедневно в течение недели. Привлечение простыми функциями и получение согласия на предоставление персональных данных повышают вовлеченность и удержание.

Я провел исследование и просмотрел более тысячи мобильных приложений с разным уровнем вовлеченности пользователей. Мне было интересно, в чем секрет успеха. Мы обнаружили, что в большинстве популярных приложений есть лестница, особенно на этапе привлечения.

Возьмем MyFitnessPal — приложение, которое должно мотивировать людей заниматься физкультурой и правильно питаться. Оно отлично вовлекает пользователей. Каким образом? На первом экране всего две кнопки: ввести адрес электронной почты или аккаунта на Facebook и выбрать пароль. После этого нужно прочитать пользовательское соглашение, а затем появляется следующий экран с вопросом и тремя



вариантами ответа. «Какова ваша цель?» Похудеть? Удержать вес? Набрать? Ответив на этот вопрос, пользователь переходит к следующей странице. Там его ждут еще один вопрос и четыре варианта ответов. «Вы ведете подвижный образ жизни?» — малоподвижный, не очень подвижный, подвижный и очень подвижный. На этом регистрация заканчивается, и пользователь переходит на домашний экран.

Случайно ли, что на первом экране пользователю задают вопрос с двумя кнопками ответа, на втором — с тремя вариантами, а на третьем — с четырьмя? Не думаю. Постепенно увеличивая число кнопок, MyFitnessPal применяет принцип лестницы, чтобы пользователь сосредоточился на первых маленьких шагах. Исследования показывают, что людям не нравится, когда их заставляют принимать решение с большим числом вариантов<sup>22</sup>. MyFitnessPal преодолевает этот психологический барьер, облегчая выбор. Постепенное, медленное подталкивание к согласию использовать приложение объясняет, почему у MyFitnessPal более 60 млн зарегистрированных пользователей и более 90% из них доводят программу тренировок до конца<sup>23</sup>.

Неудачные попытки изменений изматывают и высасывают энергию. Если каждый Новый год обещать себе быть активнее и не держать слово, совершенно естественно прийти в отчаяние и начать думать, что изменить поведение навсегда невозможно. Если клиенты никак не хотят возвращаться к вашей продукции, можно решить, что вы неудачливый предприниматель. Но это не так. И, что еще важнее, успех возможен. Изменить поведение непросто, но *реально*. Не надо быть сверхчеловеком или становиться на кого-то похожим. Просто создайте правильный процесс. Честно ответьте на вопрос: «Я пытаюсь достичь (реалистичного) первого шага, цели или отдаленной мечты?» Лестница поможет вам найти ответ и научиться мыслить по-настоящему маленькими категориями. Это не даст вам сойти с дистанции. Вы сделаете нужные шаги, добьетесь целей и, может быть, даже воплотите свою мечту.

---

## УПРАЖНЕНИЯ

1. Возьмите лист бумаги, на котором вы, читая [предыдущую главу](#), написали, какое поведение хотите изменить. Может быть, вам хочется чаще тренироваться, не есть поздно вечером или раньше ложиться спать? Или, может быть, вы хотите изменить что-то

- в вашем бизнесе? Сделать сотрудников более открытыми для нового процесса, ускорить принятие решений управленцами, побудить клиентов регулярно пользоваться вашей продукцией?
2. К любому выбранному поведению можно применить лестницу. Начните с модели. Попросите трех близких знакомых честно сказать, представляет собой ваш план мечту или реалистичную цель.
  3. В таблице ниже запишите мечту, краткосрочную цель и список ближайших шагов, которые вы предпримете для достижения цели.
  4. Теперь, когда у вас есть список шагов, целей и мечта, уделите секунду и поздравьте себя с завершением этого этапа.
  5. Сделайте первый шаг из списка и снова поздравьте себя с его выполнением. Процесс изменений начался, и вы на правильном пути.
- 

### Рабочий лист. Модель лестницы: шаги, цели и мечты

Впишите в таблицу вашу мечту, ведущие к ней цели и шаги, ведущие к этим целям. Таблица приведена в качестве иллюстрации: число целей и шагов может быть больше.									
О чем вы мечтаете?	1.								
Каковы ваши цели?	1.			2.			3.		
Каковы будут шаги?	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.



## СООБЩЕСТВО

Когда Джанья Лалич в 1978 году услышала о трагедии в Джонстауне в Гайане — массовых самоубийствах и убийствах, унесших жизни более 900 сектантов, — она встала на сторону секты. Хотя ей было жаль погибших, она поддерживала социалистическую направленность организации и твердую верность идеалам. У «Сельскохозяйственного проекта “Храм народов”» (так называлась джонстаунская секта) было много схожего с общиной, с которой Джанья работала уже несколько лет. Она и ее соратники начали вести общие финансы, сменили имена, сожгли все личные вещи и приняли полувоенную идеологию.

Джанью нельзя назвать типичной жертвой сектантов. Это была умная, образованная девушка из хорошей висконсинской семьи. Всего за несколько лет до этого она занималась наукой, получала стипендию по программе Фулбрайта, жила в Испании, затем переехала в Сан-Франциско и мечтала сделать мир лучше<sup>1</sup>. Но если всё это так, как же она оказалась на ведущих ролях в организации, в которой приходилось целыми днями сидеть у костра и жечь одежду, дневники и свидетельства о браке новых членов, называть их настоящими именами в качестве наказания за нарушение правил и вести издательский бизнес, чтобы собирать деньги на деятельность группы?

Когда Джанья в 1975 году приехала в Сан-Франциско, в городе всё еще бушевали социальные и политические бури, связанные с войной во Вьетнаме. Она недавно стала открытой лесбиянкой, и ей очень нравилось сильное, живое сообщество гомосексуалов. Она была в восторге, что встретила новых друзей, разделявших ее социалистические убеждения, и очень хотела добиться позитивных общественных изменений в мире. Когда она работала на неполную ставку в книжном магазине левой ориентации, коллега пригласил ее в учебный кружок. Там Джанья нашла единомышленниц — социалисток, которые тоже хотели сделать мир лучше. Ее пригласили жить вместе. А еще она слушала лекции руководителя кружка Марлен Диксон.

Диксон когда-то преподавала социологию в Университете Макгилла, живо интересовалась марксизмом-ленинизмом и маоизмом и быстро набрала поклонников среди студентов. Когда отношения Диксон с университетской администрацией обострились, она решила бросить

академическую карьеру и основала Демократическую рабочую партию, в которую входил и кружок Джаньи<sup>2</sup>.

Джанья была сильно увлечена жизнью группы. Взгляды Диксон, проповедовавшей антирасизм и признание гомосексуальности, произвели на нее впечатление, а перспектива жить в коммуне женщин-социалисток интриговала.

И она решила вступить. Очень быстро Джанья почувствовала себя желанной в кругу новых товарищей, ясно ощутила смысл жизни. Связь с членами группы укрепилась, когда она придумала себе новое имя и начала отдавать в общую кассу весь заработок без остатка. Когда Джанье предложили руководить издательским бизнесом коммуны и рекламировать ее на национальных ярмарках, она была польщена. Она чувствовала, что работает ради большого дела, и была вне себя от счастья, что другие нуждаются в ней, равно как и она в них. Конечно, бывали минуты, когда ее верность проходила тяжелые испытания. Например, когда умерла мать, ей запретили присутствовать на похоронах и сделали выговор за эгоизм: нельзя ставить личные потребности выше интересов коллектива. В дни сомнений ее психологически поддерживали другие члены коммуны. Они посоветовали еще глубже погрузиться в учение Марлен Диксон — теперь Джанья стала ее генеральным секретарем.

Джанья Лалич была членом Демократической рабочей партии 12 лет. Ушла она только после того, как партия распалась. Диксон начала терять веру в свою мечту — марксистскую революцию в США. Видя, что американский рабочий класс не может добиться революционных перемен, она сочла, что марксизм-ленинизм потерпел поражение в продвинутых капиталистических странах. У нее появились мелкобуржуазные замашки — например, она купила недвижимость. Колебания Диксон оттолкнули многих членов партии. После того как у лидера проявились алкоголизм и явное желание уйти, партия проголосовала за самороспуск и возвращение активов бывшим членам. И тем не менее, если бы не изменение ситуации, многие соратницы — и Джанья в том числе — могли бы благополучно оставаться в группе. От распада ее удерживали настолько мощные силы, что победить их смогло только деструктивное поведение руководителя.

Сейчас Джанья Лалич — профессор социологии в Университете Калифорнии в Чико. Она преподает студентам психологию и социологию культов и вспоминает время, проведенное в Демократической рабочей партии, со смешанными чувствами. Хотя

она понимает, какие силы стояли за этим культом, ей все равно сложно понять, как она ему подчинилась, как радикально он овладел ею и преобразил ее.

Джанья стремится не дать людям попасться в сети сектантов. Ее научные исследования и работа посвящены анализу методов, с помощью которых можно убедить образованных, благонамеренных людей — на вид не способных поддаться такому влиянию — стать преданными членами группы.

Можно смело сказать, что большинство людей не стремятся вступить в парамилитарную секту вроде Демократической рабочей партии или «Храма народов» (и тем более основать такую организацию). Так как же история Джаньи Лалич связана с более последовательным выполнением дел в вашей жизни?

На самом деле силы, скрепляющие секты, имеют к этому самое прямое отношение. Если изучить психологические приемы, которые заставляют человека совершать неординарные поступки — сжигать личные вещи и даже идти на убийство и самоубийство, — можно применить эти знания в ситуациях, когда люди *хотят* измениться по собственной воле — например, каждый день заниматься игрой на фортепиано или раз в неделю звонить маме. Понимая науку, стоящую за культами, можно стимулировать *позитивные* устойчивые изменения в жизни и работе.

В чем же секрет методов, с помощью которых секты управляют человеком?

## СИЛА СООБЩЕСТВ

Секты мастерски научились строить успешные сообщества. Сообщество — это группа людей, объединенных общими характеристиками: культурой, религией, финансовым положением, увлечениями. Есть сообщества людей, предпочитающих Android, а не iPhone, любящих собак, а не кошек, и слушающих музыку на Pandora, а не на Spotify.

Сообщества бывают основаны и на том, что человек *не* выбирает: месте рождения, религии родителей, типе школы — государственной или частной, — в которую его отправили учиться.

У некоторых сообществ есть определенное место встреч — например, церковь их конфессии, набережная в Санта-Крузе для

любителей йоги, терминал вылетов / верхний уровень аэропорта для людей, ожидающих, что их заберут водители из Lyft и Uber.

Поскольку в сообществе формируются социальные связи, в нем должно быть как минимум два человека. Родственники, республиканцы и демократы, соотечественники — всё это примеры сообществ.

Хотя люди могут осознавать, что сообщества способствуют устойчивым изменениям, *создавать* их всё равно сложно. Для этого нужно, чтобы члены были вовлечены в процесс. Как этого добиться? Именно об этом мы сейчас поговорим.

## СОЦИАЛЬНЫЙ МАГНИТ

В самых прочных сообществах есть то, что я называю социальным магнитом. Хороший пример здесь — новые виды «Охоты на мусор»<sup>[15]</sup>. Эта игра перестала быть детским развлечением: недавно в крупных городах стали приобретать популярность и версии для взрослых.

Принцип следующий. Человек включается в охоту, обычно регистрируясь в интернете с группой из трех и более человек. Ее представитель получает список заданий, которые нужно выполнить. В отличие от традиционной игры, распространенной 15 и более лет назад, «мусорщики» новой эпохи пользуются смартфонами, чтобы фотографировать, загружать картинки в социальные сети, искать ответы на вопросы. Охота не заканчивается за один-два часа и может продолжаться до двух суток.

Почему люди тратят 48 часов собственного времени — целые выходные — на такие вещи? Из-за социального магнита. Групповая охота — это не просто развлечение. В ней есть притяжение, которое вовлекает людей в игру. Сборщики — команда, объединенная общей миссией, которая скрепляет их между собой, как магнит, и помогает продолжать работать. Бывают моменты, когда участники чувствуют скуку, теряют мотивацию и устают, но они не останавливаются благодаря магнетической силе команды. Это и есть социальный магнит, создающий устойчивые изменения.

Посмотрите на социальные сети. Скольким из вас не хотелось зарегистрироваться на Facebook, Twitter, LinkedIn и так далее? Вспомните, как вы впервые получили на почту сообщение от Facebook с таким предложением? Возможно, оно вас не впечатлило. Может быть, вы подумали, что в социальных сетях сидят только люди с избытком свободного времени: они пишут, что ели на завтрак и с кем столкнулись

в течение дня. Но потом вы поняли, что приглашение прислал хороший знакомый. Возможно, этого было недостаточно, чтобы мотивировать вас зарегистрироваться, но хватило, чтобы вы подумали об этом и запомнили сайт. Вскоре вас начали приглашать другие коллеги и друзья. Кто-то из них начал пользоваться Facebook вместо электронной почты, и вам пришлось зарегистрироваться просто ради контакта. К тому времени вы осознали, что на сайте есть сообщество ваших сверстников. Хотя поначалу вам не хотелось вступать, вы всё же это сделали, чтобы не оказаться за бортом этого растущего сообщества, а когда люди начали комментировать ваши записи, это подтолкнуло вас продолжить пользоваться сетью и сделало сообщество еще сильнее.

Именно так сила сообщества не дает людям перестать что-то делать.

Но построить или использовать сообщество для устойчивых изменений не так просто, как может показаться на первый взгляд. Даже если оно создано для правильной цели, ему необходимо иметь социальный магнит. Если этой связующей силы нет, обычно нет и результата.

Возьмите завсегдатаев спортзалов. Легко постоянно ходить на тренировку с каким-нибудь приятелем. Но что будет, если он заболеет или уедет на неделю в отпуск? Обычно люди бросают занятия, и втянуться им потом сложно. Дело в том, что им не хватало социального магнита.

Недостаточно найти кого-то, кто захочет составить вам компанию. Построение сообщества с нуля требует своего вклада в создание социального магнита. Это можно делать, устанавливая ожидания других членов, например отправлять товарищу по спортзалу СМС, ссылки на статьи о новых видах тренировок и ожидать, что он проявит интерес и что-нибудь ответит. Призыв к определенному человеку или группе — например, поделиться видео или тегом — тоже один из способов создать магнит. Однако не у всех есть время и силы на самостоятельную организацию сообщества, которое будет поддерживать какое-то дело. Если это ваш случай — присоединитесь к уже существующей группе, только убедитесь, что там есть социальный магнит. Конечно, надо знать, что искать, и вскоре мы это объясним. Пока же запомните: чтобы сообщество оказывало на людей устойчивое влияние, в нем обязательно должно быть достаточно людей, которые подпитывают его, создавая социальный магнит. Я пришел к выводу, что в очень маленьких сообществах (меньше пяти человек) для создания устойчивых изменений над построением социального магнита должны работать все

его члены. В более крупных — примерно 15% участников. Мы поговорим об этом подробнее, когда я опишу пример создания сообщества.

Сообщества подталкивают делать как полезные для человека вещи, например регулярно заниматься физкультурой<sup>3</sup>, так и вредные, например курить<sup>4</sup>.

Но, может быть, не мы выбираем наши сообщества, а сообщества выбирают *нас*?

Сложно найти лучший пример того, как сообщества влияют на человеческие взлеты и падения, чем судьба актера Роберта Дауни-младшего. Может быть, до вас доходили какие-то слухи о его жизни: что он страдал наркоманией и алкоголизмом, что его нашли полуголым в кровати одиннадцатилетнего ребенка — он вломился в дом и отключился. А может быть, вы слышали и историю успеха: как он преобразился, завязал и сыграл главную роль во всех трех фильмах о Железном человеке. Но большинство людей не знают, как на жизненный путь этого актера повлияли сообщества.

С раннего детства вокруг Роберта были люди, принимавшие наркотики<sup>5</sup>. Ему не надо было искать это сообщество: его ввел туда отец, наркоман с многолетним стажем. С восьми лет отец начал давать Роберту марихуану на вечеринках, чтобы было легче общаться<sup>6</sup>. Актер признавался потом: «Когда мы с отцом начали принимать вместе наркотики, это выглядело так, как будто он выражает свою любовь единственным известным ему способом». Такой образ жизни быстро превратился в зависимость. Когда Роберт стал постарше, он начал искать друзей, которые могли бы помочь ему ее удовлетворять. Каждый вечер он начинал со спиртного и делал «тысячу звонков в поисках наркотиков».

Переехав в Голливуд и став актером, Роберт обнаружил, что попал в другую группу наркоманов. В круг его близких друзей вошли знаменитые актеры, также любившие выпить и употреблявшие наркотики, например Кифер Сазерленд, Мел Гибсон и Роб Лоу. Дауни становился заядлым алкоголиком и наркоманом, его все чаще арестовывали. Суд несколько раз направлял его на программу реабилитации. В итоге, достигнув своего дна, он почувствовал, что пора завязывать. Именно тогда актер нашел себе другую компанию, которая помогла держаться от наркотиков подальше. Он уверен, что эти

группы — семья, общество анонимных алкоголиков, занятия с психотерапевтом — позволили ему порвать с зависимостью.

Социальные сообщества (анонимные алкоголики и анонимные наркоманы) и психотерапия помогли Роберту и многим другим людям изменить жизнь. Но сообщества работают не только в случаях алкоголизма и наркомании, они помогают людям добиваться изменений в пищевом поведении (Weight Watchers), заниматься физкультурой (спортзалы, например CrossFit), расслабляться (группы йоги и медитации). Это действительно помогает очень многим, но есть большая группа людей, у которых данный подход не срабатывает. Почему?

Есть целый ряд причин. Одна из них — в том, что для посещения встреч группы требуется время, и не у каждого есть возможность часто на них присутствовать. Многие тратят каждый день по несколько часов, чтобы добраться до места, поучаствовать, пообщаться. Это особенно сложно, если человек работает на полную ставку.

Другой причиной, по которой общества анонимных алкоголиков, психотерапевтические и другие группы подходят не всем, становится сохраняющаяся стигматизация людей, обращающихся туда за помощью. Хотя подразумевается, что психотерапия тайна и анонимна, многие все же боятся показать, как они нуждаются в поддержке. Кто-то может узнать о жизненных провалах и осудить их. Это отбивает охоту вступать в такие сообщества или участвовать в них настолько активно, как требуется для достижения устойчивых изменений.

Например, группы профилактики ВИЧ: им сложно найти и удержать участников, поскольку посещение организации, связанной с ВИЧ-инфекцией, может вызвать негативную реакцию окружающих<sup>7</sup>. Если возникнут подозрения, что человек инфицирован, он может потерять работу, семью, друзей<sup>8</sup>. Люди очень стараются избежать стигматизации. Они готовы обратиться за помощью, чтобы бросить курить, потому что к этой вредной привычке более мягкое отношение, однако избегают получения помощи, например, в отношении СПИДа и заболеваний, передаваемых половым путем.

Так как же побудить человека вступить в полезное для него сообщество, если он сам того не хочет?

## ПРИМЕНЕНИЕ СООБЩЕСТВ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ



Наша исследовательская группа занималась этой проблемой. Мы учились создавать сообщества, которые повышали бы число людей, проходящих тесты на ВИЧ, в группах наибольшего риска, — среди афро- и латиноамериканских мужчин, практикующих секс с мужчинами (МСМ). Это очень стигматизированная группа. В нее входят не только люди, считающие себя гомосексуалами, но и мужчины, которые имеют половые контакты с мужчинами, однако не идентифицируют себя как представителей такой ориентации. Многие из них имеют подруг и жен, могут быть гомофобами и стараются сохранить в секрете эту сторону своей жизни из-за распространенного в обществе негативного отношения. Среди афро- и латиноамериканцев нелюбовь к гомосексуалам очень сильна, и МСМ особенно стигматизированы<sup>9</sup>. Из-за этого они часто неохотно проходят тесты на ВИЧ, и заболеваемость этим вирусом у них выше, чем в остальной популяции. Специалисты в области здравоохранения последние несколько десятилетий выделяют много времени и денег на повышение уровня тестирования на ВИЧ и лечения в этой группе, но борьба иногда кажется неравной. Эту проблему мы и пытались решить: зачем заниматься несложными и неважными вещами?

