

Чип Хиз · Дэн Хиз

СДЕЛАНО,



чтобы

ПРИЛИПАТЬ

ПОЧЕМУ
ОДНИ ИДЕИ ВЫЖИВАЮТ,
А ДРУГИЕ УМИРАЮТ

Annotation

Городские легенды и теории заговора распространяются со скоростью света. А многие важные идеи с трудом находят слушателей. Братья Хиз собрали интересные кейсы и вывели принципы, увеличивающие шанс идеи на выживание.

- [Чип Хиз, Дэн Хиз](#)
 -
 -
 - [Введение. Что прилипает?](#)
 -
 - [Правда о попкорне](#)
 - [Прилипчивость](#)
 - [Как появилась эта книга](#)
 - [Кто испортил Хэллоуин?](#)
 - [Шесть принципов прилипчивых идей](#)
 - [Ударники и слушатели](#)
 - [Систематическая креативность](#)
 - [Глава 1. Простота](#)
 -
 - [Найти основу в Southwest Airlines](#)
 - [Похоронить лид](#)
 - [«Если вы скажете три фразы, вы не скажете ничего»](#)
 - [Паралич решений](#)
 - [Изучаем идеи](#)
 - [Имена, имена и еще раз имена](#)
 - [Поделиться основой](#)
 - [Простота = основа + компактность](#)
 - [«Птичка в руках»](#)
 - [Palm Pilot и визуальная поговорка](#)
 - [Использовать то, что уже есть](#)
 - [Схема помело](#)
 - [Сложность из простоты](#)
 - [Схемы в Голливуде: высококонцептуальные питчи](#)
 - [Генеративные аналогии](#)
 - [Сила простоты](#)

- [Глава 2. Неожиданность](#)
 -
 - [Как привлечь внимание людей](#)
 - [Как удержать внимание людей](#)
- [Глава 3. Конкретность](#)
 -
 - [The Nature Conservancy \(«Охрана природы»\)](#)
 - [Карие глаза, голубые глаза](#)
 - [Путь к абстрактности: чертеж и машина](#)
 - [Конкретность мобилизует: белые предметы](#)
 - [Как делать идеи конкретными](#)
- [Глава 4. Достоверность](#)
 -
 - [Поиск достоверности](#)
 - [Пэм Лаффин, антиавторитет](#)
 - [Сила деталей](#)
 - [Присяжные и зубная щетка Дарта Вейдера](#)
 - [Beyond War](#)
 - [Принцип человеческого масштаба](#)
 - [Тест Синатры и Safexpress](#)
 - [Съедобные ткани](#)
 - [Где мясо?](#)
 - [Тестируемые рекомендации](#)
 - [Установочная сессия для игроков](#)
- [Глава 5. Эмоциональность](#)
 -
 - [«Правда»](#)
 - [Семантическое растяжение и сила ассоциаций](#)
 - [Борьба с семантическим растяжением: кейс со «спортивным поведением»](#)
 - [Как обратиться к личному интересу](#)
 - [Теория Маслоу](#)
 - [Ужин в Ираке](#)
 - [Аппарат для приготовления попкорна и политические науки](#)
 - [Не связывайся с Техасом](#)
 - [Музыка для фортепианных дуэтов](#)
- [Глава 6. Истории](#)
 -
 - [Разговоры о работе в столовой Хероx](#)

- [Непассивная аудитория](#)
- [Истории как источник вдохновения: история Джареда](#)
- [Искусство видеть](#)
- [Истории во Всемирном банке](#)
- [Сборник рассказов конференции](#)
- [Эпилог](#)
 -
 - [Важно разглядеть](#)
 - [Спикеры и прилипчивые спикеры](#)
 - [Больше врагов](#)
 - [Делаем идею прилипчивой. Основа коммуникаций](#)
 - [Джон Кеннеди против Флойда Ли](#)
- [Благодарности](#)
- [Эту книгу хорошо дополняют](#)
- [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)