Чтобы построить успешное сообщество по профилактике ВИЧ, привлекающее и удерживающее афро- и латиноамериканцев, практикующих секс с мужчинами, нужно было решить вопрос стигматизации. Еще мы хотели, чтобы участникам было интересно и не приходилось тратить много времени. Набивавшие популярность социальные сети потенциально отвечали всем этим требованиям, поэтому мы решили создать онлайн-сообщество. Такая группа по профилактике ВИЧ имела шанс стать успешной, поскольку она доступна для людей по всему миру и способна устранить стигматизацию, возникающую в условиях персональной профилактики. Участники могут задавать вопросы и делиться мыслями, и при этом не надо никуда ходить и никто их не осудит.

Проблема была в разработке такого сообщества, в котором реально захотелось бы участвовать, ведь, кроме разговоров с незнакомцами в интернете на тему ВИЧ-инфекции, у людей много других важных дел.

Мало того, хотя мужчины, на которых мы ориентировались, были в группе высокого риска и нуждались в помощи, как их изменить, если они не хотят меняться? И как это сделать всего за 12 недель?

Джордан Салазар по выходным принимал сильный психостимулятор. Обычным субботним вечером он шел в танцевальный клуб, встречал какого-нибудь парня и спал с ним, не задумываясь о презервативах и тестах на ВИЧ. Однажды он наткнулся в интернете на объявление об исследовании мужского здоровья под названием NOPE — «надежда». Там говорилось, что будет возможность познакомиться с другими мужчинами, и Джордан решил попробовать: надо было просто вступить в онлайн-сообщество, пройти получасовой опрос о мужском здоровье и получить за это 30 долларов. Сразу после этого можно было уйти из группы и закрыть свой аккаунт. Почему бы не получить легкие деньги? Но Джордан не знал, что сообщество NOPE основано на научных принципах устойчивого изменения поведения<sup>10</sup>.

Джордан зашел на healthcheckins.com, вступил в группу, а затем осмотрелся на сайте. Он увидел, что люди общаются, но не знал, что делать: до этого он не участвовал в исследованиях, особенно в онлайн-сообществе. Может быть, пока не стоит бросать? Было интересно почитать, о чем разговаривают другие. Ему сказали, что все они гомосексуалы. Может быть, получится с кем-нибудь познакомиться? Он прошелся по цепочке бесед и обнаружил нечто неожиданное. Мужчины делились очень личной информацией: когда они впервые признались женам, что им нравятся мужчины, ярко рассказывали о сексе в тюрьме. Это немного ошарашило Джордана, поскольку он не привык говорить о таких вещах. Он решил попробовать и ответил на несколько сообщений. Через несколько недель он немного освоился на сайте, и когда один из членов группы поделился своим страхом заразиться СПИДом и спросил Джордана, что тот думает на эту тему, Джордан решил высказаться. Он ответил, что никогда всерьез не думал о тестах на ВИЧ и что презервативы кажутся ему пустой тратой времени и только портят всё удовольствие. А еще он не доверяет врачам, которые рекомендуют ему сдать анализы.

Первые несколько недель Джордан скромно «стоял у стенки», затем постепенно начал делиться сведениями о себе, поэтому теперь был готов поведать собеседникам, как признался в своей ориентации.

У меня никогда не было разговора с родителями о том, что я гомосексуал. Мама как-то услышала разговор по телефону с моим первым парнем в колледже. Сначала она была шокирована, потом замолчала. Папа, видимо, не считал нужным высказываться на эту тему. Мы никогда это не обсуждали и не говорим на данную тему

вплоть до сегодняшнего дня. Раньше я каждый год приводил в гости постоянного партнера, и все молчали, хотя мы спали в одной кровати. Я с Юга. Но я до сих пор убежден: что и с кем я делаю в постели, — это мое дело. Я — это я. И я ни перед кем не хочу оправдываться, включая родителей и родственников. Моя бабушка была набожной, читающей Библию южанкой-баптисткой и говорила, что все мужеложцы будут гореть в аду. Мама больше меня поддерживала. Она говорила, что я всё равно ее сын, и это главное. Ей было страшно, что я останусь один, что никто не будет меня любить, что мне не с кем будет встретить старость. Представьте, как родитель боится за своего ребенка. Теперь я ее полностью понимаю.

Сделав шаг и рассказав эту историю, Джордан почувствовал более сильную связь с другими членами группы. Они делились видеороликами, личными переживаниями, рассказывали, как к ним относятся из-за того, что они MSM. Они обсуждали возможность заражения ВИЧ, говорили, что нужно сдавать анализы, и Джордан постепенно подключился к беседе. Он уменьшил число партнеров, связи стали более продолжительными.

Наконец, он прошел тест на ВИЧ. Анализ показал наличие вируса.

До вступления в группу Джордан не прошел бы ВИЧ-тестирование. Раньше он бы решил, что положительный результат — это в прямом смысле конец. Но благодаря участию в программе NOPE его психика сумела справиться с такой новостью. Он продолжил участвовать в жизни сообщества, и оно помогло ему сохранить здоровье. В настоящий момент Джордан последовательно принимает лекарства. У него «неопределяемая вирусная нагрузка»: это значит, что ВИЧ получается сдерживать настолько хорошо, что анализы его не выявляют.

NOPE — это научное доказательство, что сообщества могут устойчиво менять поведение человека. Нам удалось собрать мужчин из группы высокого риска по ВИЧ, не желавших говорить об этом вирусе. Почти никто из них не хотел участвовать в сообществе, посвященном ВИЧ-тестированию, однако сила группы — особенно социальный магнит — активно их вовлекла и побудила сдать анализы. У людей, вступивших в группу NOPE, вероятность пройти тест на ВИЧ была более чем в три раза выше по сравнению с невступившими. Более того, мы добились устойчивых изменений: в конце двенадцатой недели 94% членов группы продолжали оставаться активными участниками сообщества<sup>11</sup>.

Когда через 15 месяцев мы провели проверку, более 82% участников сохраняли активность в группе<sup>12</sup>. С момента ее создания прошло почти пять лет<sup>16</sup>, но люди всё еще в ней. С тех пор мы провели такие эксперименты за рубежом — не только по поводу ВИЧ, но и для изменения поведения, связанного с другими заболеваниями, — и доказали, что сообщество способно вызвать устойчивые положительные изменения в любом месте.

## НОВАЯ НАУКА О СООБЩЕСТВАХ

Теперь, когда вы увидели мощное влияние сообществ на изменение поведения, давайте поговорим о том, как их создавать.

### ШЕСТЬ ЭЛЕМЕНТОВ УСПЕШНОГО СООБЩЕСТВА

Любое успешное сообщество включает шесть элементов, которые помогают удовлетворить психологические потребности человека. Ниже я перечислю их, дам им определение, а затем на примере научу их применять.

**ПОТРЕБНОСТЬ В ДОВЕРИИ.** Когда человек доверяет другим членам сообщества, будь то родственники, друзья, коллеги или незнакомые люди, он охотнее учится, более открыт и сильнее желает измениться. Доверие формируется, если люди делятся друг с другом мыслями, опытом, трудностями. Наши исследования показали, что сообщество может стимулировать доверие (и в итоге устойчивые изменения), если побуждать людей делиться личной информацией, начав с малого: рассказать, что они сегодня делали.

**ПОТРЕБНОСТЬ В АДАПТАЦИИ.** Большинство людей хотят вписаться в коллектив. Может быть, не нужно быть своим в любой группе, но необходимо иметь какое-то сообщество «своих», будь то семья, друзья или клуб по интересам. Чтобы вписаться, человек должен понимать социальные нормы сообщества. Например, с группой, призванной убедить людей голосовать за кандидатов от Демократической партии, всё вполне ясно: ее члены будут превозносить кандидатов и их электорат. Объединение с явными социальными нормами будет успешнее создавать устойчивые изменения: большинство людей готовы скорректировать свое

отношение и/или поведение, чтобы соответствовать групповым нормам и вписаться в сообщество.

**ПОТРЕБНОСТЬ В САМООЦЕНКЕ.** Люди продолжают делать то, что позволяет им быть довольными собой. Сообщества, которые дают такую возможность, повышают самооценку и подпитывают мотивацию своих участников.

**ПОТРЕБНОСТЬ В СОЦИАЛЬНОМ МАГНИТЕ.** Концепцию социального магнита мы уже рассматривали в [этой главе](#). Он важен для сильного сообщества, стимулирующего устойчивые изменения. Если, вступая в группу, вы не чувствуете притяжения, вероятно, она не поможет вам измениться, и стоит поискать другой вариант. То же самое верно при самостоятельном создании сообщества. Если его члены не чувствуют социального магнита, следует изменить какие-то психологические элементы.

**ПОТРЕБНОСТЬ В НАГРАДЕ.** Каждый, кто видел сериал Сизара Миллана<sup>[17]</sup> «Переводчик с собачьего», знает, как он умеет изменять собак, награждая их за хорошее поведение. Люди в этом отношении похожи (это не секрет для собаководов): они тоже будут продолжать, если получают награды. Впоследствии такое поведение может войти в привычку. Потребность в награде мы подробнее обсудим в [главе 7](#).

**ПОТРЕБНОСТЬ ЧУВСТВОВАТЬ ВДОХНОВЕНИЕ.** Чтобы поддерживать самооценку, человеку нужно не только быть довольным собой, но и чувствовать, что он хозяин своей жизни. Вдохновение (или самоэффективность, как вы, может быть, помните из [предыдущей главы](#)) — одна из сильнейших предпосылок изменений. В сообществе, которое придает силы, где есть пример наставников и ролевые модели, человек с большей вероятностью добьется устойчивых изменений в жизни.

Теперь вы понимаете психологические компоненты, необходимые, чтобы сообщество стимулировало устойчивые изменения, и, наверное, хотите перейти к практике: как построить или определить сообщества, удовлетворяющие этим требованиям? Мы обнаружили, что для этого необходимы *равные ролевые модели*. Ниже я подробно опишу научную основу наших сообществ НОРЕ. Вы можете использовать ее, чтобы

научиться создавать собственные сообщества и разбираться, годится ли группа, в которую вступаете вы или кто-то еще, для устойчивых изменений. С помощью описанного ниже процесса мы строим онлайн-сообщества, однако его можно использовать для создания объединений любого типа.

## КАК МЫ СОЗДАЕМ СООБЩЕСТВА NOPE

Для начала мы набираем образцы, ролевые модели для подражания. По нашему опыту, они должны составлять приблизительно 15% членов сообщества, поэтому, если вы собираетесь создать группу из 100 человек, понадобится около 15 ролевых моделей. В течение 12 недель мы платим этим лидерам небольшое еженедельное вознаграждение (обычно подарочный купон для онлайн-покупок, но деньги для поощрения необязательны — об этом мы поговорим в следующих главах). Через 12 недель их официальное задание заканчивается: к тому времени сообщество обычно встает на ноги и движется самостоятельно. Точно так же, как при найме новых сотрудников, с лидерами на начальном этапе надо много работать, но через несколько недель сообщества начинают развиваться естественным образом.

Для начала нужно определить правильные ролевые модели. Создавая медицинское сообщество, скажем, для снижения стресса, мы сотрудничаем с организациями, которые занимаются здоровьем и борьбой со стрессом — например, клиниками или медитационными центрами, — и просим посоветовать людей, которые, по их мнению, будут хорошими ролевыми моделями для нашей группы. Еще мы ищем ролевые модели в интернете. Критерий отбора — демографические и психологические характеристики, соответствующие другим членам. Например, если надо создать сообщество старшеклассников, чтобы побудить их делать домашнюю работу, ролевые модели тоже должны быть школьниками-сверстниками. Кроме того, ролевая модель должна достичь определенных устойчивых успехов (например, стабильно выполнять домашнюю работу), хотеть помогать другим, быть общительной, а также вызывать у сверстников доверие и уважение или быть кем-то рекомендованной. Мы приглашаем лидеров пройти обучение, объясняем им цель сообщества и то, как они могут вдохновить людей измениться.



Затем мы открываем сообщество для вступления. Как и в случае Джордана Салазара, неважно, заинтересованы ли в сообществе представители групп, для которых оно предназначено. Мы платим им за быстрый опрос и регистрацию, но они в любой момент могут уйти.

Сьюзан Бэр, участница одной из наших программ по лечению боли, написала на стене сообщества сразу после вступления в онлайн-группу. «Привет всем! Мне крайне неудобно писать об этом здесь — думаю, по тем же причинам, что и остальным. Я большую часть жизни провела в кабинетах врачей и больницах и одновременно (примерно с 10 лет) заботилась о маме, а потом о папе, пока оба не умерли от рака»<sup>13</sup>.

Слова Сьюзан демонстрируют чувства многих участников, вступающих в поддерживающее сообщество. После многих лет испытаний и неудач они не уверены, есть ли в группе какой-то смысл, даст ли она им что-то, и втягиваются неохотно. Именно поэтому люди так часто бросают группы, призванные им помочь. И именно поэтому мы используем научный подход к сообществам, чтобы у наших участников сложилось другое впечатление.

Хотя в рамках исследования мы автоматически добавляем участников, таких как Сьюзан, в онлайн-группы, у них всегда есть возможность уйти. Поэтому обязательно надо сделать сообщество довольно привлекательным для них, и в этом помогают подготовленные ролевые модели. Они начинают разговаривать с новыми членами сообщества, публикуют (на стене форума в онлайн-сообществе) интересные мысли, видеоролики и другой контент, которым мы снабдили их во время обучения, чтобы помочь вовлечь новых членов. Ролевые модели прямо — с помощью личных сообщений — связываются с членами сообщества, которые не делятся мыслями, не ставят «лайки» и не реагируют другими способами. Таким образом формируется социальный магнит. Каждый член сообщества должен чувствовать здоровое давление со стороны ролевой модели, которая связывается с ним и подталкивает к участию в жизни группы. Важно, чтобы такое мягкое давление вызывало у члена сообщества чувство доверия, поддержки, а не наказания за неучастие.

Например, на реплику Сьюзан отреагировал Альберт Берке — равная ролевая модель: «Добро пожаловать. Я знаю, что поначалу бывает тяжело, и поверь мне: я понимаю, каково это, когда семья ни о чем не говорит. Я родился в Украине, а мой тесть — армянин, женившийся на британке. Это идеальное стечение обстоятельств, чтобы “вообще ни с кем ни о чем не говорить”. Последние лет десять я всё больше времени



провожу в онлайн-группах поддержки по самым разным вопросам — от брака и психологии до информационных технологий, лекарств и расстройств, вызванных употреблением психоактивных веществ. Если ты не бросишь группу, тебе не только станет легче говорить о своих проблемах с единомышленниками вроде нас, твой внутренний диалог тоже станет яснее и будет легче во всем разобраться»<sup>14</sup>.

Через несколько недель члены сообщества перестают нуждаться в ролевых моделях. Многие из них сами начинают вести себя как такие модели, побуждая других членов принять социальные нормы.

Вот высказывание Келлен Колсон, участницы одного из наших медицинских сообществ. «Я знаю, что сложно поделиться своими мыслями [Тристелл Робертс], но поверь мне: это действительно помогает, и главное — начать. Я никогда не хотела говорить о том, как заболела эпилепсией, но такие группы очень помогают набраться смелости и рассказать, через что ты прошла». Келлен ведет себя как равная ролевая модель, потому что в публичном онлайн-сообществе объясняет другим участникам вроде Тристелл, как группа улучшила ее жизнь. При этом мы ее специально не готовили: ей просто помогло наше вмешательство, и она естественным образом превратилась в ролевую модель и начала распространять информацию о своем позитивном опыте.

Мы учим лидеров сосредотачиваться сначала на создании в сообществе атмосферы доверия. Через несколько недель, когда доверие уже сформировалось и социальные нормы прижились, ролевые модели начинают смещать эти нормы в запланированную сторону: например, побудить людей заниматься физкультурой, перестать принимать наркотики, приходить на работу вовремя. Через 12 недель равные ролевые модели официально заканчивают работу и перестают получать еженедельные поощрения. Сообщество начинает развиваться самостоятельно.

Мы пришли к выводу, что такой рецепт создания сообществ стабильно ведет к устойчивым изменениям. Люди, участвовавшие в программе НОРЕ, примерно в три раза успешнее меняют поведение по сравнению с другими, причем изменения сохраняются, а сообщества остаются активными и сильными. Спустя три месяца мы обычно видим, что свыше 90% участников сохраняют вовлеченность. После 18 месяцев обычно остаются более 80%. Я слышал, что в большинстве онлайн-сообществ уровень вовлеченности составляет меньше 50%, а значит, мы добились значительных успехов.

На стене одной из наших онлайн-групп о боли Зи Рэндольф рассказал, как сообщество за 12 недель на него повлияло: «31 год в моей жизни была в основном боль, и впервые кто-то действительно понял мои чувства... история каждого связана с чем-то уникальным, и это могут по-настоящему постичь только такие, как мы. Мы все находимся на разных этапах лечения и встречались с разными препятствиями и ловушками, но от этого только полезнее друг у друга учиться. Я очень надеюсь, что мы не потеряем контакт...»

## САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВА

Чтобы показать, как построить успешное сообщество, давайте разберем пример. Допустим, нам надо создать сообщество, которое поможет новоиспеченным матерям справиться со стрессом. Пусть дети срыгивают на новый диван, начинают плакать в четыре утра — сообщество поможет мамам пройти через все испытания и, может быть, даже увидеть в них свою прелесть. У меня самого маленький ребенок, поэтому я хорошо осознаю необходимость решить эту проблему. Мы бы поступили следующим образом.

Для начала надо понять психологию матерей, к которым мы обращаемся.

Чтобы определить правильные ролевые модели, давайте для начала выявим некоторые общие психологические черты женщин, испытывающих сильный стресс. Может, они рожают впервые? Может, они молоды? Может, у их родителей и других членов семьи не хватает времени, чтобы помочь в уходе за ребенком? На такие вопросы нужно обязательно найти ответ. Следует хорошо представлять, кого мы должны в результате привлечь.

Затем с некоторыми женщинами мы проведем собеседование, чтобы проверить правильность своих предположений, а также зададим им дополнительные вопросы, чтобы узнать, как им поможет сообщество. Надо выяснить, кто для них авторитет, как они любят общаться и отдыхать, предпочитают они чисто женское сообщество или смешанное, высказываться свободно или с наводящими вопросами, онлайн, лично или и так и так. Поскольку эти женщины недосыпают, ходить на мероприятия для них может быть тяжело, и онлайн-сообщество, вероятно, подойдет лучше. Однако это нужно подтвердить на собеседовании.

Давайте представим, что мы собрали следующую информацию: молодые мамы переживают из-за недостатка знаний об уходе за новорожденным, им одиноко весь день с ним сидеть и они не ощущают удовлетворения от того, что делают. Если мы хотим построить вовлекающее сообщество, которое поможет снять стресс, эти проблемы нужно решить.

Теперь мы готовы к созданию онлайн-сообщества. Фокус в том, чтобы найти хорошие ролевые модели, которые будут формировать правильную установку. Это надо сделать до приглашения вступить в нашу группу. Существует множество способов привлечения таких людей, и полезно, хотя и не всегда необходимо, иметь небольшой бюджет для вознаграждения ролевых моделей в знак благодарности за помощь.

Ниже представлены четыре типа ролевых моделей, которые обычно используют при построении сообществ.

**ЭКСПЕРТЫ.** Начните сотрудничать с влиятельными экспертами: блогерами, учеными, врачами, успешными предпринимателями, которые имеют опыт в удовлетворении потребностей молодых мам.

**ЗНАМЕНИТОСТИ.** Заручитесь поддержкой знаменитости, которая нравится мамам. Это необязательно должны быть звезды кино вроде Дженнифер Гарнер или Джессики Альбы – подойдут и онлайн-знаменитости меньшей величины, вызывающие уважение этой аудитории.

**ПОСЛАННИКИ.** Найдите общительных молодых мам, готовых присоединиться к вашему сообществу. Они могут поговорить с друзьями и привлечь их.

**СОЗДАННЫЕ РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ.** Если вы не знаете экспертов и знаменитостей и не можете найти посланников, не переживайте: ролевые модели всегда можно создать. Более того, это лучшие модели. Привлеките в ваше онлайн-сообщество небольшую группу молодых мам. Поищите среди них тех, кому это очень нравится, кто общителен и с радостью готов помогать другим – они сделают всё, что в их силах, чтобы помочь вам, информируя других. Цените этих увлеченных людей и старайтесь, чтобы процесс им нравился.

Благодаря простоте и экономичности мы используем этот метод в большинстве программ NOPE.

Предпоследний шаг — это *облегчить работу ролевым моделям*. Дайте им базовые инструкции на темы, которые могут интересовать матерей: это поможет им почувствовать свою ценность и подскажет, чем они могут быть полезны. Если моделям, например знаменитостям и экспертам, не хватает времени, можно попросить их отправить всего одно сообщение, или раз в неделю упоминать о сообществе в Twitter. Собственных ролевых моделей можно попросить писать много сообщений в неделю и в качестве благодарности давать им небольшие награды. Как я упоминал выше, на этом этапе мы приглашаем ролевые модели наших программ NOPE на короткое обучение. В данном случае мы бы рассказали, что узнали из собеседований о потребностях женщин и выдали бы им материалы, например видеоролики, сайты и посты в блогах, которыми модели могут поделиться с матерями в группе.

Когда ролевые модели создают группу и начинают общаться друг с другом, приходит время последнего шага — *открыть сообщество для молодых мам*. Придется немного позаниматься рекламой, чтобы о сообществе узнали, но, если правильно работать с ролевыми моделями, многие и так уже о нем слышали. Как только появятся первые участники, попросите некоторых ролевых моделей поговорить с ними.

Единственное, что требуется от новых участников, — это в течение первой недели после вступления сделать какой-то вклад. Достаточно просто ответить на вопрос, поставить «лайк» под каким-нибудь постом или написать комментарий к картинке: если человек сам что-то сделал, он сделал шаг по лестнице, которую мы описывали в [главе 2](#). Благодаря этому действие социального магнита начнет усиливаться. Вскоре многие присоединившиеся мамы сами станут ролевыми моделями: захотят поделиться и своими историями, и успехом с новыми членами сообщества, помочь увеличить группу. К этому моменту сообщество сформировалось по-настоящему. По нашему опыту, через 12 недель такой работы оно будет продолжать расти и может жить годами.

Возможно, вы хотите просто изменить собственное поведение, а создание сообществ слишком трудоемко для этой цели. К счастью, существует много готовых вариантов, которые помогут вам добиться устойчивых перемен. Скажем, вы хотите мотивировать себя ежедневно заниматься йогой. Вспомните, что на человека сильнее влияют группы, с которыми он связан, поэтому подберите студию с похожими на вас

участниками. Подружитесь с ними, встречайтесь после занятий. Чем вы активнее, тем сильнее будет социальный магнит и тем выше вероятность, что вы добьетесь результата.

## ПРИМЕНЕНИЕ СООБЩЕСТВ В БИЗНЕСЕ

Инженер Матей Захария занимался в Google анализом больших данных — разработкой инструментов, позволяющих за доли секунды обрабатывать и находить смысл в миллиардах точек данных, которые уже собраны, но не поддаются обработке без продвинутых компьютерных методик.

В то время для больших данных Google пользовался системой Hadoop MapReduce, но она не решала технических проблем компании<sup>15</sup>. Захария уволился и создал собственную программу обработки больших данных под названием Spark, которая быстро превзошла Hadoop в области анализа данных в реальном времени и при этом не требовала много места. Проблема была в том, что мало кто слышал о Матее и Spark. Само то, что какое-то решение лучше, еще не значит, что все немедленно начнут им пользоваться. Надо было придумать план, чтобы люди переключились на Spark. После мозгового штурма Захария пришел к двум выводам. Во-первых, он знал, что Spark лучше, чем Hadoop, но другие инженеры этого не поймут, пока сами не попробуют. Во-вторых, он знал, что, инженеров обычно считают не слишком общительными, но дело не в характере, а в том, что они хотят общаться на своих условиях и о том, что их интересует, например об инженерии.

Матей осознал, что инженерам нужно сообщество. Точно так же, как мы, чтобы помочь людям улучшить здоровье, используем HOPE, Матей решил помочь им познакомиться со Spark и полюбить программу. Он начал проводить встречи в районе Беркли, где жил сам, приглашал друзей, заручился поддержкой студентов последних курсов и знакомых, которые тоже стали приглашать кого-то на эти встречи. Как и с HOPE, Матей создал социальный магнит: присоединившиеся инженеры сразу чувствовали связь с этим сообществом. Студенты и друзья взяли на себя задачу заинтересовать новичков использованием Spark. Всех пришедших на встречу знакомили с кем-нибудь, кто уже работал с этой программой и любил ее. Анализ больших данных был настолько новой отраслью, что пользователи Spark быстро стали пионерами — своего рода научной сектой — в передовом тренде компьютерных наук. Это пробуждало у программистов интерес: им хотелось узнать, что

происходит в Беркли. Пошли слухи. В сообщество вступали новые члены, желающие побольше узнать о Spark, поговорить о ее применении, да и просто пообщаться. Spark получила устойчивый успех. Программа не только помогала развиваться анализу больших данных: к Матею стали обращаться ученые и представители компаний, желавшие взять его на работу.

Если сообщества влияют даже на «необщительных» инженеров, с другими оно сработает и подавно. И если инженер — например, Матей Захария — сумел создать группу, изменившую поведение людей, вы тоже справитесь. Просто нужно знать, как взяться за это дело — разобраться в научной основе процесса. Мы ее глубоко изучали, когда создавали сообщества NOPE.

Вот другой пример из сферы бизнеса. О музыке мы поговорили в [главе 1](#). Теперь давайте побеседуем о том, что ее сопровождает. О пиве.

Многие сорта пива похожи на вкус. Большинство стоят примерно одинаково. Так как же пивоваренным компаниям удастся выделиться и побудить клиентов постоянно покупать их продукцию? В условиях стремительного роста популярности социальных сетей большинство компаний научились использовать интернет-сообщества, прежде всего Facebook. Но, хотя многие пытаются строить сообщества, чтобы увеличить число вернувшихся клиентов, не все делают это правильно.

Сравните страницы марок Sam Adams и Dos Equis на Facebook. На странице Sam Adams есть аватар — картинка бокала со свежим пивом, изображение бутылки Sam Adams и впечатляюще активная группа поклонников, которые поставили миллион «лайков»<sup>16</sup>. На странице Dos Equis — картинка синьора Dos Equis, укрощающего снежного барса, еще одна картинка, где он же подбадривает команду звезд Национальной футбольной лиги, и еще более впечатляющая активная группа поклонников и более трех миллионов «лайков»<sup>17</sup>: в три раза больше, чем у Sam Adams.

Какая компания, по-вашему, продала в 2013 году больше пива?

Скорее всего, вы поставите на Dos Equis — и ошибетесь<sup>18</sup>.

Люди полагают, что маркетинг, реклама и с недавних пор огромное число подписчиков в социальных сетях — рецепт привлечения постоянных клиентов, однако это не так. Dos Equis потратила массу денег, чтобы создать новый бренд вокруг похожего на колумбийского мафиози седобородого мужчины в черном костюме, который

позиционируется как «самый интересный человек в мире». Компания сформировала очень вовлеченную базу поклонников на Facebook. И тем не менее Sam Adams, потратившая меньше денег, показывавшая те же самые скучные рекламные ролики, что и в прошлые годы, и имеющая на Facebook меньше фанатов, продала больше пива. Хотя обе компании построили сообщества, Dos Equis вложила намного больше, а отдача оказалась гораздо меньше. В чем секрет? Как Sam Adams заставила клиентов покупать свое пиво без новых рекламных кампаний и огромных затрат на маркетинг?

Как мы уже заметили, когда Facebook стал популярен, большинство компаний увидели в развитии сильного сообщества важный инструмент для повышения лояльности бренду и начали вкладывать серьезные деньги и ресурсы в создание онлайн- и офлайн-сообществ. Sam Adams и Dos Equis не исключение: руководители обеих компаний знают, что нужно использовать Facebook и строить сообщества. И те и другие отлично поработали и использовали советы Facebook по работе в этой социальной сети. Они оплатили рекламу, чтобы направить трафик на свои страницы, потратили кучу денег на маркетинг и услуги гуру социальных сетей, чтобы создать привлекательный контент. Судя по вовлеченности поклонников, эти деньги, безусловно, принесли доход Dos Equis. Реклама, а также растущая популярность на Facebook в каком-то смысле достигли цели, и сообщество этой компании сильнее, чем у Sam Adams: в конце концов, поклонников явно больше, и они активнее. Однако если судить по реальной цели — сделать фанатов лояльными клиентами, которые поддерживают бренд и покупают пиво, — победила явно Sam Adams.

Возможно, читая название этой главы, вы подумали: и что в этом такого? Использовать сообщества для создания устойчивых изменений — не новая идея. И вы правы. Хотя многие учатся строить сообщества, и кто-то, например Dos Equis и Sam Adams, даже преуспевают в этом, целей (например, увеличение продаж пива) эти группы не достигают, если с научной точки зрения они построены неправильно. Так что же есть в сообществе Sam Adams и чего не хватает сообществу Dos Equis? Разница заключается в *смысле* и принципах создания.

В Dos Equis провели блестящую маркетинговую кампанию. Если измерять слухи или количество упоминаний бренда, то это один из самых больших успехов последнего десятилетия. Ролики с «самым интересным человеком в мире» известны по всему земному шару, у них



миллионы просмотров на YouTube, множество пародий. На эту тему есть костюмы на Хеллоуин, дружеские шутки. Осознавая важность создания сильного сообщества, компания положила в его основу эту рекламную кампанию, чтобы дать возможность обсуждать рекламные ролики Dos Equis. Это привлекло на Facebook самых разных людей, которые хотели посмотреть последний ролик, поставить «лайк» чужим шуткам на эту тему и поделиться собственными. Многие из них даже не любят Dos Equis или вообще пиво.

С другой стороны, Sam Adams не может похвастаться рекламой из уст в уста: об этом бренде говорят гораздо меньше. *Сообщество они сформировали, чтобы люди общались о том, что действительно важно для увеличения продаж*, — о своей любви к Sam Adams. У компании нет таких хитрых рекламных роликов, как у Dos Equis. Нет таких завлекательных картинок и смешных шуток. Всё, что у них есть, — это захватывающая история мини-пивоварни со старыми рецептами отличного пива, а также желание обращаться только к тем, кому нравится именно его вкус. На этом и строится сообщество Facebook: поклонники Sam Adams рассказывают друг другу, когда они купили это пиво, каким оно было вкусным и как им захотелось добавки.

Взгляните: на странице Dos Equis люди, разговаривающие о рекламных роликах, придумывают фразы вроде «Когда он [синьор] зарабатывает тачдаун, фанатов противника подмывает кричать от радости». Некоторые даже принижают достоинства бренда: берут классическое заявление синьора «Я нечасто пью пиво, но если пью, то Dos Equis» и высмеивают его, превращая в «Я нечасто пью Dos Equis, но если пью, то потому что больше ничего нет».

Сообщество Dos Equis создано вокруг разговоров об их *рекламе*. А иногда такой подход может выйти боком с точки зрения цели самой рекламы — побудить людей покупать пиво. Решение Dos Equis построить сообщество было верным, так как это мощный способ устойчиво изменить поведение клиентов, и компания явно ожидала получить от потенциальных покупателей другой эффект.

Сравните это со страницей Sam Adams, сообщество которого построено вокруг вкуса пива. Поклонники Sam Adams говорят, например: «Cold Snap — лучшее пиво. Без вариантов» и «Я на днях был в Штатах и привез домой упаковку SAM... У нас в Канаде выбор хуже». Sam Adams создал сообщество вокруг своего *пива*<sup>[18]</sup>.

Выражая свою любовь к пиву Sam Adams и высказываясь об этом в Facebook, люди строят и укрепляют сообщество. Когда к беседе

присоединяются другие фанаты бренда и говорят, что он им нравится, сообщество становится более сильным. Благодаря этому поклонники Sam Adams чувствуют близость, и им еще сложнее перестать любить это пиво.

Самые активные онлайн-группы для встреч успешны благодаря тому, что они создали устойчивые сообщества. Марина Здобнова получила степень MBA и в 2012 году переехала из Бостона в Лос-Анджелес. Ей хотелось найти единомышленников, с которыми можно поделиться идеями и создать стартап, призванный сделать людей счастливее и стимулировать личностное развитие. Для этого она основала группу на meetup.com, назвала ее Santa Monica New Tech и открыла для всех желающих.

Марина училась строить успешные сообщества методом проб и ошибок. Начала она с того, что из собственного кармана оплачивала угощения для потенциальных гостей, но потом поняла, что можно предлагать им что-то менее материальное — например, возможность смотреть презентации компаний-стартапов, завести друзей с общими интересами, встречаться с другими предпринимателями, пользователями и инвесторами. В таком случае участникам будет не нужна бесплатная еда и они даже будут готовы платить за посещения. Марина обнаружила самый большой рост числа участников после привлечения волонтеров — равных лидеров, — которые верили в эти встречи и помогали ей их проводить и рекламировать. Сегодня Santa Monica New Tech — стабильная некоммерческая организация с более чем 9 тыс. членов<sup>19</sup>. В Лос-Анджелесе она известна тем, что в ней зарождаются новые стартапы. Как сказал один из участников Santa Monica New Tech<sup>20</sup>, «из-за мобильных технологий... люди теряют навыки межличностного общения и возможность взаимодействовать друг с другом. Такие группы для встреч, как Santa Monica New Tech, помогают восстановить этот потерянный элемент, притягивая людей друг к другу общим смыслом и интересами. <...> Я встречаю программистов, которые работают удаленно и днем фактически ни с кем не разговаривают. Я встречаю уставших предпринимателей, которые приходят на мероприятия организации, чтобы убежать от одиночества на работе. Я встречаю счастливых, полноценно работающих людей, которые регулярно посещают встречи, так как это помогает им воплощать свою мечту или получать от других мотивацию и вдохновение. И я встретил много людей, недавно приехавших в Лос-Анджелес и желающих с кем-

то здесь познакомиться. <...> Всех их связывают энергия, надежда и атмосфера ободрения на мероприятиях Santa Monica New Tech. Они видят, чем занимаются их коллеги-предприниматели, и заводят новых друзей. Поэтому я думаю, что здесь одновременно можно достичь деловых целей и удовлетворить личные потребности».

Как и в программе HOPE, в Santa Monica New Tech научились применять научный подход к сообществам, чтобы добиваться устойчивых изменений в жизнях людей.

Если мы пытаемся что-то изменить, но терпим неудачу, то, как правило, чувствуем себя одинокими и бессильными. Это касается многих намерений: есть меньше сладостей, научиться готовить, заставить сотрудников выполнять работу вовремя. Но подобные чувства возникать не должны. Один из самых важных выводов, к которым я пришел за годы изучения социальной психологии, заключается в том, что человек никогда не бывает одинок. Помните: есть много людей, которые думают точно так же, как и вы, и в то же самое время.

Все мы люди, и у нас схожие мысли и чувства. Например, человеку может быть неудобно из-за пятна на рубашке, хромоты, ответа на чей-то вопрос, показавшегося глупым. Однако окружающие не замечают этого, потому что аналогичным образом думают о себе. Человек может впасть в отчаяние и депрессию из-за того, что бросил диету, но в мире есть тысячи, даже миллионы людей, которые чувствуют в точности то же самое по этому же поводу. У всех нас схожие психологические реакции, и при одних и тех же обстоятельствах все мы почувствуем радость, грусть, страх или восторг.

Эту особенность психологии можно использовать во благо — помочь людям почувствовать связь и вдохновение, достичь целей. Развитие и последовательный успех групп анонимных алкоголиков, Weight Watchers, фитнес-объединений, например CrossFit, демонстрируют мощь сообществ. Наши исследования программы HOPE доказали ее научно. Что дают такие группы? Чувство общности, понимание, что ты не единственный, идущий по данному пути, и в какой-то степени принятие себя. Именно благодаря этому у нас получилось создавать устойчивые сообщества по всему миру. Но они не только помогают людям почувствовать связь друг с другом. Если они включают научный подход к устойчивым изменениям поведения, это может стать мощной силой, благодаря которой участники таких изменений добьются.

---

## УПРАЖНЕНИЯ

Ваше задание к этой главе — вступить в сообщество, посвященное тому, что вы хотите изменить.

1. Вспомните, какое поведение вы хотели изменить в [главе 2](#). Готово?
  2. Найдите сообщество по этой теме, в которое можно вступить — если не офлайн, то в интернете.
  3. Вступите в него. Скажем, если вы хотите снять стресс, можно начать ходить в спортзал с другими людьми, имеющими те же цели.
  4. Поддерживайте связь с другими членами сообщества, чтобы создать социальный магнит — то, благодаря чему вы будете возвращаться. Вносите свой вклад, даже если это просто «лайк» под чьим-нибудь постом или слово «привет», сказанное кому-нибудь при живом общении, например в спортзале или туристическом клубе. Если вы чувствуете себя уверенно и действительно хотите построить социальный магнит, отправьте члену сообщества личное сообщение или публично о чем-нибудь спросите.
  5. Общаясь с другими участниками, следите, как их реплики влияют на то, что вы говорите и думаете. Замечайте, когда сами начинаете говорить то, что, как вам кажется, их вовлечет. В этом проявляется мощь формирующегося социального магнита.
-

## ВАЖНОСТЬ

Мою бабушку со стороны матери звали Дорис Левин Фелнер. Бабушка Дорис была классической нью-йоркской еврейской бабушкой: родилась и выросла в «местечке» — Бруклине, — а потом переехала в многоэтажку на Манхеттене и прожила там большую часть своей жизни, пока не пришло время осесть в солнечном Майами-Бич. Я помню, как там бабушка Дорис угощала меня сэндвичами с пастромой, когда я был у нее в Seacoast Towers. А я познакомил ее с двойным чизбургером в ресторане In-N-Out Burger, когда она гостила в Калифорнии. Однажды мы всей семьей ездили в Канаду, и она развесила свое белье сушиться на заднем сиденье. Я помню, как она жаловалась на иммигрантов, как во время долгих телефонных разговоров между Калифорнией и Флоридой рассказывала последние новости из ежедневных мыльных опер, как я пытался подтрунивать над ее неpolitкорректностью, рассказывая о своих свиданиях. Но, помимо недостатков (они есть у каждого), у бабушки была одна потрясающая черта, которая мне очень нравилась, — любовь к семье.

Бабушка Дорис ценила семью превыше всего. Мою маму она воспитывала с двумя установками: «кровь не вода» и «прав, неправ — это все равно моя семья». Благодаря бабушке у меня близкие отношения с двоюродными братьями и сестрами. Мы каждый год ездили в горы Катскилл, чтобы семьи троих ее детей общались между собой, хотя жили далеко друг от друга: в Калифорнии, Нью-Йорке, Мэриленде и Джорджии. Она несколько раз в неделю разговаривала с нами по телефону и с нетерпением ждала этих минут. Еще она помогала воспитывать моих двоюродных братьев после того, как умерла их мать — ее невестка.

Особенно близкие отношения у бабушки были с тетей Мерил — ее младшим ребенком. Мерил с детства болела астмой, и бабушка чувствовала себя нужной. Это было для нее очень важно, давало ей стимул жить.

Бабушку со стороны отца звали Беатрис Янг. В каком-то смысле это тоже была типичная нью-йоркская еврейская бабушка, но при этом противоположность бабушке Дорис — интеллектуалка, интересующаяся культурой и светской жизнью. Бабушка Билли, как мы ее называли, тоже

родилась и выросла в Нью-Йорке. Когда пришло время выходить на пенсию, она уехала оттуда и поселилась в Хантингтон-Бич в Калифорнии недалеко от нас. Я ее хорошо узнал. Она не была такой заботливой матерью, как хотелось бы папе, зато страстно любила жить.