- [25](#)
- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)
- [29](#)
- [30](#)
- [31](#)
- [32](#)
- [33](#)
- [34](#)
- [35](#)
- [36](#)
- [37](#)
- [38](#)
- [39](#)
- [40](#)
- [41](#)
- [42](#)
- [43](#)
- [44](#)
- [45](#)
- [46](#)
- [47](#)
- [48](#)
- [49](#)
- [50](#)
- [51](#)
- [52](#)
- [53](#)
- [54](#)
- [55](#)
- [56](#)
- [57](#)
- [58](#)
- [59](#)
- [60](#)
- [61](#)
- [62](#)
- [63](#)

- [64](#)
- [65](#)
- [66](#)
- [67](#)
- [68](#)
- [69](#)
- [70](#)
- [71](#)
- [72](#)
- [73](#)
- [74](#)
- [75](#)
- [76](#)
- [77](#)
- [78](#)
- [79](#)
- [80](#)
- [81](#)
- [82](#)
- [83](#)
- [84](#)
- [85](#)
- [86](#)
- [87](#)
- [88](#)
- [89](#)
- [90](#)
- [91](#)
- [92](#)
- [93](#)
- [94](#)
- [95](#)
- [96](#)
- [97](#)
- [98](#)
- [99](#)
- [100](#)
- [101](#)
- [102](#)

- [103](#)
- [104](#)
- [105](#)
- [106](#)
- [107](#)
- [108](#)
- [109](#)
- [110](#)
- [111](#)
- [112](#)
- [113](#)
- [114](#)
- [115](#)
- [116](#)
- [117](#)
- [118](#)
- [119](#)
- [120](#)
- [121](#)
- [122](#)
- [123](#)
- [124](#)
- [125](#)
- [126](#)
- [127](#)
- [128](#)
- [129](#)
- [130](#)
- [131](#)
- [132](#)
- [133](#)
- [134](#)
- [135](#)
- [136](#)
- [137](#)
- [138](#)
- [139](#)
- [140](#)
- [141](#)

- [142](#)
 - [143](#)
 - [144](#)
 - [145](#)
 - [146](#)
 - [147](#)
 - [148](#)
 - [149](#)
 - [150](#)
 - [151](#)
 - [152](#)
 - [153](#)
 - [154](#)
 - [155](#)
 - [156](#)
 - [157](#)
 - [158](#)
 - [159](#)
 - [160](#)
 - [161](#)
 - [162](#)
 - [163](#)
 - [164](#)
 - [165](#)
 - [166](#)
 - [167](#)
 - [168](#)
 - [169](#)
 - [170](#)
 - [171](#)
 - [172](#)
 - [173](#)
 - [174](#)
 - [175](#)
 - [176](#)
-

Чип Хиз, Дэн Хиз

Сделано, чтобы прилипнуть. Почему одни идеи выживают, а другие умирают

Издано с разрешения Fred Roy Heath and Jeffrey Dan Heath c/o Fletcher & Company.

Издательство благодарит за рекомендацию книги Нику Джанашия, Илью Жевникова, Татьяну Жёлтикову, Даниила Коваля, Дмитрия Меньшикова, Марию Морозову, Федора Трухина

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Chip Heath and Dan Heath, 2007

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

*

Отцу – за то, что возил нас в колледж на стареньком бежевом Chevette

Маме – за то, что ежедневно в течение 18 лет готовила завтраки. Каждому из нас

Введение. Что прилипает?

Другу наших друзей (назовем его Дэйвом) часто приходится путешествовать по делам. Недавно Дэйв ездил на важную встречу с клиентами в Атлантик-Сити. У него оставалось немного времени перед обратным вылетом, и он решил посидеть в местном баре.

Он уже почти одолел свой напиток, как вдруг к нему подседа привлекательная девушка и предложила выпить. Это было неожиданно и поэтому польстило. «Конечно», – сказал он. Девушка отправилась к барной стойке и вернулась с двумя коктейлями: для себя и для него. Он поблагодарил ее и сделал глоток. Это было последним, что он запомнил.

Правильнее будет сказать – последним, что он запомнил перед тем, как очнулся: со спутанным сознанием, в ванне со льдом в незнакомом отеле.

Он лихорадочно огляделся, пытаясь понять, где он и как здесь оказался, и заметил записку. Надпись гласила:

«НЕ ДВИГАЙСЯ. ЗВОНИ 911».