Бабушка Билли обожала брать от жизни всё. Она постоянно занималась чем-то развивающим ум: вела переписку с литераторами, например с Джеромом Сэлинджером, и часто ходила в театр, в частности на «В ожидании Годо». (В ответ на вопрос: «Бабушка, как тебе спектакль?» — она пошутила, что «пришлось очень много ждать»). Дома у нее всегда играла музыка — Брукнер, Малер и Барток, — стоял рояль, а стены были увешаны картинами Марка Шагала. Она также твердо верила в идеалы либерализма и была убеждена, что каждый человек имеет право на высшее образование и должен учиться или работать согласно своему призванию. Она верила, что работа в коммерции душит творческое начало у людей с художественными склонностями и может привести к психическим заболеваниям. По ее мнению, именно это произошло с ее братом. В личной жизни она тоже не признавала рамок. В отличие от других женщин того времени, она активно знакомилась с мужчинами. (Она рассказывала, что влюбилась в моего дедушку, когда на свидании он заметил: «Тебе что, мало, что ты встречаешься с тремя парнями? Зачем тебе еще с кем-то знакомиться?») Также она очень стремилась в магистратуру, хотя женщинам тогда советовали сосредоточиться на воспитании детей. После окончания вуза она сначала консультировала старшеклассников по поступлению в колледж, а затем преподавала английский язык в Хантерском колледже.

Еще бабушка Билли была активной сторонницей здорового образа жизни и физкультуры. Они с дедушкой каждый день играли в теннис, она обожала начинать день с плавания и советовала мне парковаться как можно дальше от места назначения, чтобы побольше ходить.

Бабушкины дела и интересы поддерживали ее восторженное отношение к жизни. Они с мужем поселились в центре для независимых пенсионеров, но при этом не общались с соседями, если только тем не доставляли такое же удовольствие интеллектуальное развитие и фитнес. Она говорила мне, что лучше держаться подальше от стариков, потому что те только и делают, что сидят и жалуются на здоровье (эти «старики» были лет на 20 моложе ее самой). Ее секреты: следовать за страстью, каждый день заниматься физкультурой, пить всякий раз, когда идешь мимо питьевого фонтанчика, и всегда пользоваться лестницей, а не ездить на лифте. Переехав в Хантингтон-Бич, работать она стала

меньше, но не прекратила. На добровольных началах она устроилась экскурсоводом в местный художественный музей.

Примерно в одном возрасте — около 75 — и Дорис, и Билли понесли тяжелую утрату. У Дорис умерла младшая дочь Мерил, а Билли потеряла мужа, моего дедушку. Ученые обнаружили, что реакция на стрессовые ситуации в жизни может быть показателем здоровья и долголетия<sup>1, 2</sup>. Бабушки отреагировали на эти трагические события по-своему. Разными оказались и результаты.

После смерти тети Мерил бабушка Дорис изменилась буквально в одночасье. Она не только страдала от потери дочери морально, но и сразу же начала сдавать физически. Ежедневные мыльные оперы перестали ее интересовать. Моя мама приехала на следующий день после смерти тети Мерил и обнаружила, что бабушка больше не может самостоятельно ходить. Через два месяца она уже не могла обойтись без инвалидной коляски. Мама пыталась убедить ее не тащить ноги по земле, а снова ходить, но безрезультатно. Бабушку начали преследовать и другие проблемы со здоровьем. Она стала думать, что у нее болезнь Альцгеймера и мышечная дистрофия. Нарушился баланс жидкости в организме. В следующие два года ее много раз госпитализировали, и в один трагический день она умерла в больнице — подавилась, а медсестры не оказались рядом.

Бабушка Билли отреагировала на свою утрату совершенно по-другому. Она тоже была подавлена, но не потеряла способность ходить, а сделала нечто противоположное — начала много ходить. Она гуляла по улицам Хантингтон-Бич весь день, днями и неделями. Она мучительно переживала утрату, но не могла усидеть на месте. Я помню, как в то время она признавалась, что чувствует опустошенность и смятение и не знает, как с этим справиться. Она могла лишь продолжать делать то, что для нее было важнее всего — держать себя в форме и жить полной жизнью. Поэтому она каждый день ходила до тех пор, пока ноги не покрывались мозолями и не становилось больно. В конце концов, бабушка вернулась к своим увлечениям. Она опять стала регулярно плавать, работать в музее, продолжила ходить в театр и на музыкальные представления. Умерла она через 20 лет, когда ей было уже 97. Умерла, занимаясь любимым делом — плаванием.

Почему же бабушка Дорис после трагедии ушла так быстро, а бабушка Билли сумела оправиться и прожить еще 20 лет? Дело в генетике? Вероятно, нет. У обеих родители прожили больше 90 лет.



Питание? Наверное, тоже нет. Обе питались правильно. Так в чем секрет?

## СИЛА ВАЖНОСТИ

Если в книжном магазине вы подходили к полке с книгами по саморазвитию, то, наверное, знаете, сколько людей пытаются научить вас повышать мотивацию. Основополагающая и довольно очевидная на вид идея заключается в том, что мотивированный человек добьется своего, а если мотивации не хватает — скорее всего, не добьется. Поэтому авторы книг пытаются развить в вас мотивированную *личность*.

Но если вы не такой человек — ничего страшного. Чтобы последовательно что-то делать, необязательно рождаться с мотивацией. Более того, большинство ученых-психологов считают, что «мотивированной личности» вообще не существует, и люди делают что-то благодаря контексту — тому, что они оказались в правильном (или неправильном) месте в определенное время. Соседка, которая каждый день в пять утра встает на пробежку, может показаться прирожденным бегуном, однако она, вероятно, окружена силами, которые не дают ей бросить тренировки. Например, образцы для подражания — родители, друзья или партнеры — поддерживают ее в занятиях спортом: сами бегают или просто говорят, что благодаря этому она отлично выглядит.

Тогда как мотивировать человека делать то, чего, возможно, делать не хочется? Один из способов — это подключить силы, о которых идет речь в других главах. Как было показано в предыдущей главе, в сообщество НОРЕ вступают люди, которые не хотят меняться, и при этом они достигают устойчивых изменений. Однако вступление в группу не единственная причина, побуждающая людей к изменениям.

Что еще заставляет людей продолжать что-то делать? То, что это кажется им важным.

Хотите бросить курить? Вы добьетесь больших успехов, если бросить — важно для вас. В таком случае приемы (например, лестница и сообщество) помогут вам порвать с вредной привычкой<sup>[19]</sup>. Если нет, то вы, вероятно, курить не бросите. Доказано, что рассказы о «возрасте легких» повышают частоту отказа от курения, так как осознание, что тебе 42, а легким 62, может стать для курильщика довольно сильным

шоком. Перспектива умереть от курения внезапно становится осязаемой. Дело приобретает важность.

То же самое с физкультурой. Если вы хотите начать регулярно тренироваться — скажем, на гребном тренажере, — нужно разобраться, почему это важнее, чем привычные дела. Например, если времени мало, для вас важнее позаниматься на тренажере или ответить на деловое письмо? То, что окажется приоритетнее, сильно повлияет на ваши предпочтения.

Наверное, всё это звучит очевидно, однако здесь кроется одна из самых распространенных ошибок при попытках изменить себя и других. Человеку хочется перестать есть пирожные, но не получается, потому что их вкус важнее, чем отказ от них. Или если предприниматель хочет заставить клиентов покупать свою продукцию, сначала надо выяснить, нужна ли она им. Если продукт не удовлетворяет какую-нибудь важную потребность, люди перестанут им пользоваться.

К счастью, не надо угадывать, что для людей важно, а что — нет: ученые уже составили длинный список таких тем (о первых трех я расскажу ниже). У каждого человека свои приоритеты, поэтому не ждите, что вас или кого-то еще будут мотивировать все пункты в таком списке. Но чтобы подход сработал, достаточно одного.

## БОЛЬШАЯ ТРОЙКА: ДЕНЬГИ, ОБЩЕНИЕ И ЗДОРОВЬЕ

Так что, по мнению ученых, для человека важно? Первые три пункта — это деньги, социальные связи и здоровье.

Давайте начнем с денег. Большинство экономистов уверяют, что это для человека главное. За деньги можно купить всё, что нужно и хочется, они дают ощущение могущества и успеха. Доллары (а также песо, фунты, евро) сделаны из бумаги, но при этом вызывают у людей сильные эмоции, причем не только негативные, но и позитивные, продолжительные. История мексиканской программы «Опортунидадес» — хороший пример.

В 1994 году президент Мексики Эрнесто Седильо столкнулся с назревающей экономической катастрофой, которая имела далеко идущие политические последствия: растущая нестабильность в стране и за рубежом вызвала обвал мексиканского песо. Этот спад — «Мексиканский шок» — спровоцировал панику среди населения. Многие оказались в отчаянном положении, на грани голода. Президент Седильо, сам экономист по образованию, заручился поддержкой двух коллег-

ученых — экономиста Сантьяго Леви и демографа Хосе Гомеса де Леона — и решил победить проблему растущего уровня бедности по всей стране.

Вместе они разработали социальную программу, которая радикально отличалась от предыдущих<sup>3</sup>. Вместо продовольственных карточек нуждающимся начали раздавать деньги. Однако было два крайне важных условия. Во-первых, домохозяйства, получающие дотацию, должны были пользоваться государственными больницами, а не услугами частнопрактикующих врачей, и это должна была подтвердить сама больница. Во-вторых, наличные давали только женщинам. Леви и Гомес де Леон считали, что именно женщины с большей вероятностью будут на эти деньги кормить семью и заботиться о здоровье детей.

Правительство яростно сопротивлялось этому плану: по мнению министров, раздача денег должна была привести к росту алкоголизма и наркомании, а если давать деньги женщинам, это вдобавок будет поощрять домашнее насилие. Чувствуя, что правительство может вмешаться, президент и его команда начали действовать быстро и тихо. Без шумихи в прессе они протестировали свою политику в штате Кампече, чтобы выяснить, работает программа или опасения кабинета обоснованы<sup>4</sup>.

Оказалось, повода для беспокойства нет: всё получилось. В Кампече выплаты наличными получили 31 тыс. человек, и деньги были потрачены не на наркотики и алкоголь, а на еду и медицинскую помощь. Пилотного проекта оказалось достаточно, чтобы убедить правительство Мексики увеличить масштаб программы.

Официальная правительственная программа, изначально названная «Прогресса», стартовала в 1997 году<sup>5</sup>. Она была примерно в 10 раз масштабнее и охватывала свыше 300 тыс. человек. Программа значительно отличалась от пробного проекта в нескольких отношениях. Деньги женщинам на этот раз давали только в том случае, если дети ходят в начальную или среднюю школу. По мере взросления детей сумма увеличивалась. Семьям по-прежнему надо было пользоваться государственным здравоохранением, однако акцент был сделан на профилактике. Наконец, женщинам надо было доказать, что их семьи едят здоровую пищу и деньги не уходят на продукты с низкой пищевой ценностью.

В итоге программа была расширена и охватила более 5 млн человек — почти каждого мексиканца, жившего в крайней бедности. Даже тогда более 72% сумм, которые получали женщины, уходили на еду. Бедные мексиканцы начали есть больше овощей и фруктов, уменьшилось число недоедающих младенцев, больше детей стали ходить в школу. Резко выросло число обращений за медицинской помощью, и более чем на 10% упала детская заболеваемость. Но самое важное — эти изменения оказались *устойчивыми*. Домохозяйства, которые продолжили участвовать в программе, и дальше тратили деньги на еду. Программа существует в Мексике и поныне. Какой вывод из этого следует? Благодаря деньгам изменения стали *достаточно важными, чтобы люди резко трансформировали* поведение. Наличные их *мотивировали*, а продуктовые карточки — нет.

Я не говорю, что деньги срабатывают у всех и всегда: эффект может оказаться обратным, и человек перестанет что-то делать. Более того, ученые обнаружили еще более сильный мотиватор.

Своим студентам я задаю такой вопрос. Представьте, что перед вами выбор: либо получить на всю жизнь неограниченный доступ к деньгам, но полностью отказаться от близких отношений, или быть небогатым, зато радоваться прочным, осмысленным отношениям с другими людьми. Что бы вы предпочли?

Если вы похожи на моих студентов, ответ покажется вам очевидным. Но он не очевиден: многие читатели выберут другой вариант. (У студентов проявился интересный психологический эффект: ответы были разные, но каждый думал, что его ответ очевиден.)

Для разных людей важны разные вещи. Причины этих отличий слишком многочисленны, чтобы их здесь перечислять. Это и воспитание, и страна, в которой человек родился, и возраст. Но когда занимаешься этой темой, начинаешь понимать две вещи. Во-первых, деньги не так важны для счастья, как многие думают. Во-вторых, социальные отношения *важнее*, чем может показаться.

В 1930-х годах группа гарвардских ученых начала отслеживать жизненный выбор старшекурсников. Исследование продолжалось 75 лет. Одним из его результатов стало то, что самым важным фактором для достижения счастья оказались сильные социальные связи<sup>6</sup>.

Доказательства этого факта были найдены и в головном мозге: он реагирует на социальные отношения так же, как на приятное тепло. Во время МРТ-сканирования испытуемых просили читать сообщения

от друзей и родственников — как добрые, например: «Я люблю тебя больше всех на свете», так и нейтральные, например: «У тебя курчавые волосы»<sup>7</sup>. При этом надо было держать 10 секунд два предмета: теплый пакет, а затем мячик комнатной температуры, и наоборот. Ученые измеряли реакцию мозга, а затем спрашивали, насколько тепло им было во время чтения сообщений и насколько сильную социальную связь они испытывали при выполнении заданий. Оказалось, что выражение «сердечная теплота» можно понимать буквально: людям действительно становилось теплее после чтения добрых сообщений по сравнению с нейтральными, и они чувствовали более сильную социальную связь, когда держали теплый пакет, а не мячик. Еще было обнаружено, что головной мозг во время «теплых» действий проявляет схожую активность. Для мозга физическое тепло аналогично эмоциональному.

Социальная отверженность имеет в точности противоположный эффект: мозг реагирует на нее как на боль. Социальный нейробиолог Мэтт Либерман — мой консультант на первых курсах Калифорнийского университета и чудесный преподаватель — эксперт по этой теме. Руководитель исследования, его жена Наоми Эйзенбергер, просила участников исследования играть в виртуальную игру под названием Cyberball, пока те находились в сканере мозговых волн. По правилам, игроки должны передавать мяч друг другу и двум виртуальным участникам — аватарам. В какой-то момент аватары перестают передавать мяч участнику: игнорируют его, но при этом продолжают передавать мяч друг другу.

Игрок, разумеется, чувствует себя отверженным и униженным — как будто его не взяли играть в кикбол<sup>[20]</sup> или выбросили из дискуссионной группы. Ученые это подтвердили. Когда аватары переставали передавать мячик (социально отвергали человека), на сканере загорались те же области мозга, что и при физической боли<sup>8</sup>. Также ученые выяснили, что чем сильнее было огорчение, тем сильнее реагировали отвечающие за боль области мозга.

Как ученые устраняли боль, вызванную отторжением? Представьте себе, с помощью популярного болеутоляющего. Кажется неправдоподобным, чтобы обезболивающий препарат уменьшал грусть, однако все было именно так. У людей, перед началом игры принявших парацетамол, на сканах головного мозга было меньше признаков огорчения<sup>9</sup>.

Смысл в том, что социальные связи для человека очень важны. Отношения приносят счастье. Иногда они даже лучше денег мотивируют человека продолжать чем-то заниматься. По этой причине программа NOPE и сила сообществ так мощно способствуют изменениям: людям важно чувствовать связь с другими.

Возьмите традиции телевизионных шоу. Более 50 лет в Западном полушарии субботний вечер — самое популярное время, чтобы смотреть телевизор, и дело не в том, что показывают футбольные матчи студенческих команд. В 1962 году уроженец Чили Дон Франциско жил в США и знакомился с американским телевидением. Он знал, что для латиноамериканцев важно по субботам участвовать в групповых мероприятиях. Они открытые, обожают эмоции и привыкли в это время ходить друг к другу в гости. Американские семьи привыкли сидеть дома и смотреть шоу, например *Gunsmoke* и *What's My Line?*, а у латиноамериканцев, по своей природе более общительных, нет передач, собирающих их вместе у экрана. Чтобы удовлетворить эту важную потребность, Франциско придумал шоу *Sábado Gigante*<sup>10</sup>. Вот уже более 50 лет оно самое популярное в Западном полушарии.

Здоровье тоже имеет большое значение, и это можно использовать для мотивации на устойчивые изменения. Если человек очень болен или находится при смерти, повышение до вице-президента компании не слишком для него важно. Однако если с помощью каких-то действий можно поправить здоровье, он это сделает. Многие книги, технологии и средства сулят чудесное исцеление. К сожалению, такие обещания настолько привлекательны, что некоторые люди не могут удержаться и продолжают пытаться следовать этим советам, пробуя диеты и покупая рекламируемые продукты. В таких случаях сила важности иногда приводит к неправильным решениям.

Деньги, социальные отношения и здоровье становятся важны в раннем возрасте и для большинства людей остаются такими в течение всей жизни. Именно поэтому они хорошо мотивируют людей что-то делать. Деньги могут побудить биржевого брокера каждый месяц искать новых клиентов. Потребность в социальной связи способна мотивировать пару не расставаться многие годы, несмотря на периодические ссоры. Кто-то до конца дней покупает пищевые добавки, так как они должны положительно сказаться на здоровье.

Но значит ли это, что нельзя найти новые важные вещи, которые приведут к изменениям?



## КОГДА ЧТО-ТО СТАНОВИТСЯ ВАЖНО

Последние пять лет для Сьюзан Кротти нет ничего важнее борьбы со злоупотреблением рецептурными препаратами<sup>11</sup>. Она ведет блог на эту тему, работает над книгой и лоббирует принятие закона для профилактики передозировки. Среди ее достижений — содействие в принятии закона I-STOP, который вводит обязательное использование электронных рецептов, позволяющих отслеживать оборот лекарств. Сьюзан тратит на эту деятельность столько времени, что можно подумать, будто она врач, занимающийся зависимостями, медицинская сестра или еще какой-нибудь работник сферы здравоохранения. Но это совсем не так. По работе Сьюзан занимается недвижимостью. Тогда почему она потратила пять лет жизни на то, что не имеет ничего общего с ее профессией? Потому что это стало для нее важно.

Когда Сьюзан смотрит на старые семейные фотографии, у нее на глаза наворачиваются слезы: она вспоминает открытки и бусы, которые дарил ей на День матери сын Зак. Его не стало в 2009 году. Он умер от передозировки опиоидами. Ему было всего 19 лет.

Зак начал принимать наркотики в 14 лет: сначала курил с друзьями марихуану, а потом они начали воровать у родственников рецептурные таблетки. Когда Заку исполнилось 16, он уже был тяжело зависим от опиоидов, но достать столько лекарств, чтобы удовлетворить эту зависимость, не мог. Поэтому он начал принимать наркотики. Всё это время он наблюдался у психиатра, который давал ему психотропные препараты от тревожности. Еще он ходил к наркологу, который выписывал ему лекарство для лечения зависимости от опиоидов. Но в конце концов, препарат, который он нелегально получил от пожилой женщины, имевшей рецепт, его убил.

Зак понимал, что ему нужна помощь. Он хотел остановиться. Еще он хотел помочь другим избежать такой участи и вел дневник со своими мыслями и чувствами. Вот отрывок:

«Я хочу окончить колледж. Я хочу, чтобы у меня был ребенок, а ребенка не воспитать, если все деньги уходят на наркотики, и не получится любить его как следует, если на наркотики уходит вся любовь... Я не образец для подражания, скорее пример. Учитесь на моих ошибках».



Сьюзан нашла дневник Зака вскоре после его смерти и была подавлена страданиями сына. Но она не позволила этой трагедии разрушить ее жизнь и использовала написанное Заком, чтобы распространить его призыв. Как бы ни тяжело ей было делиться самым сокровенным в их с сыном жизни, она начала публиковать эти дневниковые записи в блоге на сайте [zacharycrottystory.blogspot.com](http://zacharycrottystory.blogspot.com). Хотя работа по профилактике наркомании постоянно напоминает ей о боли, важность этого дела не дает отступить. Она находит утешение в том, что увековечивает память о сыне, спасая других.

История Сьюзан показывает, что жизнь может заставить человека переосмыслить приоритеты. Появляются новые мотивы, новые причины что-то делать. Даже трагические события могут привести к счастью и благополучию, если научиться концентрироваться на настоящему важном.