Телефон лежал на небольшом столике рядом с ванной. Онемевшими от холода пальцами он набрал 911. Казалось, оператор откуда-то знал о том, что с ним произошло. Девушка на том конце провода сказала: «Сэр, пожалуйста, медленно и аккуратно заведите руку за спину. Торчит ли из вашей поясицы трубка?»

Взволнованный, он провел пальцами по спине. Действительно, там была трубка.

Девушка сказала: «Сэр, не впадайте в панику, но у вас украли почку. В городе орудует банда похитителей органов, и вы стали их жертвой. Скорая помощь уже выехала к вам. Не двигайтесь до приезда врачей».

Вы только что прочитали одну из самых известных городских легенд за последние лет пятнадцать. Первая подсказка, что это легенда, – классическое вступление «Друг наших друзей...». Вы замечали, что друзья наших друзей живут гораздо интереснее, чем сами друзья?

Вероятно, вы уже слышали историю кражи почки. Бытуют сотни версий, и все они основаны на трех элементах: 1) напиток с подмешанными наркотиками; 2) ванна со льдом и 3) кульминационный момент с кражей

почки. По одной из версий, женатому мужчине наркотики в напиток подмешала проститутка, которую он привел в свой номер в Лас-Вегасе. Это моралите с почками.

Представьте, что вы закрыли книгу, отвлеклись на час и затем позвонили другу, чтобы рассказать эту историю, не перечитав ее. Скорее всего, вы блестяще с этим справитесь. Вы можете забыть, что герой приехал в Атлантик-Сити для «важной встречи с клиентами», но кого это волнует? Зато вы вспомните все важные детали.

Кража почки – это история, которая «прилипает». Мы ее понимаем, запоминаем и можем пересказать. И если мы поверим в эту историю, это может сказаться на нашем поведении, по крайней мере мы начнем сторониться привлекательных незнакомок, предлагающих напитки.

Сравните историю о краже почки с этим отрывком, взятым из статьи некоммерческой организации. «Развитое сообщество, построенное естественным образом^[1], подходит для расчета показателя рентабельности инвестиций, который можно смоделировать на основе существующей практики, – так начинается отрывок, и далее: – Фактор, ограничивающий поток ресурсов в командно-информационную систему (ССИ), заключается в том, что спонсоры, присуждая гранты, должны обеспечить подотчетность».

Представьте, что вы закрыли книгу и на час отвлеклись. Впрочем, не надо перерыва. Просто позвоните другу и перескажите этот отрывок, не перечитывая. Удачи!

Разве корректно сравнивать городскую легенду со взятым наугад плохим отрывком из скучного отчета? Конечно, нет. Однако именно здесь начинается самое интересное. Эти два примера можно рассмотреть как два полюса «диапазона запоминаемости». Какой из них больше соответствует общению, к которому вы привыкли на работе? У большинства это будет полюс некоммерческой организации.

Возможно, это естественно. Одни идеи по своей природе интересны, другие нет. Банда похитителей органов – это по определению интересно! Финансовая стратегия некоммерческой организации – по определению неинтересно! Это противостояние природы и воспитания применимо и к идеям: идеи рождаются интересными или делаются таковыми?

Что ж, эту книгу можно назвать воспитательной.

Как мы пестуем наши идеи, чтобы они добивались успеха? Многим трудно изложить свои идеи так, чтобы они стали эффективными и повлекли за собой перемены. Учитель биологии тратит час, чтобы объяснить, что такое митоз, и спустя неделю лишь трое детей вспомнят, что это. Менеджер выступает с речью о новой стратегии, и сотрудники с

энтузиазмом кивают, однако на следующий день продолжают работать по-старому.

Хорошим идеям непросто пробиться в мир. Хотя нелепая история кражи почки до сих пор у всех на слуху без каких бы то ни было доказательств.

Почему? Потому ли, что украденные почки продаются лучше других тем? Может ли достойная внимания идея распространяться столь же эффективно, как и ложная?

Правда о попкорне

[2]

Арт Сильверман пристально смотрел на пакет попкорна. На его столе он выглядел на редкость неуместно, а офис уже давно пропах дымом от поддельного масла. Благодаря исследованию организации Сильверман знал, что попкорн – нездоровая пища. Вопиюще нездоровая! Его работа состояла в том, чтобы донести эту идею до ничего не подозревающих киноманов Америки.