Жизнь Элизабет Томас, участницы одного из наших исследований, была полна боли, но она, как и Сьюзан, научилась справляться со своей трагедией, занимаясь тем, что имеет для нее самое большое значение. «Я болею системной склеродермией<sup>[21]</sup>, а также диабетом 1-го типа — и всё это с полным набором вторичных синдромов. Я не могу работать. Мне 33, почти 34, а я в жизни ничего особенного не достигла... Моя болезнь неизлечима, и я не подхожу для исследований по улучшению качества жизни. Всё это может показаться довольно мрачным и невеселым, но я всё равно очень счастлива. Я считаю, что мне повезло в этом мире: ведь могло бы быть намного хуже. Я счастлива во многом благодаря тому, что заболела в очень раннем детстве. Я росла, а вокруг были врачи, которые осматривали меня со всех сторон. Это просто мой образ жизни: болезнь не свалилась на меня в том возрасте, когда могла бы совершенно всё разрушить... Учитывая мой диагноз, я живу невероятно долго, и уже поэтому надо радоваться. Кроме того, у меня не очень много сил, поэтому я считаю, что лучше сохранить то, что можно. Быть счастливой намного проще, чем грустить и злиться. Мне кажется, что надо просто преодолеть трудности»<sup>12</sup>.

Истории Сьюзан и Элизабет — драматичные примеры того, что люди способны добиться устойчивых изменений в жизни, если для них что-то важно. К счастью, для таких перемен не обязательно пережить что-то трагическое. В жизни есть гораздо более обыденные вещи, которые при этом достаточно важны, чтобы заставить человека действовать — получать хорошие оценки, общаться с друзьями, чистить зубы.

Например, англичанин Уильям Эддис в 1770 году устроил в Лондоне мятеж и был брошен в тюрьму. Там ему было сложно ухаживать за полостью рта. У него была масса времени на размышления, и он понял, что в Англии не только заключенным сложно заботиться о зубах. Если вам кажется, что у британцев сейчас плохие зубы, посмотрели бы вы на современников Эддиса! В то время люди просто посыпали тряпку сажей или солью и терли ею зубы. Уильям понимал, что это не самый эффективный метод. Но что он мог сделать?

И тут родилась идея. Однажды вечером Эддис отложил кость из своего ужина и просверлил в ней несколько отверстий. Затем он уговорил стражу добыть ему немного свиной щетины. Он продел щетину сквозь отверстия в кости так, чтобы она торчала вверх. Что получилось? Новый способ чистить зубы. Выйдя из тюрьмы, Эддис не оставил эту идею при себе. Он знал, что другие поймут важность гигиены полости рта, поэтому основал компанию — первое в мире массовое производство зубных щеток. Проведенное в заключении время сделало его очень богатым и создало новое поведение, которое удерживается уже несколько веков. Его компания Wisdom Toothbrushes существует и сегодня. В одной только Великобритании она ежегодно продает более 70 млн зубных щеток<sup>13</sup>.

Не каждый может озолотиться на продаже костей со щетиной. Уильям Эддис наверняка был не только изобретателем, но и хорошим бизнесменом. Однако возникает вопрос: как сделать важным для людей то, в чем они не заинтересованы естественным образом?

В мире мало продуктов и услуг, которые так сложно продать, как страхование жизни. Приходится разговаривать с людьми о смерти. Большинству это не нравится, и тем более не хочется выкладывать деньги после удручающего разговора. Страхование жизни сложно продавать еще и потому, что приходится заставлять людей планировать, в то время как большинство хочет получить отдачу немедленно<sup>14</sup>. Это одна из причин, по которой лишь примерно половина американцев имеют сбережения, позволяющие погасить задолженность по кредитной карте, и примерно у половины есть денежный запас меньше чем на три месяца<sup>15</sup>. Но даже состоятельных людей трудно убедить застраховать жизнь. Зачем это покупать? Никакого удовольствия, да и в будущем его тоже не предвидится, потому что человек умрет. Все обстоятельства против страхового агента.

Несколько лет назад я принял вызов и решил вплотную заняться этой проблемой. Мне хотелось узнать, как люди воспринимают риск, а также разобраться, можно ли убедить их в важности дела, которое находится ближе к концу их списка приоритетов. Кроме того, я решил стать первым профессором, перепрофилировавшимся в агента по продаже страхования жизни, — по крайней мере, я о таких не слышал.

Оказалось, что дела пошли совсем неплохо: целых три месяца я был в списке лучших агентов моей компании на Западном побережье. Как мне удавалось убеждать клиентов каждый месяц платить деньги за то, что им (поначалу) казалось ненужным? Я применил силу важности, и, кроме того, мне повезло. Я рассказал о страховке друзьям, и они быстро согласились, что это ценная инвестиция. Продавал я им только два продукта, которые купил бы сам: они были разработаны скорее как инвестиция, а не как страховка. У меня хорошо получалось, потому что я верил в то, что продаю: товар был для меня важен, поэтому мне хотелось рассказать об этом другим. А еще мне посчастливилось иметь состоятельных знакомых, которые мне доверяли. Лучшим агентом я стал благодаря тому, что кто-то из друзей смог вложиться в страховку, а также потому, что моя компания была не очень большой.

Однако чтобы сделать карьеру агента по страхованию жизни, одной удачи мало. Я пришел в эту область не столько чтобы стать профессионалом, сколько чтобы узнать о продажах и риске. На основе моего опыта я не могу говорить, что заставляет людей покупать страхование жизни, и спросил об этом Тома Пагмайра — бизнес-тренера и агента с тридцатилетним стажем. Том начал продавать страховки, когда ему было 28. В первый год он стал лучшим агентом компании и был повышен до национального директора по продажам. Вскоре он ушел и основал собственную компанию, которая стала одним из 10 лучших агентств по страхованию жизни в Соединенных Штатах с 1991 года и вплоть до ее продажи в 2000 году. Затем он вернулся на должность агента по страхованию и тренера и был лучшим в своей компании девять из последних 10 лет.

Успех Тома в продажах в большей степени связан не с продажей продукта как такового, а с продажей самого себя. Как и некоторые успешные политические кампании и руководители, Том апеллирует к эмоциям, а не к разуму. Когда что-то для человека важно, он это чувствует, и возникает потребность довести это до конца. Именно поэтому у Тома хорошо получается показать клиентам важность своего

товара: он заставляет их *почувствовать* его ценность, эмоционально соединиться с ним и со страховкой<sup>16</sup>. Для этого есть несколько приемов. Во-первых, он вызывает у клиента доверие, показав, что сам с удовольствием использует свой товар: «Если они не поверят в меня, как же они поверят в то, чем я торгую?» Не получится убедить человека инвестировать в то, во что сам не веришь: «Поэтому я оформил две страховки для себя, две для жены, по две для сына, невестки и внуков. У меня их 12 штук — вот полисы». После этого большинство клиентов *испытывают* доверие к Тому, когда тот говорит, что продукт хороший.

Во-вторых, он рассказывает клиентам о распространенных ошибках при планировании будущей пенсии. Эти основанные на фактах драматические истории находят отклик в душе многих клиентов и заставляют их *почувствовать* необходимость купить страховку. Например, Том говорит о женщине, которая всю жизнь вкладывалась в пенсионную программу и в 2008 году уже была готова воспользоваться деньгами, но из-за крушения фондового рынка содержимое счета обесценилось в два раза, и ей пришлось много лет ждать, чтобы восполнить потерю. Другой человек на работе выбрал план 401(k)<sup>[22]</sup>. На счету накопилось более миллиона долларов. Но когда пришло время снять деньги, оказалось, что после вычета налогов из этой суммы остается едва половина. Люди эмоционально реагируют на такие истории. Они начинают понимать, что ошибаются в отношении пенсионных фондов и что планировать выход на пенсию нужно по-другому. Затем Том рассказывает о финансовых продуктах, которые могут предотвратить такого рода проблемы, обеспечивая гарантированный возврат налога каждый год. К этому моменту клиенты уже готовы увидеть важность таких решений.

Еще Том старается описывать продукт простыми словами. «Что вы скажете о возможности получать суммы, которые не зависят от рыночных рисков и не облагаются федеральными налогами и налогами штата?» По словам Тома, своим успехом он в значительной мере обязан опыту работы в образовании. Там он понял, что хороший учитель должен уметь общаться с людьми самого разного уровня: обслуживающим персоналом, коллегами, директорами, руководством школьного совета. Преподаватель производит на учеников позитивное впечатление благодаря эмоциональному воздействию, и Том полагает, что успешная встреча должна работать так же: благодаря эмоциональному воздействию клиент должен узнать что-то для себя

полезное: «Большинство [агентов] пытаются блеснуть умом: они излишне всё усложняют, слишком много болтают о собственных знаниях и способностях. Но клиенту это не нужно. Его интересует продукт. Я могу взять сложные понятия и объяснить их так, чтобы человек понял. В итоге у них “загорается лампочка”, и они говорят: “Знаете что? Я понял”. И я этому человеку нравлюсь намного больше, чем если бы пытался сразить его всеми своими познаниями».

Но понимать и чувствовать важность какого-то дела недостаточно, чтобы им последовательно заниматься. Завтра или через год это может оказаться не таким существенным. А большинство страховок основаны на том, что люди не просто чувствуют их важность в данный момент и платят один раз, а продолжают платить много лет.

Как Том этого добивается? Заинтересовав клиента, он использует лестницу (а также много других сил, которые мы обсудим ниже). Чтобы определить, сколько человек может позволить себе инвестировать, он спрашивает, какая сумма из ежемесячного дохода не скажется на привычном образе жизни. Зная, что люди обычно предлагают больше, чем могут себе позволить — в этот момент они сосредоточены не на шаге (размере первого платежа), а на мечте выручить на этой инвестиции много денег, — Том советует вложить меньше, чтобы из-за этих платежей не было ощущения, что купивший страховку попал в западню: «Если человеку не нравится делать то, что он запланировал, он перестанет это делать». Затем Том советует отложить лишние деньги в банке и связаться с ним в этом году. Если на счету осталась сумма, которую они хотят инвестировать, это всегда можно сделать. В результате большинство тратит отложенные деньги, но сам процесс — начать с небольшого вклада — побуждает людей каждый год оплачивать страховку, сохраняет доверие к Тому и желание к нему вернуться.

Психологи разработали научные методы мотивации людей на продолжение деятельности. В частности, Хэл Хершфилд занимался проблемой повышения важности для незаинтересованного человека и пришел к интересным результатам: людям сложно добиться долгосрочных изменений, если награда ждет далеко в будущем. Но с помощью простого упражнения это можно исправить.

Помните, как Призрак будущего Рождества в «Рождественской песне» Диккенса убедил ужасного Скруджа изменить поведение? Хэл попытался использовать «вмешательство призрака», чтобы повлиять на долгосрочное поведение участников исследований. Он и его коллеги давали программу пенсионных накоплений и предлагали человеку

определить, сколько денег он будет откладывать ежегодно. В процессе принятия решения все участники смотрели на свою фотографию, но одни видели изображение в нынешнем возрасте, а другие — искусственно состаренное. Люди во второй группе откладывали больше. Банк Merrill Lynch теперь использует эту стратегию на своем сайте<sup>17</sup>.

Хэла активно привлекают компании, занимающиеся страховыми и финансовыми услугами, чтобы он помог им продавать «сложные» продукты. Однако его метод применим не только в этих областях. Представление себя в будущем заставляет людей менять пищевое поведение, режим тренировки и стиль работы, так как они осознают важность вещей, которые иначе казались бы несущественными. Образ будущего (стройного) себя может заставить человека отложить печенье и выбрать что-то более полезное, встать с дивана и пойти на пробежку. Если напомнить человеку о будущем «я» (которое получит бонус), он с большей вероятностью сосредоточится на работе. Такое вмешательство показывает, что люди способны менять поведение, даже если до награды далеко. Как этого добиться? Познакомьтесь с призраком своего будущего «я».

Перед тем как завершить эту главу, я хочу вернуться к истории моих бабушек. Наука подтверждает, что люди часто заболевают и преждевременно умирают после кончины супруга<sup>18</sup>. Но ведь любимого человека потеряли обе бабушки — почему одна из них ушла раньше? Мы уже говорили, что дело, скорее всего, не в генетике и не в питании. Я убежден, что виноваты разные жизненные приоритеты. Для бабушки Дорис важнее всего была семья, а для бабушки Билли, как мне кажется, — ее увлечения. Не существует научно обоснованных психологических тестов, которые показывали бы, насколько важно человеку пытаться выжить после трагического события, поэтому я не могу сказать наверняка, прожила ли бабушка Билли дольше из-за того, что сама жизнь была для нее важнее. Ниже я привожу лишь собственные выводы по поводу этой глубоко личной истории.

На самом деле у Дорис было много причин, чтобы жить, но она их словно не замечала. Думаю, она ощущала свое одиночество. Муж давно ушел из жизни, оставив ее с тремя детьми и семьей внуками. Когда умерла дочь — младшая и зависимая от нее, — она перестала чувствовать себя нужной. Двое других детей и внуки жили далеко и редко с ней виделись, а ежедневные хобби — смотреть телевизор и сидеть у бассейна — не поддерживали в ней интерес к жизни.



Что касается бабушки Билли, то мне повезло много с ней общаться, и я знаю ее историю. Когда мы обедали, я иногда расспрашивал ее и записывал ее рассказы. Мне кажется, что она не умерла просто потому, что для нее было важно жить.

1. Она рассказывала, что после смерти дедушки чувствовала себя опустошенной. Так как муки не унимались, она решила ходить километр за километром.
2. Она огляделась вокруг и увидела, что пенсионеры целыми днями играют в настольные игры, и сказала себе (и мне), что будь она проклята, но не собирается просидеть остаток дней за маджонгом.
3. Она говорила, что главный секрет в жизни — парковаться подальше от места назначения, чтобы больше двигаться, всегда ходить по лестнице, а не ездить на лифте, пить воду из фонтанчиков, когда мимо них проходишь, и, главное, всегда делать то, что любишь.
4. Она любила цитировать стихотворение Дилана Томаса «Не уходи безропотно во тьму».
5. Она продолжала работать экскурсоводом в художественном музее и активно участвовала в читательских клубах. Когда мы встречались, она без конца рассказывала мне, какую книгу сейчас читает, или описывала недавние впечатления.
6. Она обожала каждый день плавать и всегда об этом говорила. В 97 лет она умерла в плавательном бассейне.

Бабушкины уроки напоминают мне о том, что нужно сосредоточиваться на важных для нас вещах, в том числе на работе и хобби, духовной связи с любимыми, которые покинули этот мир, и, главное, теми, кто сегодня жив.

Это помогает мне восхищаться жизнью и действием. Я надеюсь, что эти советы пригодятся и вам.

Хотя в этой главе упоминается смерть, это не должно вас удручать. Я использовал такие примеры потому, что хотел выбрать тему, интересную всем, а вопрос жизни и смерти для большинства людей очень важен. Если вы смотрели «Сайнфелд»<sup>[23]</sup>, может быть, помните, как Джерри говорил, что смерть — вторая из самых страшных вещей. А что же тогда на первом месте? Выступления перед публикой<sup>19</sup>.



Считается, будто бывают «мотивированные люди» и, скажем так, «ленивые». Если не получается придерживаться изменений, например раньше ложиться спать или чаще бывать на социальных мероприятиях, принято говорить, что всё дело в лени. Это довольно пессимистичный взгляд на самого себя и мир вокруг.

К счастью, научные исследования показывают, что это не так. Если не получалось придерживаться чего-то в прошлом, это не значит, что вы обречены на поражение. Возможно, проблема в том, что вы не считали дело важным. Однако так было раньше, и это еще не значит, что вы не способны увидеть значимость: просто нужна более веская причина для перемен. Надо разобраться, как сделать что-то настолько существенным, чтобы ради этого стоило меняться. Готовы ли вы на это ради здоровья, денег, близости к семье или друзьям? Когда вы найдете что-то действительно важное, вы сможете применить другие силы, описанные в этой книге, и не сойти с пути к цели.

---

## УПРАЖНЕНИЯ

1. Запланируйте на этой неделе два дела, которые включают изменение обычного поведения. Одно из них должно быть для вас очень важным (заработать больше денег, укрепить связь с друзьями), а другое — менее важным (почистить зубы нитью, помыть посуду сразу после ужина).
2. Попытайтесь делать оба этих дела всю неделю.
3. Обратите внимание, насколько легче продолжать делать то, что для вас важнее.
4. Теперь немного всё перемешайте, чтобы было интереснее. Сделайте менее важное дело более значимым. Как? Мы уже обсуждали два варианта: вступить в сообщество (как мы узнали в [главе 3](#)) или призвать «призрак будущего», чтобы он либо мотивировал, либо запугивал вас, заставляя делать что-то важное.

---

Еще один способ повысить важность мы узнаем в следующей главе «Легкость».

## ЛЕГКОСТЬ

Оканчивая Стэнфордскую высшую школу бизнеса, Джозеф Куломб думал, что с легкостью достигнет успеха. Первые несколько лет в сети продовольственных магазинов Owl-Rexall прошли гладко: за отличную работу ему предложили возглавить новую сеть магазинов под названием Pronto. Но тут всё сложилось не так радужно. У Pronto начались проблемы, и Куломбу поручили ее продать. Однако вместо этого Джозеф продал свой дом, а на вырученные деньги выкупил эти магазины и попытался их спасти<sup>1</sup>.

Проблема была в том, что рынок мини-маркетов захватывал быстрорастущий конкурент, 7 Eleven. У этой компании сложился узнаваемый бренд, и в ее магазинах продавалось практически всё, что может понадобиться человеку, когда нет времени дойти до обычного продуктового магазина, в том числе алкоголь. Кроме того, у 7 Eleven были невероятные по тем временам часы работы: с семи утра до одиннадцати вечера<sup>2</sup>. Как вообще с ними конкурировать? Чтобы отбить инвестиции и спасти Pronto, Джозефу пришлось ответить на частый вопрос, возникающий в сфере торговли и маркетинга: как сделать людей постоянными клиентами магазинов Pronto? Или, шире, как устойчиво изменить поведение покупателей? Джо не знал, что предпринять, поэтому ушел в отпуск. Он отправился на Карибы — в страну калипсо<sup>[24]</sup>, коктейлей с ромом и легкой жизни. И именно там он нашел ответ.

Жизнь на Карибских островах была легкой. Он легко думал, выпивал, принимал решения. В двух шагах от гостиницы был ресторан, употреблять спиртное на этом острове считалось почти обязательным, а официанты в гавайских рубашках дружелюбно и радостно советовали, как добраться до немногочисленных достопримечательностей.

Джозеф понял, что подобный образ жизни надо привнести в магазины. Карибская туристическая индустрия была разработана так, чтобы гости получали для счастья всё необходимое. На Карибы едут не работать, а перестать работать, и сделать это очень просто. Как использовать этот опыт в мини-маркетах?

Может быть, избавиться от некоторых продуктов?

Джо понял: надо сделать так, чтобы клиент без лишних раздумий покупал то, за чем пришел. Другие магазины пытались удовлетворить *желания* клиентов, предлагая широкий, исчерпывающий выбор товаров, Джозеф решил ограничиться маленькой, четко таргетированной подборкой. Другие магазины запасают все виды напитков, а в Pronto будет небольшое число качественных, привлекательных для ценителей вина, живущих в окрестностях Пасадены. Согласно выработанному плану Джозеф провел ребрендинг магазинов Pronto и переименовал их в Trader Joe's.

Стратегия сработала. Trader Joe's изменили то, как и где люди делают покупки. Благодаря ограниченному выбору покупателям в Trader Joe's было легко, и они возвращались. Вместо 10 видов гранолы есть только один, собственный бренд Trader Joe's. Вместо пяти сортов масла — один. То же самое с арахисовой пастой, тортильяс, макаронами и приправами. Даже туалетная бумага продается под брендом Trader Joe's. Эта стратегия позволила сети изменить поведение покупателей, и успех сохраняется уже более 45 лет. Таким бренд дошел до наших дней.

Характерная особенность Trader Joe's заключается в том, что сегодня продовольственные магазины обычно предлагают 50 тысяч товаров, а здесь клиентам облегчили жизнь, продавая примерно одну десятую этого ассортимента (то есть 4 тысячи). И тем не менее в пересчете на квадратный метр площади эти магазины реализовывали в два раза больше товаров, чем самый крупный конкурент — Whole Foods<sup>3,4</sup>. Trader Joe's вошла в историю как компания, устойчиво изменившая поведение покупателей. А ее сотрудники и поныне надевают цветастые рубашки, напоминающие о той знаменательной поездке на Карибы.

## ПСИХОЛОГИЯ ЛЕГКОСТИ

Людям хочется, чтобы всё было просто. Легкие дела доставляют удовольствие и стимулируют к продолжению.

Старшеклассником я подрабатывал репетитором у учеников помладше. Почти ежедневно у нас был один и тот же разговор.

— Каким предметом будем заниматься сегодня? — спрашивал я.

— Историей! — отвечал ученик.

— Хорошо. Только сначала скажи: как на прошлой неделе прошли контрольные по математике и истории?

Типичный ответ семиклассника: «Ну, по истории я получил высшую оценку, а вот математику, по словам учителя, завалил».

Ученики хотят изучать предметы, которые даются им без усилий. Гораздо проще учить их тому, с чем они и так легко справляются. Взрослые ведут себя схожим образом. Большинство людей осваивают иностранные языки, на которых им легко говорить, работают там, где всё получается, и руководят сотрудниками, которых легко контролировать.

Есть много научных данных, подтверждающих данный факт. В основе этого явления лежит идея конкурирующих сил, которые непрерывно подталкивают человека в разные стороны. Пойти на пробежку или выпить бокал вина? Продолжить писать эту главу или ответить на звонок и поговорить с другом? Такого рода силы постоянно тянут и толкают нас, и чем проще человеку что-то сделать, тем сильнее его будет к этому тянуть. Людям нравится делать (и продолжать делать) легкое.

Вы когда-нибудь видели, как рабочие или полиция перекрывают одну из полос движения? Что происходит? Как только строитель ставит конус в крайнем левом ряду, все включают поворотники и перестраиваются в свободные правые ряды. Движение тормозит, люди начинают подрезать друг друга, слышится много ругательств и возгласов «Эй, ты что творишь?!» (по крайней мере, так обстоят дела в Южной Калифорнии). Как только рабочие убирают конусы, люди рвутся обратно в левый ряд и движение возвращается к норме.

В этом психология легкости: объезжать барьеры и водить на закрытой полосе — всё равно что взяться за математику, плохо справившись с контрольной. Это сложно. Когда перед человеком стоят барьеры, он быстро останавливается. Но если убирать препятствия, продолжать что-то делать гораздо проще.

Есть три главных научных способа облегчить действия: управлять средой, ограничить выбор или воспользоваться дорожными картами. Все эти подходы связаны с устранением барьеров и упрощением, но они требуют немного другой психологии, поэтому я и разделил их.

## УПРАВЛЕНИЕ СРЕДОЙ

Изменив среду, вы можете серьезно скорректировать поведение. В одном исследовании участвовали более тысячи курильщиков, желавших преодолеть свою зависимость. Чтобы выявить успешные

стратегии, ученые наблюдали за ними в течение шести месяцев. Исследователи обнаружили, что самый эффективный метод — убрать из дома все табачные изделия (легкость) и выбрать определенную дату, чтобы бросить курить (лестница)<sup>5</sup>.

Изменение среды, упрощающее ситуацию, действительно помогает достичь желаемого. Жители районов, где много магазинов с алкоголем, пьют больше, нежели те, кто не имеет возможности регулярно покупать спиртное<sup>6</sup>. Люди, живущие рядом с точками продажи марихуаны или службами ее доставки, потребляют больше этого наркотика<sup>7</sup>.

Люди совершают ужасные поступки, если их легко делать (или сложно не делать). В знаменитом психологическом эксперименте Стэнли Милгрэма участников приглашали в подвал Йельского университета. Там их познакомили с еще двумя людьми — экспериментатором и актером, которого представляли как испытуемого. И настоящего, и подставного участника просили достать бумажку, на которой написана роль в исследовании, — «учитель» или «ученик». Настоящему участнику всегда доставалась роль «учителя» (это было подстроено). Ученый, проводящий эксперимент, вводил обоих студентов в боковую комнату, где к актеру прикрепляли электроды. Настоящего испытуемого отводили в главный зал, откуда не было видно актера, остававшегося в комнате. Экспериментатор просил «учителя» задавать «ученику» вопросы. Если тот отвечал неправильно, «учителю» приказывали применить электрошок. Когда «учитель» бил «ученика» током, он слышал крик сильной боли и мольбы остановиться (включалась заранее подготовленная аудиозапись). С каждой ошибкой напряжение увеличивалось и крики, соответственно, усиливались, а потом прекращались. Участника подводили к мысли, что «ученик» погиб.

С какой целью проводилось исследование? Посмотреть, как далеко человек может зайти, пытая других.

Результаты были ошеломляющие: хотя всем участникам было некомфортно и многие невероятно страдали от необходимости применять электрошок (у троих случился полноценный эпилептический припадок), 65% продолжали бить током «ученика», пока не убеждались, что он мертв<sup>8</sup>. Что заставляло их продолжать?

Ученый, проводивший эксперимент, мешал «учителю» остановиться. Как бы абсурдно это ни звучало, человек бил других людей током, потому что это было проще, чем протестовать. Вот каково влияние

легкости. Если участник колебался, профессор в белом халате произносил одну из следующих приготовленных фраз.

1. Пожалуйста, *продолжайте*.
2. Эксперимент требует, чтобы вы *продолжили*.
3. Совершенно необходимо, чтобы вы *продолжили*.
4. У вас нет другого выбора: вы *не можете* прекратить.

Экспериментатор говорил «учителю», что возьмет вину на себя, если с «учеником» что-то случится. Таким образом, исследовали выяснили, что, если создать обстановку, в которой сложно возразить, человека можно втянуть практически во что угодно.

В последующих экспериментах ученые меняли исходные данные: экспериментатор и «учитель» находились в разных комнатах, «учитель» мог видеть, как другой «учитель» (тоже подставной участник) отказывался бить током жертву. В новых условиях отказаться становилось проще, и это резко снижало уровень жестокости<sup>9, 10</sup>.

В одном из классических исследований в социальной психологии, посвященных этой теме, рассматривалось возникновение и поддержание дружеских отношений. Ученые просили студентов Массачусетского технологического института, живших в жилом комплексе Уэстгейт, состоящем из 17 двухэтажных зданий, назвать трех самых близких друзей в этом районе (по месту проведения исследование позже назвали Уэстгейтским). Оказалось, что 65% друзей жили в том же здании. Чаще всего это были соседи, студенты, живущие через дверь или в комнатах напротив<sup>11</sup>.

Данный эффект проявился не потому, что студенты МТИ как-то особенно ленивы. Дело в том, что легкость — ключевой аспект человеческой психологии. Человек предпочитает легко заводить друзей. Например, шоссе 405 в Лос-Анджелесе четко отделяет запад от остальных районов города, и почти все признают: если человек живет к востоку или к западу от этого шоссе и переезжает на другую сторону, он больше никогда (или, по крайней мере, долгое время) не увидит своих друзей.

Дружбой дело не ограничивается. В последнее время я часто бываю на свадьбах и постоянно слышу рассказы о том, как «половинки» нашли друг друга. Да, на любой свадьбе обязана прозвучать захватывающая история о том, как познакомились жених и невеста. Конечно, хочется верить, что людям судьбой предначертано быть вместе, однако наука



дает более прозаическое объяснение. Исследование, проведенное Match.com<sup>[25]</sup>, показало, что одно из пяти знакомств происходит в интернете. Однако параллельно выяснилось, что более трети опрошенных познакомились на работе или в учебном заведении, то есть там, где проводили большую часть времени<sup>12</sup>.

То, что люди выбирают партнеров, с которыми легко познакомиться, не означает, что такие встречи лишены романтики. Недавно я побывал на свадьбе моего друга Чайи. Он встретил будущую жену почти как в сказке про Золушку — вернул ей носок. Откуда он его взял? Нашел в прачечной. Она жила с ним в одном доме и забыла носок в стиральной машине. Разыскать ее было несложно.

## ОГРАНИЧЕНИЕ ВЫБОРА

Если уж речь зашла о любовных знакомствах: вы когда-нибудь задумывались, почему, несмотря на новые технологии, которые (якобы) облегчают поиск партнера, возраст вступления в брак увеличивается? Казалось бы, можно очень быстро определить идеального кандидата и кликнуть мышкой. Для людей нетрадиционной ориентации есть своя сеть — Grindr. Почему же люди не могут найти истинную любовь?

Одна из причин в том, что выбор слишком велик<sup>13</sup>. «Паралич выбора» касается не только поисков романтических партнеров. Он объясняет, почему людям сложно делать практически всё: выходить на пробежку, ложиться спать пораньше, позвонить бабушке и сказать «привет».

Однажды ученые провели исследование в продовольственном магазине в Менло-Парк в Калифорнии. Покупателям предлагали образцы джемов и скидки на тот, что им понравится<sup>14</sup>. Целью было определить, повлияет ли выбор на интерес к джему и вероятность его приобретения. Эксперимент проводился две субботы. Клиентам предлагали либо шесть, либо 24 вида джема. Оказалось, что в первом случае — при меньшем выборе — заинтересованность джемами и вероятность покупки были выше. В аналогичном исследовании людям предлагали попробовать шесть или 30 видов шоколада. При этом потраченное время оплачивалось (не самое плохое исследование — есть шоколад за деньги), и люди могли получить за участие либо деньги, либо шоколад. Те, кому предлагали образцы из шести видов, соглашались на покупку чаще по сравнению с теми, кто видел 30.



Люди покупали джем и шоколад при меньшем наборе вариантов, потому что выбирать сложно. Когда даешь человеку более узкий выбор, ему легче принять решение и его придерживаться. Хотя людям кажется, что лучше иметь богатый выбор, избыток вариантов лишь усложняет действие. Ученые продолжают проводить исследования в этой области. Например, люди с большей вероятностью участвуют в пенсионной программе 401(k), если у них всего несколько вариантов выбора, а не 10 и более<sup>15</sup>.

## ДОРОЖНАЯ КАРТА

Как вы узнали из главы 2, запланированные шаги помогают добиться цели. Дорожные карты и планы полезны тем, что облегчают процесс: не надо думать о том, как попасть из точки А в точку В.

Например, в бизнесе. Заставить стартап работать очень непросто. Предприниматели часто сдаются, так ничего и не добившись. Многие основатели компаний признавались мне, что чувствуют отчаяние и растерянность. Неудивительно, что четкая дорожная карта и план действий помогают не сбиться с курса. Эту концепцию иллюстрирует классическое исследование из области психологии и медицины.

Студентов Йельского университета (они, наверное, еще не оправились от Милгрэмского электрошокового исследования) просили оценить материалы, посвященные вопросам здравоохранения. Когда они входили в кабинет, им вручали буклет с описанием столбняка и намекали, что студенты могут от него привиться. Однако примерно половине давали еще и подробные инструкции, в том числе план поликлиники, час для прививки, а также предложение посмотреть расписание на неделю и найти удобное для записи время.

Дополнительный текст был планом действия, дорожной картой, показывающей, как и когда можно привиться от столбняка. Другая половина студентов этих материалов не видела. Затем молодые люди отвечали на вопросы о впечатлениях от листовки и уходили, а ученые совместно с университетской поликлиникой выясняли, сделали ли участники исследования прививку от столбняка.

Хотя все студенты знали, где находится поликлиника, и могли запланировать визит, те, кто видел план действий, приходили на прививку чаще<sup>16</sup>. Этот эффект встречается повсеместно: наличие плана облегчает (и повышает вероятность) *каких угодно* действий. Люди, выбирающие новую карьерную стезю, начинающие заниматься

фитнесом, с большей вероятностью не отступят от своего решения, если знают, что и как они будут делать. Даже сотрудников можно приучить сдавать задания вовремя, если иметь четкую и простую стратегию. Легкость действия повышает вероятность, что оно осуществится.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕГКОСТИ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

Технологии, например приложения для смартфонов и мобильные устройства, повышают производительность, облегчая выполнение дел. Они помогают поддерживать контакт с друзьями, быстрее выполнять работу, придерживаться рутины. Однако технологические инновации не единственный способ облегчить человеку жизнь. Есть множество других вариантов, часто вовсе не требующих никаких технологий.

Одежда. Люди тратят кучу времени на размышления о том, что надеть. Одно исследование показало, что у женщин на такого рода решения уходит около 15 минут в день — примерно год в течение жизни<sup>17</sup>. Даже если человек тратит всего пару минут в день, из них быстро складывается куча напрасно потраченного времени. Возможно, кому-то нравится выбирать между темно-синими и просто синими брюками, но большинство предпочли бы использовать это время по-другому.

Благодаря униформе и рутине определиться с одеждой становится легче и можно сосредоточиться на других, более полезных вещах. Многие успешные люди, в том числе Стив Джобс, Марк Цукерберг и Альберт Эйнштейн, одевались стандартно, чтобы упростить себе жизнь<sup>18</sup>. И этот подход практикуют не только специалисты в области науки и техники, которым удобно выглядеть как герой «Теории Большого взрыва». Оглянитесь — и вы увидите, что бывший президент США Барак Обама всегда ходит в синем или сером костюме. Карл Лагерфельд, креативный директор Chanel, часто носит черный костюм, белую рубашку, солнечные очки и перчатки, а режиссер Кристофер Нолан надевает свой фирменный темный пиджак, синюю рубашку со слегка потрепанным воротником и потертые ботинки. Женщины тоже не отстают. Матильда Каль, художественный директор Saatchi&Saatchi, написала статью о том, что ежедневная белая шелковая блузка и черные брюки резко уменьшили стресс, и она смогла сосредоточиться на чем-то еще, кроме мнения посторонних о ее одежде (еще она рассказала, как нашла одежду в Zara и выторговала выгодную цену — по ее словам, все должны следовать ее примеру)<sup>19, 20</sup>.

## ПРОКЛЯТИЕ ЗНАНИЯ И ЭФФЕКТ ДНЕВНОГО ТРЕЙДЕРА

Интуитивно понятно и, может быть, даже очевидно, что люди будут делать то, что им легко дается. Однако знание этого факта не помогает: придерживаться дела *всё равно* сложно, и облегчить его тоже. Почему люди усложняют жизнь себе и другим?

Мой консультант на старших курсах Ли Росс любил рассказывать о классическом исследовании, которое провела одна из его бывших студенток Элизабет Ньютон. Студентов младших курсов Стэнфордского университета приглашали в лабораторию и случайным образом делили на две группы. Половину назначали «ударниками»: они должны были выбрать одну из 125 самых популярных песен, например *America the Beautiful* и *Rock Around the Clock*, и простучать мелодию на столе. Вторая половина должна была угадать песню по стуку. «Ударников» просили предположить, с какой вероятностью слушатель определит песню, а также какая доля студентов сможет ее угадать.

Для исполнителей было довольно очевидно, что слушатель с легкостью угадает мелодию по ритму: по их оценке, справиться с заданием должны около 50% студентов. Но оказалось, что они были далеки от истины: лишь три из 125 песен (то есть примерно 2,5%) были определены правильно<sup>21</sup>. В чем дело?

Проблема была в том, что «ударники» пали жертвой так называемого проклятия знания<sup>22</sup>. Они слишком много знали о том, как звучит песня, и изо всех сил пытались передать все нюансы: как можно точнее выстукивали и мелодию, и оркестровку, и слова. Но проблема в том, что остальные слышали только ритм, и восстановить исходную песню было слишком сложно. Вы могли столкнуться с той же проблемой, если играли в ассоциации: иногда кажется, что в команде какие-то дураки. Что не так с Джейсоном? Разве не ясно, что я изображаю Стьюи из «Гриффинов»? Неужели не видно, что я показываю, как сижу в утробе Лоис?!

Ту же ошибку люди совершают, пытаясь заставить других что-то сделать. Разработчики в технологических стартапах тысячи раз обсуждают продукцию в мельчайших подробностях. Они знают каждую особенность, точное расположение любой кнопочки. Из-за этого им часто кажется, что пользователь знает больше, чем на самом деле, и сможет легко разобраться в интерфейсе. Менеджеры, недавно поднявшиеся по карьерной лестнице, часто предполагают, что сотрудники знают больше, чем в действительности, и поймут задание.

Специалисты по продажам, которые недавно узнали о продукте, думают, что их слова интерпретируют однозначно. Все эти проблемы возникают из-за того, что у людей слишком много знаний, и поэтому им трудно упростить дело для других.

Однако люди усложняют всё не только для окружающих, но и для самих себя, из-за чего вероятность, что они будут следовать собственным планам, уменьшается. Например, они записываются в спортзал, который находится слишком далеко от дома: им там нравится, и кажется, что они будут ходить туда регулярно, однако на деле это оказывается сложно, и они бросают. Разработчики программного обеспечения планируют дедлайны, но часто недооценивают, сколько времени на самом деле требует работа. Это порождает споры в команде, и иногда проекты забрасывают. Причиной часто становится не столько действительно большое знание, сколько ложная уверенность, что человек знает себя хорошо.

Я называю это эффектом дневного трейдера. От этой проблемы страдают большинство людей. По утрам я торгую на рынке ценных бумаг, товаров и фьючерсов и постоянно слышу прогнозы от дневных трейдеров и рыночных аналитиков, в каком направлении идет рынок и какие ценные бумаги надо покупать и продавать. Эти трейдеры говорят уверенным голосом, но обычно ошибаются, равно как и большинство людей, торгующих на рынке<sup>23</sup>. Даже профессионалы бывают правы в лучшем случае в 50% случаев<sup>24</sup>. (В том числе по этой причине я торгую в основном опционами, а не акциями и фьючерсами. Опционы основаны на человеческой психологии и поэтому более предсказуемы, чем акции.) Однако эффект не ограничивается рынком ценных бумаг. Люди вообще любят уверенно делать прогнозы. Знаменитый пример — журнал Variety. В 1955 году они предсказывали, что рок-н-ролл «к июню умрет». А потом появились Элвис Пресли и The Beatles.

Люди слишком уверены в своих предсказаниях на тему того, что они сами и другие станут делать в будущем. Например, у участников одного исследования спрашивали, насколько хорошо они знают своих друзей, потом выясняли, как эти друзья будут действовать в разных ситуациях, и просили участников оценить уверенность в собственных предсказаниях. Проверая правильность прогнозов, ученые узнавали точность их авторов. Хотя большинство считали себя отличными предсказателями, результат был немногим лучше случайного<sup>25</sup>.

Недавно этот эффект был использован для объяснения некоторых аспектов человеческого поведения, включая результативность генеральных директоров, менеджеров<sup>26</sup>, предпринимателей<sup>27</sup> и, конечно, торговли на бирже<sup>28</sup>. Одно исследование, в частности, показало, что более 30% инженеров относят себя к числу лучших 5% в этой профессии, свыше 60% полагают, что входят в верхние 10%, и почти 90% — в верхние 25%<sup>29</sup>. У инженеров-предпринимателей предвзятость была еще сильнее. Исследования в бизнесе дали схожий результат. Хотя принято считать, что предприниматели любят рисковать, на самом деле они не отличаются в этом отношении от наемных работников. Разница заключается в том, что бизнесмены слишком уверены в своих навыках<sup>30</sup>.

Люди плохо предсказывают и собственные эмоции<sup>31, 32</sup>. Например, студентов спрашивали, насколько, по их мнению, они станут счастливее, если выиграют в лотерею место в общежитии. Хотя они утверждали, что это сильно повлияет на их настроение, год спустя значимых различий обнаружено не было<sup>33</sup>.

С помощью психологических механизмов, лежащих в основе «эффекта дневного трейдера», можно объяснить, почему у людей плохо получается придерживаться дел. Мы строим планы для себя и других, например хотим изменить карьеру или выучить новый язык, но, будучи плохими предсказателями, недооцениваем, как сложно следовать разработанному плану, и в результате бросаем задуманное.

Как же преодолеть эти проблемы и упростить себе жизнь?

## КАК УПРОСТИТЬ ЖИЗНЬ

В рекламном ролике E-Trade ребенок в кроватке нажимал кнопки на смартфоне и покупал акции. Может быть, это не самая умная реклама, но идея цепляет: E-Trade — настолько простой инструмент для торговли на рынке ценных бумаг, что с ним справится даже ребенок (я до сих пор жду, когда мой карапуз начнет торговать, но что-то подсказывает, что нескоро...). Можно последовать этому примеру и применять тест E-Trade для проверки легкости какого-нибудь дела. Например, инженеры и разработчики продукции могут не исходить из того, что пользователь разделяет их познания и интуитивно во всем разберется, а поставить себя на место человека с меньшими знаниями (представить, что программой будет пользоваться ребенок) и сделать продукт проще в



использовании. Ниже в табл. 1 приведены примеры простых и непростых решений. Это должно помочь вам разобраться, что пройдет тест E-Trade, а что — нет.

Таблица 1

Тест E-Trade: как узнать, достаточно ли легко придерживаться дела.  
Несколько примеров

Дело	Легко	Нелегко
Заняться физкультурой	Записаться в спортзал через улицу от дома или работы	Выбрать спортзал, в который надо ехать дольше 15 минут
Правильно питаться	Убрать из дома всю мусорную еду и запастись полезными продуктами	Забить дом мусорной едой и усилием воли ее не есть
Научиться играть на музыкальном инструменте	Отметить в календаре время для ежедневных репетиций и поставить будильник для напоминания	Положиться на мотивацию каждый день заниматься
Заставить сотрудников приходить вовремя	Проводить с новыми сотрудниками ежедневную мотивирующую двухминутку. Это должно быть первым пунктом в их графике	Предполагать, что они сами догадуются прийти вовремя
Побудить посетителей сайта посмотреть какую-либо страницу	Сделать большую кнопку, которая ведет на нужную страницу	Полностью заполнить страницу текстом

Кроме теста E-Trade есть и другие способы облегчить дело. Можно применить научный подход, который был описан выше: контролировать среду, ограничить выбор и использовать дорожную карту. Можно привлекать другие силы, которым посвящена эта книга. Хотя эта глава только о легкости, они тоже могут пригодиться. Например, благодаря [модели лестницы из главы 2](#) проще продолжать чем-то заниматься: маленькие шаги легче, чем путь к большой цели и мечте. Можно окружить себя единомышленниками, как было показано в [главе 3](#), рассказывающей о сообществах.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕГКОСТИ В БИЗНЕСЕ

Первого апреля 2014 года израильский программист Ор Арбель подарил миру первоапрельскую шутку — намеренно глупое приложение для iPhone и Android. Он потратил на его разработку всего восемь часов и уже через три месяца получил более миллиона скачиваний, выйдя на третье место в Apple Store. Пятьдесят тысяч самых активных пользователей использовали программу более 4 млн раз. Потрясенный

успехом Арбель уволился с работы, собрал вещи и уехал в США, где заработал свой первый миллион долларов в финансовом секторе. Если бы это произошло в 2006 году, когда мобильные приложения только начинали писать, такой успех шуточной программы был бы понятен. В то время люди — в том числе мои университетские друзья и коллеги — в одночасье становились миллионерами на приложениях вроде «Как тебя зовут в порнофильме?» (программа придумывала пользователю имя, как у порнозвезды). Но к 2014 году новизна таких придумок поблекла. Как же первоапрельской шутке удалось настолько вовлечь пользователей? Все дело в том, что приложением было очень просто пользоваться. До смешного просто.

Весь смысл приложения Арбея заключался в том, что оно отправляло слово «Йоу!» друзьям пользователя. Больше оно ничего не умело. Там была большая кнопка, нажатие на которую отправляло «Йоу!» адресату и приглашало его скачать приложение. Но сама легкость использования привлекла множество людей. С момента появления приложения Yo! вышло много однотипных подражаний, например индийская версия, которая отправляет слово «аййо», а также полезная программа для предупреждения граждан Израиля о ракетных обстрелах<sup>34</sup>. Благодаря максимальной простоте Yo! быстро завоевало успех. Пока рано делать прогнозы, но я думаю, что аналогичные приложения не достигнут такой популярности, потому что их очень много и, чтобы обойти конкурентов, нужно придумать что-то еще более простое. Ясно одно: люди будут делать легкое дело, каким бы глупым оно ни казалось.

Силу легкости для изменения поведения используют не только стартапы, но и более крупные компании, например Amazon и Google. Сделав революцию в области легкости покупок, Amazon добилась устойчивого успеха, и рыночная ценность компании превысила 100 млрд долларов<sup>35</sup>. Когда Amazon ввела опцию Prime, были сомнения, захотят ли клиенты платить 79 долларов в год за упрощение онлайн-шопинга<sup>36</sup>. Но в компании верили, что функция себя окупит. Раньше после оплаты заказа приходилось ждать доставки целую неделю. В Amazon пришли к выводу, что предоставление бесплатной доставки в течение всего двух дней сделает процесс покупок проще и заставит клиента вернуться. За 10 лет на Prime подписались десятки миллионов клиентов, и это число продолжает быстро расти, а четыре пятых



из десятков тысяч людей, подписавшихся на услугу в первый день, подписаны до сих пор.

Вице-президент Amazon Prime Global Грег Грили говорит, что при принятии решения, внедрять ли новый продукт или услугу, такую как Prime, «все пытаются анализировать финансовую сторону вопроса». Однако он пришел к выводу, что «на самом деле вся соль в удобстве». Облегчите процесс — и люди будут продолжать. Amazon не перестала использовать силу легкости, чтобы клиенты сохраняли вовлеченность. Последний инструмент — Amazon Dash — соединяется с домашними приборами по Wi-Fi. Если пора, например, заменить воздушный фильтр, Amazon получит уведомление, деталь будет автоматически заказана и доставлена к вашей двери<sup>37</sup>.

В Google облегчили изменение поведения сотрудников. Одним из бонусов работы в компании всегда была доступность еды — не дальше 45 м. Но из-за этого некоторые сотрудники набирали избыточный вес: нередко новички через какое-то время обнаруживали, что прибавили 7 кг<sup>38</sup>. Чтобы решить проблему, было решено усложнить потребление вредной пищи и упростить доступ к полезной. После перепланировки столовой салаты выдвинули вперед и в центр, ближе к входу, большие тарелки и емкости на вынос заменили маленькими и переложили драже M&M's из прозрачных коробок в непрозрачные банки, чтобы их нужно было искать. Простой путь к здоровому питанию привел к тому, что число калорий, получаемых из конфет, упало на 9% (с 29 до 20%), а потребление жиров — на 11% (с 26 до 15%).

Проверяя сочинения старшеклассников и студентов, я пришел к выводу, что многие после поступления в колледж начинают употреблять более сложные слова. Может быть, дело в подготовке к экзамену SAT<sup>[26]</sup>, в процессе которой надо расширять словарный запас, а может быть, студентам кажется, что теперь надо высказываться более замысловато. Проблема в том, что длинные слова часто не такие точные по сравнению с более короткими. Предложение «Я планирую воспользоваться компьютером» проще и правильнее было бы заменить на «Я поработаю на компьютере». Когда студенты переходят в магистратуру и начинают писать научные работы, становится только хуже. Я видел статьи с формулировкой «Студенты колледжа были рекрутированы для участия в исследовании» вместо более простого и понятного активного залога: «Мы пригласили студентов колледжа поучаствовать в исследовании». Представление, что надо что-то усложнять, чтобы выглядеть умнее,

касается не только письменных работ — оно затрагивает многие сферы жизни, например сложные комплексы тренировок и запутанные бизнес-планы. Но это неправильно.

Психология легкости учит, что надо себя сдерживать. Упрощение — разумный шаг, который помогает добиться последовательности.

Более двух тысяч лет назад Аристотель писал: «При прочих равных условиях то доказательство должно быть лучше, которое исходит из меньшего числа постулатов, или предположений, или посылок». Другими словами, чем проще идея, тем, как правило, она лучше. На протяжении истории человечества многие философы и ученые, например Птолемей<sup>39</sup>, Уильям Оккам и Исаак Ньютон<sup>40</sup>, говорили нечто похожее. Современные ученые разделяют это мнение. А раз величайшие умы полагают, что чем проще — тем лучше, самое время прислушаться и перестать всё для себя усложнять.

Отец социальной психологии Курт Левин впервые применил аналогичную теорию к поведению, чтобы объяснить конфликты, которые мешают людям действовать<sup>41</sup>. Он говорил, что «конфликт можно психологически охарактеризовать как ситуацию, в которой на субъекта одновременно воздействуют противоположно направленные силы примерно одинаковой величины»<sup>42</sup>. Идея большинства его работ — в том, что то, будет ли человек действовать и если да, то как, определяется многими факторами. Иначе говоря, если сложно чего-то придерживаться, уберите всё, что этому мешает. Проще не бывает.

---

## УПРАЖНЕНИЯ

Домашняя работа к этой главе будет простой, но не легкой.

1. Подумайте о поведении, которое вы планируете изменить.
2. Используя предложенные в этой главе инструменты, попытайтесь облегчить процесс изменений. Например, определите, не страдаете ли вы проклятием знания и не действует ли на вас «эффект дневного трейдера».
3. Признайте, что план изменения поведения может быть не таким легким, как вам кажется.
4. Придумайте, как его упростить и сделать так, чтобы придерживаться его было как можно легче.

---

# ПРИМЕЧАНИЯ

## Глава 1. Наука устойчивых изменений

1. Nik Wallenda: About, <http://nikwallenda.com/about-us/>.
2. Nik Wallenda, [https://en.wikipedia.org/wiki/Nik\\_Wallenda](https://en.wikipedia.org/wiki/Nik_Wallenda).
3. Diet Starts Today... and Ends on Friday: How We Quickly Slip Back into Bad Eating Habits within a Few Days, *Daily Mail*, September 16, 2013, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2421737/Diet-starts-today-ends-Friday-How-quickly-slip-bad-eating-habits-days.html>.
4. Dieting Does Not Work, UCLA Researchers Report, University of California at Los Angeles, April 3, 2007, <http://newsroom.ucla.edu/releases/Dieting-Does-Not-Work-UCLA-Researchers-7832>.
5. Aurel O. Iuga, and Maura J. McGuire. Adherence and Health Care Costs, *Risk Management and Healthcare Policy* 7 (2014): 35–44.
6. Bruce Jaspens. U.S. Workforce Illness Costs \$576B Annually from Sick Days to Workers' Compensation, *Forbes*, September 12, 2012, <http://www.forbes.com/sites/brucejaspens/2012/09/12/u-s-work-forceillness-costs-576b-annually-from-sick-days-to-workers-compensation/#4cba1ad27256>.
7. Личная беседа с Джошем Навой, 14 февраля 2017 года.
8. Личная беседа с Томом Сосноффом, 8 февраля 2016 года.
9. Lars Osterberg, and Terrence Blaschke. Adherence to Medication, *New England Journal of Medicine* 353 (2005): 487–497.
10. У участников наших вмешательств для устойчивых изменений был в два раза больший шанс измениться (44% по сравнению с 20% в одном исследовании и 17 и 7% процентов в другом). Мы повторно обследовали эти группы через 15 месяцев и обнаружили, что результаты сохранились. См.: Enrique Rivero, Combo of Social Media, Behavior Psychology Leads to HIV Testing, Better Health Behaviors, last modified September 4, 2013, <http://newsroom.ucla.edu/releases/behavioral-psychology-social-media-248056>.

11. Daily Routines, Ernest Hemingway, [http://dailyroutines.typepad.com/daily\\_routines/2008/01/ernest-hemingwa.html](http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/01/ernest-hemingwa.html).

12. Antonella Gasbarri, Assunta Pompili, Mark G. Packard, and Carlos Tomaz, Habit Learning and Memory in Mammals: Behavioral and Neural Characteristics, *Neurobiology of Learning and Memory* 114 (October 2014): 198–208.

13. R.B. Zajonc, 1980. Feeling and Thinking: Preferences need no Inferences, *American Psychologist* 35, no. 2 (1980): 151–175.

## Глава 2. Лестница

1. Brad Delson, [https://en.wikipedia.org/wiki/Brad\\_Delson](https://en.wikipedia.org/wiki/Brad_Delson).
2. Karen E. Jacowitz and Daniel Kahneman, Measures of Anchoring in Estimation Tasks, *Personality and Social Psychology Bulletin* 21 (1995): 1161–1166.
3. U.S. Government Printing Office. Day Trading: An Overview, September 16, 1999, <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/CHRG-106shrg61159/html/CHRG-106shrg61159.htm>; “Do 95% of all traders lose?” HubPages, April 29, 2011, <https://hubpages.com/money/Do-95-percent-of-all-traders-lose>.
4. Jack D. Schwager, *Market Wizards: Interview with Top Traders* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2013).
5. Alexander M. Freud and Marie Hennecke, Changing Eating Behaviour vs. Losing Weight: The Role of Goal Focus for Weight Loss in Overweight Women, *Psychology & Health* 27, no. 2 (2012): 25–42.
6. Shelley E. Taylor, Lien B. Pham, Inna D. Rivkin, and David A. Armor, Harnessing the Imagination: Mental Simulation, Self-Regulation, and Coping, *American Psychologist* 53, no. 4 (1998): 429–439. doi:[10.1037/0003-066X.53.4.429](https://doi.org/10.1037/0003-066X.53.4.429).
7. Lien B. Pham and Shelley E. Taylor, From Thought to Action: Effects of Process-Versus Outcome-Based Mental Simulations on Performance, *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 2 (1999): 250–260.
8. Gabriele Oettingen, Positive Fantasy and Motivation, in *The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior*, ed. P. M. Gollwitzer and J. A. Bargh, (New York: Guilford, 1996) 236–259.
9. John R. Doyle, Survey of Time Preference, Delay Discounting Models, *Judgment and Decision Making* 8, no. 2 (2013): 116–135.
10. Philippe N. Tobler, Christopher D. Fiorillo, and Wolfram Schultz, Adaptive Coding of Reward Value by Dopamine Neurons. *Science (New York, NY.)* 307, no. 5715 (2005): 1642–1645, doi:[10.1126/science.1105370](https://doi.org/10.1126/science.1105370).
11. Tabla, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tabla>.



12. Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski, and Carol Sorich Dweck, Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention” *Child Development* 78, no. 1 (2007): 246–263, doi:[10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.00995.x).
13. Rebecca L. Shively, and Carey S. Ryan, Longitudinal Changes in College Math Students’ Implicit Theories of Intelligence. *Social Psychology of Education* 16, no. 2 (2013): 241–56, doi:[10.1007/s11218-012-9208-0](https://doi.org/10.1007/s11218-012-9208-0).
14. Second Life, [http://en.wikipedia.org/wiki/Second\\_Life](http://en.wikipedia.org/wiki/Second_Life).
15. Gustavo Saposnik, Mindy Levin, and for the Stroke Outcome Research Canada (SORCan) Working Group, Virtual Reality in Stroke Rehabilitation. *Stroke* 42, no. 5 (2011): 1380–1386, doi:[10.1161/STROKEAHA.110.605451](https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.110.605451).
16. Page L. Anderson, Matthew Price, Shannan M. Edwards, Mayowa A. Obasaju, Stefan K. Schmertz, Elana Zimand, and Martha R. Calamaras, Virtual Reality Exposure Therapy for Social Anxiety Disorder: A Randomized Controlled Trial, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 81, no. 5 (2013): 751–760, doi:[10.1037/a0033559](https://doi.org/10.1037/a0033559).
17. Creating Virtual Worlds to Train Your Salesforce, Direct Selling Education Foundation, May 16, 2012, <http://dsef.org/creating-virtual-worlds-to-train-your-salesforce/>.
18. Sexy Nude Beach, Second Life, <http://maps.secondlife.com/secondlife/-Sexy%20Nude%20Beach/220/150/23>.
19. David R. Bassett, Holly R. Wyatt, Helen Thompson, John C. Peters, and James O. Hill, Pedometer-Measured Physical Activity and Health Behaviors in U.S. Adults, *Medicine & Science in Sports & Exercise* 42, no. 10 (2010): 1819–1825, doi:[10.1249/MSS.0b013e3181dc2e54](https://doi.org/10.1249/MSS.0b013e3181dc2e54).
20. Albert Bandura, *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1986).
21. Linkin Park, [http://en.wikipedia.org/wiki/Linkin\\_Park](http://en.wikipedia.org/wiki/Linkin_Park).
22. Evan Polman, Effects of Self—Other Decision Making on Regulatory Focus and Choice Overload, *Journal of Personality and Social Psychology* 102 no. 5 (2012): 980–993, doi:[10.1037/a0026966](https://doi.org/10.1037/a0026966).

23. MyFitnessPal Acquires Rock Health-Backed Coaching Startup, Sessions, *Business Wire*, February 19, 2014, <http://www.business-wire.com/news/-home/20140219005652/en/MyFitnessPal-Acquires-Rock-Health-Backed-Coaching-Startup-Sessions#.VKISyf8CAJQ>.

### Глава 3. Сообщество

1. Devanie Angel, The Power of Cults, August 12, 2004, <https://www.newsreview.com/chico/power-of-cults/content?oid=31494>.
2. Democratic Workers Party, [https://en.wikipedia.org/wiki/Democratic\\_Workers\\_Party](https://en.wikipedia.org/wiki/Democratic_Workers_Party).
3. Rebecca Schweier, Matthias Romppel, Cynthia Richter, Eike Hoberg, Harry Hahmann, Inge Scherwinski, Gregor Kosmützky, and Gesine Grande, A Web-Based Peer-Modeling Intervention Aimed at Lifestyle Changes in Patients with Coronary Heart Disease and Chronic Back Pain: Sequential Controlled Trial, *Journal of Medical Internet Research* 16 no. 7 (2014): e177, doi:[10.2196/jmir.3434](https://doi.org/10.2196/jmir.3434).
4. Karen Foster and Dale Spencer, It's Just a Social Thing: Drug Use, Friendship and Borderwork among Marginalized Young People, *The International Journal on Drug Policy* 24, no. 3 (2013): 223–230, doi:[10.1016/j.drugpo.2012.12.005](https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2012.12.005).
5. Robert Downey, Jr., [http://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Downey\\_Jr](http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Downey_Jr).
6. Udovitch, Mim. 2003. The Sobering Life of Robert Downey, Jr., *The New York Times Magazine*, October 19, <http://www.nytimes.com/2003/10/19/magazine/the-sobering-life-of-robert-downey-jr.html?pagewanted=2>.
7. Sean D. Young, A. David Nussbaum, and Benoit Monin, Potential Moral Stigma and Reactions to Sexually Transmitted Diseases: Evidence for a Disjunction Fallacy, *Personality and Social Psychology Bulletin* 33, no. 6 (2007): 789–799, doi:[10.1177/0146167207301027](https://doi.org/10.1177/0146167207301027).
8. Mark L. Hatzenbuehler, Jo C. Phelan, and Bruce G. Link, Stigma as a Fundamental Cause of Population Health Inequalities, *American Journal of Public Health* 103, no. 5 (2013): 813–821, doi:[10.2105/AJPH.2012.301069](https://doi.org/10.2105/AJPH.2012.301069).
9. W. W. Darrow, J. E. Montanea, H. Gladwin. AIDS-related Stigma Among Black and Hispanic Young Adults, *AIDS and Behavior*. 2009; 13 (6), 1178–1188.
10. Sean D. Young, William G. Cumberland, Sung-Jae Lee, Devan Jaganath, Greg Szekeres, and Thomas Coates as Emerging Tool social networking technologies for HIV Prevention: A Cluster Randomized Trials *Annals*

of *Internal Medicine* 159, no. 5 (20130): 318erna, doi:[10.7326/0003-4819-159-5-201309030-00005](https://doi.org/10.7326/0003-4819-159-5-201309030-00005).

[11.](#) Sean D. Young, William G. Cumberland, Sung-Jae Lee, Devan Jaganath, Greg Szekeres, and Thomas Coates as Emerging Tool social networking technologies for HIV Prevention: A Cluster Randomized Trials *Annals of Internal Medicine* 159, no. 5 (20130): 318erna, doi:[10.7326/0003-4819-159-5-201309030-00005](https://doi.org/10.7326/0003-4819-159-5-201309030-00005).

[12.](#) Sean D. Young, Social Media Technologies for HIV Prevention Study Retention among Minority Men Who Have Sex with Men (MSM), *AIDS and Behavior* 18, no. 9 (3014): 1625–29, doi:[10.1007/s10461-013-0604-z](https://doi.org/10.1007/s10461-013-0604-z).

[13.](#) Сообщение в сообществе HOPE по зависимости от опиоидов от 25 июля 2016 года.

[14.](#) Сообщение в сообществе HOPE по зависимости от опиоидов от 25 июля 2016 года.

[15.](#) Личная беседа с Матеем Захарией от 26 января 2015 года.

[16.](#) Samuel Adams, Facebook, <https://www.facebook.com/SamuelAdams>.

[17.](#) Dos Equis, Facebook, [https://www.facebook.com/DosEquis?ref=br\\_tf](https://www.facebook.com/DosEquis?ref=br_tf).

[18.](#) С 1 января по 31 декабря 2013 года Dos Equis продали 7 910 841 ящиков пива на сумму \$236 406 880. Sam Adams продали 10 453 300 ящиков на сумму \$329 422 200. 2014 U.S. Beer Category Report, <http://www.bevindustry.com/2014beercategoryreport>.

[19.](#) Личная беседа с Мариной Здобновой, 8 января 2017 года.

[20.](#) Личная беседа с членом Santa Monica New Tech Теренс Лем 8 января 2017 года.

## Глава 4. Важность

1. Jeremy P. Jamieson, Wendy Berry Mendes, and Matthew K. Nock, Improving Acute Stress Responses: The Power of Reappraisal. *Current Directions in Psychological Science* 22, no. 1 (2013): 51–56, doi:[10.1177/0963721412461500](https://doi.org/10.1177/0963721412461500).
2. Lindsey McDougale, Sara Konrath, Marlene Walk, and Femida Handy, Religious and Secular Coping Strategies and Mortality Risk among Older Adults, *Social Indicators Research* 125, no. 2 (2016): 677–694, doi:[10.1007/s11205-014-0852-y](https://doi.org/10.1007/s11205-014-0852-y).
3. United Nations Development Programme, Poverty Reduction Scaling Up Local Innovations for Transformational Change [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Participatory%20Local%20Development/Mexico\\_Progresas\\_web.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Participatory%20Local%20Development/Mexico_Progresas_web.pdf).
4. Peter Bate, The Story Behind *Oportunidades*: How Two Visionary Social Scientists Forged a Program that Has Changed the Lives of Millions of Mexicans, Inter-American Development Bank, October 1, 2004, <http://www.iadb.org/en/news/webstories/2004-10-01/the-story-behindioportunidadesi,5552.html>.
5. Oportunidades Mexico: A Brief Look at Its History” LACS 101, November 22, 2013, <http://lacs101.academic.wlu.edu/2013/11/22/oportunidades-mexico-a-brief-look/>.
6. George E. Vaillant, *Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study* (Cambridge, MA: Belknap Press 2012).
7. Tristen K. Inagaki, and Naomi I. Eisenberger, Shared Neural Mechanisms Underlying Social Warmth and Physical Warmth, *Psychological Science* 24, no. 11 (2013): 2272–80, doi:[10.1177/0956797613492773](https://doi.org/10.1177/0956797613492773).
8. Naomi I. Eisenberger, Matthew Lieberman, and Kipling D. Williams, Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion, *Science*, 302: 290–292.
9. Nathan C. Dewart, Geoff Macdonald, Gregory D. Webster, Carrie L. Masten, Roy F. Baumeister, Caitlin Powell, David Combs, et al, Acetaminophen Reduces Social Pain: Behavioral and Neural Evidence. *Psychological Science* 21, no. 7 (2010): 931–937, doi:[10.1177/0956797610374741](https://doi.org/10.1177/0956797610374741).

10. Don Francisco (television host), [https://en.wikipedia.org/wiki/-Don\\_Francisco\\_\(television\\_host\)](https://en.wikipedia.org/wiki/-Don_Francisco_(television_host)).
11. Zach's Story, <http://zacharycrottystory.blogspot.com/p/a-mothers-journey.html> и <http://friendsdontletfriendsdie.com/smf/index.php?topic=385.0>.
12. Сообщение в сообществе HOPE от 25 июля 2016 года.
13. William Addis (entrepreneur), [https://en.wikipedia.org/wiki/William\\_Addis\\_\(entrepreneur\)](https://en.wikipedia.org/wiki/William_Addis_(entrepreneur)).
14. Ying-Yao Cheng, Paichi Pat Shein, and Wen-Bin Chiou, Escaping the Impulse to Immediate Gratification: The Prospect Concept Promotes a Future-Oriented Mindset, Prompting an Inclination towards Delayed Gratification, *British Journal of Psychology* 103, no. 1 (2012): 129–141, doi:[10.1017/j.2044-8295.20n.02067.x](https://doi.org/10.1017/j.2044-8295.20n.02067.x).
15. CFED, Assets and Opportunities Scorecard, [http://assetsandopportunity.org/scorecard/about/main\\_findings/](http://assetsandopportunity.org/scorecard/about/main_findings/).
16. Личная беседа с Томом Пагмайром, 6 января 2017 года.
17. Hal Hershfield, You Make Better Decisions if You 'See' Your Senior Self, *Harvard Business Review*, June 2013, <https://hbr.org/2013/06/you-make-better-decisions-if-you-see-your-senior-self>.
18. Nicholas A. Christakis, and Paul D. Allison, Mortality after the Hospitalization of a Spouse, *New England Journal of Medicine* 354, no. 7 (2006): 719–730, doi:[10.1056/NEJMsa050196](https://doi.org/10.1056/NEJMsa050196).
19. Chad Schultz, Do People Really Fear Public Speaking More Than Death? TM Vision, <http://tmvision.org/speaking/people-fear-public-speaking-death/>.



## Глава 5. Легкость

1. Joe Coulombe, [https://en.wikipedia.org/wiki/Joe\\_Coulombe](https://en.wikipedia.org/wiki/Joe_Coulombe).
2. 7-Eleven, <http://en.wikipedia.org/wiki/7-Eleven>.
3. Trader Joe's, [http://en.wikipedia.org/wiki/Trader\\_Joe%27s](http://en.wikipedia.org/wiki/Trader_Joe%27s).
4. Beth Kowitt, Inside the Secret World of Trader Joe's, *Fortune*, August 20 2010, [http://archive.fortune.com/2010/08/20/news/companies/-inside\\_trader\\_joes\\_full\\_version.fortune/index.htm](http://archive.fortune.com/2010/08/20/news/companies/-inside_trader_joes_full_version.fortune/index.htm).
5. Hein de Vries, Sander M. Eggers, and Catherine Bolman, The Role of Action Planning and Plan Enactment for Smoking Cessation, *BMC Public Health* 13(April 2013): 393, doi:[10.1186/1471-2458-13-393](https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-393).
6. Carla Alexia Campbell, Robert A. Hahn, Randy Elder, Robert Brewer, Sajal Chattopadhyay, Jonathan Fielding, Timothy S. Naimi, Traci Toomey, Briana Lawrence, and Jennifer Cook Middleton, "The Effectiveness of Limiting Alcohol Outlet Density As a Means of Reducing Excessive Alcohol Consumption and Alcohol-Related Harms, *American Journal of Preventive Medicine* 37, no. 6 (2009): 556–569, doi:[10.1016/j.amepre.2009.09.028](https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.09.028).
7. Bridget Freisthler, and Paul J. Gruenewald, Examining the Relationship between the Physical Availability of Medical Marijuana and Marijuana Use across Fifty California Cities, *Drug and Alcohol Dependence* 143(October 2014): 244–250, doi:[10.1016/j.drugalcdep.2014.07.036](https://doi.org/10.1016/j.drugalcdep.2014.07.036).
8. Stanley Milgram, Behavioral Study of Obedience, *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, no. 4 (1963): 371–378, doi:[10.1037/h0040525](https://doi.org/10.1037/h0040525).
9. Stanley Milgram, Some Conditions of Obedience and Disobedience to Authority, *Human Relations* 18, no. 1 (1965): 57–76, doi:[10.1177/001872676501800105](https://doi.org/10.1177/001872676501800105).
10. Nick Haslam, Steve Loughnan, and Gina Perry, Meta-Milgram: An Empirical Synthesis of the Obedience Experiments, *PLoS ONE* 9, no. 4 (2014), doi:[10.1371/journal.pone.0093927](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0093927).
11. L. Festinger, S. Schachter, and K.W. Back, *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing* (New York: Harper, 1950).

12. Chadwick Martin Bailey, Match.com and Chadwick Martin Bailey 2009–2010 Studies: Recent Trends: Online Dating, [http://cp.match.com/cppp/-media/CMB\\_Study.pdf](http://cp.match.com/cppp/-media/CMB_Study.pdf).
13. Jonathan D. D'Angelo, and Catalina L. Toma, There Are Plenty of Fish in the Sea: The Effects of Choice Overload and Reversibility on Online Daters' Satisfaction With Selected Partners, *Media Psychology* 20, no. 1 (2017): 1–27, doi:[10.1080/15213269.2015.1121827](https://doi.org/10.1080/15213269.2015.1121827).
14. S. S. Iyengar and M. R. Lepper, When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology* 79 no. 6 (2000): 995–1006.
15. S. S. Iyengar, Wei Jiang, and Gur Huberman, How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans, Philadelphia, PA: Pension Research Council, <http://www.nagdca.org/dnn/Portals/45/2015Annual/-16.%20How%20much%20choice%20is%20too%20much%20choice.pdf>.
16. H. Leventhal, R. Singer, and S. Jones, Effects of Fear and Specificity of Recommendation Upon Attitudes and Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology* 2(July 1965): 20–29.
17. Women spend nearly one year deciding what to wear, *The Telegraph*, <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/5783991/Women-spend-nearly-one-year-deciding-what-to-wear.html>.
18. Jason Abbruzzese, Why Zuck and other successful men wear the same thing every day, Mashable, last modified November 17 2014, <http://mashable.com/2014/11/17/mark-zuckerberg-and-other-in-sanelly-successful-people-wear-the-same-thing-every-day-and-for-good-reason/-#SAiv3lQTDuqR>.
19. Matilda Kahl, Why I Wear the Exact Same Thing to Work Every Day, *Harpers Bazaar*, last modified April 3 2015, <http://www.harpersbazaar.com/culture/features/a10441/why-i-wear-the-same-thing-to-work-everday/>.
20. Christy Rutherford, Matilda Kahl Negotiated with Zara for her Work Uniform, *Harpers Bazaar*, last modified April 9 2015, <http://www.harpersbazaar.com/culture/features/a10528/matilda-kahl-workuniform-buying-in-bulk/>.
21. L. Ross and A. Ward, Naive Realism in Everyday Life: Implications for Social Conflict and Misunderstanding, In *Values and Knowledge*, ed. T. Brown,

E. S. Reed and E. Turiel (Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996), 103–135.

[22.](#) J. Froyd and J. Layne, Faculty Development Strategies for Overcoming the ‘Curse of Knowledge’, *2008 38th Annual Frontiers in Education Conference*, S4D-13-S4D-16, doi:[10.1109/FIE.2008.4720529](#).

[23.](#) Ibid., Do 95% of all traders lose?

[24.](#) Gustaf Torngren and Henry Montgomery, Worse Than Chance? Performance and Confidence Among Professionals and Laypeople in the Stock Market, *Journal of Behavioral Finance* 5, no. 3 (2004): 148–153, doi:[10.1207/s15427579jpfm0503\\_3](#).

[25.](#) D. Dunning, D. W. Griffin, J. D. Milojkovic, and L. Ross, The Overconfidence Effect in Social Prediction, *Journal of Personality and Social Psychology* 58, no. 4 (1990): 568–581.

[26.](#) Ulrike Malmendier and Geoffrey Tate, CEO Overconfidence and Corporate Investment, *The Journal of Finance* 60, no. 6 (2005): 2661–2700, doi:[10.1111/j.1540-6261.2005.00813.x](#).

[27.](#) Ioannis S. Salamouris, How Overconfidence Influences Entrepreneurship, *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 2 no. 1 (2013): 8, doi:[10.1186/2192-5372-2-8](#).

[28.](#) Markus Glaser and Martin Weber, Overconfidence and Trading Volume, SSRN Scholarly Paper ID 976374, Rochester, NY: Social Science Research Network, <https://papers.ssrn.com/abstract=976374>.

[29.](#) Todd R. Zenger, Explaining Organizational Diseconomies of Scale in R&D: Agency Problems and the Allocation of Engineering Talent, Ideas, and Effort by Firm Size, *Management Science* 40, no. 6 (1994): 708–729.

[30.](#) Brian Wu and Anne Marie Knott, Entrepreneurial Risk and Market Entry, *Management Science* 52, no. 9 (2006): 1315–1330.

[31.](#) Michael Hoerger, Benjamin P. Chapman, Ronald M. Epstein, and Paul R. Duberstein, Emotional Intelligence: A Theoretical Framework for Individual Differences in Affective Forecasting, *Emotion* 12, no. 4 (2012): 716–25, doi:[10.1037/a0026724](#).

[32.](#) Daniel Kahneman, Evaluation By Moments: Past and Future, In *Choices, Values and Frames*, eds. D. Kahneman and A. Tversky (New York: Cambridge

University Press, 2000).

[33.](#) Timothy D. Wilson and Daniel T. Gilbert, Affective Forecasting: Knowing What to Want, *Current Directions in Psychological Science* 14, no. 3 (2005): 131–134, doi:[10.1111/j.0963-7214.2005.00355.x](https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00355.x).

[34.](#) Yo (app), [https://en.wikipedia.org/wiki/Yo\\_\(app\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Yo_(app)).

[35.](#) The World's Most Innovative Companies: Amazon.com, *Forbes*, <http://www.forbes.com/companies/amazon>.

[36.](#) Hayley Tsukayama, What Amazon's Learned from a Decade of Prime, *Washington Post*, February 3 2015, <https://www.washingtonpost.com/news/the-switch/wp/2015/02/03/what-amazons-learned-from-a-decade-of-prime/>.

[37.](#) Sarah Perez, Amazon Announces new Dash-powered Devices that can Auto-reorder Your Coffee, Air Filters, and More, *TechCrunch*, 2016, [https://techcrunch.com/2016/11/22/amazon-announces-new-dash-powered-devices-that-can-auto-reorder-your-coffee-air-filters-and-more/?ncid=rss&utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+Techcrunch+%28Tech-Crunch%29](https://techcrunch.com/2016/11/22/amazon-announces-new-dash-powered-devices-that-can-auto-reorder-your-coffee-air-filters-and-more/?ncid=rss&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Techcrunch+%28Tech-Crunch%29).

[38.](#) JuJu Chang and Mary Marsh, The Google Diet: Search Giant Overhauled Its Eating Options to 'Nudge' Healthy Choices, *ABC News*, January 25 2013, <http://abcnews.go.com/Health/google-diet-searchgiant-overhauled-eating-options-nudge/story?id=18241908>.

[39.](#) James Franklin, *The Science of Conjecture: Evidence and Probability before Pascal* (Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2001), 241.

[40.](#) Occam's razor, [https://en.wikipedia.org/wiki/Occam's\\_razor](https://en.wikipedia.org/wiki/Occam's_razor).

[41.](#) Lee Ross and Richard Nisbett, *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology* (London: Pinter & Martin Ltd, 2012).

[42.](#) Kurt Lewin, *A Dynamic Theory of Personality* (New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1935).

## ПРИМЕЧАНИЯ РЕДАКЦИИ

[1] Издана на русском языке: Дахигг Ч. Сила привычки. Почему мы живем и работаем именно так, а не иначе. М. : Карьера Пресс, 2016. *Прим. ред.*

[2] Ричард Симмонс (1948 г. р.) — американский тренер по фитнесу, автор многих телевизионных и видеопрограмм о похудении и здоровье, писатель и политик. *Прим. ред.*

[3] Мэри Кэй Эш (1918–2001) — американский предприниматель и основатель компании Mary Kay Cosmetics, разработчик философии бизнеса. *Прим. ред.*

[4] Издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. М. : Питер, 2012. *Прим. ред.*

[5] Академия Хана — некоммерческая образовательная организация, созданная в 2006 году выпускником MIT и Гарварда Салманом Ханом. Цель академии — «предоставление высококачественного образования каждому, всюду». *Прим. ред.*

[6] Я использую понятное слово «личность», хотя, с научной точки зрения, это неправильно. Было бы точнее сказать, что у людей разная психология. На их действия влияют их расовая и культурная принадлежность, религия, наследственность и даже текущий момент. Всё это вместе делает людей такими, какие они есть, и изменить эту совокупную «личность» очень сложно. *Прим. авт.* В современной психологии личностью называют именно то, что получается из соединения генетических особенностей, темперамента, влияния близких, особенностей культуры и расы, современности. А психология — наука, которая изучает эту личность и ее взаимодействие с миром. *Прим. науч. ред.*

[7] SCIENCE — по первым буквам названий сил на английском языке: Stepladders, Community, Important, Easy, Neurohacks, Captivating, Engrained.

[8] Маркетмейкер — фирма-брокер/дилер, берет на себя риск приобретения и хранения на своих счетах ценных бумаг эмитента с целью организации их продаж. *Прим. ред.*

[9] Исследовательский центр Эймса (Ames Research Center, ARC) — отделение правительственного агентства НАСА. *Прим. ред.*

[10] ABC — по первым буквам английских слов Automatic, Burning, Common. *Прим. ред.*

[11] Тонкинская резолюция — совместная резолюция конгресса США, принятая в 1964 году и ставшая правовой основой для эскалации участия США во Вьетнамской войне.

[12] Даниэль Канеман (1934 г. р.) — израильско-американский психолог, один из основоположников психологической экономической теории и поведенческих финансов, в которых объединены экономика и когнитивистика для объяснения иррациональности отношения человека к риску в принятии решений и в управлении своим поведением. Лауреат Нобелевской премии по экономике 2002 года «за применение психологической методики в экономической науке». *Прим. ред.*

[13] Амос Тверски (1937–1996) — израильский психолог, долгое время соавтор Даниэля Канемана: ученые вместе открыли систематические когнитивные искажения в оценке риска и потенциальной выгоды. *Прим. ред.*

[14] По моему личному опыту, нет идеального количества времени, которое надо выделить для достижения целей. Это зависит от человека или группы работающих вместе людей.

[15] Игра «Охота на мусор» придумана в США. По правилам, игрокам выдается список предметов, которые они должны обнаружить в оговоренном пространстве за определенное время. *Прим. ред.*

[16] На момент написания книги.

[17] Сизар Миллан — мексикано-американский профессиональный тренер собак, широко известен благодаря документальному телесериалу «Переводчик с собачьего» (англ. Dog Whisperer). *Прим. ред.*

[18] Я не говорю, что Dos Equis плохо справилась с рекламой: благодаря ей продажи год за годом быстро растут. Однако показатели всё равно хуже, чем у Sam Adams, которая добилась роста без ребрендинга и новых роликов. Дело в том, что эту компанию поддерживает сильное сообщество.



[19] Если у человека химическая зависимость, измениться особенно трудно, и для устойчивого результата видеть важность часто недостаточно. Чтобы повысить вероятность успеха, нужно включить и другие шаги, описанные в этой книге.

[20] Кикбол — похожая на бейсбол игра, изобретенная в США в первой половине XX века. *Прим. ред.*

[21] Системная склеродермия — заболевание, при котором соединительная ткань уплотняется и твердеет. Поражает кожу, мышцы, суставы, связки, сосуды и внутренние органы. *Прим. ред.*

[22] 401(k) — наиболее популярный пенсионный план (накопительный пенсионный счет) частной пенсионной системы в США. *Прим. ред.*

[23] «Сайнфелд» (англ. Seinfeld) — американский телесериал в жанре комедии положений, транслировавшийся по NBC с 5 июля 1989 года по 14 мая 1998 года. *Прим. ред.*

[24] Калипсо — афрокарибский музыкальный стиль, образовавшийся в Тринидаде и Тобаго в XX веке, произошел от западноафриканского кайсо, был популярен в 1950-х годах. *Прим. ред.*

[25] Популярный сайт знакомств. *Прим. ред.*

[26] SAT Reasoning Test (Академический оценочный тест) — стандартизованный тест для приема в высшие учебные заведения в США. *Прим. ред.*

**Читайте продолжение во 2 части книги.**