Сильверман работал в Центре по использованию достижений науки в интересах общества (Center for Science in the Public Interest, CSPI) – некоммерческой группе, которая ведет образовательную работу по правильному питанию. CSPI отправил пакеты попкорна из 12 кинотеатров трех главных городов в лабораторию для анализа питательной ценности. Результаты поразили всех.

Министерство сельского хозяйства США (United States Department of Agriculture, USDA) рекомендует, чтобы нормальный ежедневный рацион включал в себя не более 20 граммов насыщенных жиров. Согласно результатам лабораторного исследования, стандартный пакет попкорна содержал 37 граммов жиров.

Виновником было кокосовое масло, которое кинотеатры использовали при жарке. Кокосовое масло имеет ряд серьезных преимуществ перед другими маслами. Оно придает попкорну нежный вкус и приятный аромат. К сожалению, как показали результаты анализа, в нем много насыщенных жиров.

Одна стандартная порция попкорна содержала примерно двухдневную норму насыщенных жиров – 37 граммов. Без сомнений, количество жиров в ведерке приличного размера могло оказаться и втрое больше.

Сильверман осознал проблему: мало кто понимает, что такое 37 граммов насыщенных жиров. Немногие помнят рекомендации врачей. 37 граммов – это хорошо или плохо? А если плохо, то «плохо-плохо» (как сигареты) или «нормально плохо» (как печенье или молочный коктейль)?

Даже самой по себе фразы «37 граммов насыщенных жиров» достаточно, чтобы внимание большинства людей ослабло. «Сама по себе фраза звучит скучно, – сказал Сильверман. – Это сухо, это научно. Кому это вообще интересно?»

Сильверман мог бы придумать другой способ наглядного сравнения –

возможно, рекламу, где сравнивается количество насыщенных жиров в попкорне с рекомендуемой дневной нормой. Что-то вроде диаграммы, где один столбец в два раза превышает другой.

Но и это было слишком рационально для безумно высокого количества жиров в попкорне. Нужно было сформулировать идею таким образом, чтобы донести ее до людей.

И такое решение Сильверман нашел.

27 сентября 1992 года CSPI устроил пресс-конференцию. Тема звучала следующим образом: «В стандартной порции попкорна в кинотеатре больше жиров, забивающих артерии, чем в яичнице с беконом на завтрак, бигмаке с картошкой фри на обед и стейке с гарниром на ужин, вместе взятых!»

Ребята из CSPI не забыли о наглядных материалах: они накрыли целый стол с жирной пищей для телекамер. Целый день нездорового питания. Столько насыщенных жиров – и всего в одном пакете попкорна!

История моментально стала сенсацией и была освещена CBS, NBC, ABC и CNN. Она попала на первые полосы USA Today, Los Angeles Times и в колонку Style в The Washington Post. Известные телеведущие Лено и Леттерман шутили о пропитанном жиром попкорне, и журналисты выдавали невероятные заголовки: «Попкорн получил рейтинг “Запрещено”», «Свет, камера, холестерин!», «Попкорн из кинотеатра – двойной сеанс жира».

Идея «прилипла». Шокированные кинозрители в массовом порядке стали отказываться от попкорна. Продажи резко упали. Обслуживающий персонал в кинотеатрах привык отвечать на вопросы, был ли приготовлен попкорн в «плохом» масле.

Вскоре после этого многие крупнейшие национальные сети кинотеатров, включая United Artists, AMC и Loews, объявили, что прекратили использовать кокосовое масло.

Прилипчивость

Это история успеха идеи. Более того, *настоящая* история успеха идеи. В CSPI знали что-то такое, чем им хотелось поделиться. Они донесли идею таким образом, чтобы люди слушали и проявляли интерес. И идея «прилипла», как и история о краже почки.

Скажем честно: шансы складывались против CSPI. Истории «попкорн содержит много жира» не хватало шокирующей притягательности, которая в избытке имела у банды по краже органов. Никто не проснулся в ванне с маслом. История не была сенсационной и даже сколько-нибудь развлекательной. Более того, она не имела естественной аудитории: мало кто нажмет на кнопку «подписаться на новости о попкорне». Ни знаменитостей, ни моделей, ни милых щенков.

Одним словом, идея о попкорне во многом напоминала те, с которыми большинство из нас сталкивается ежедневно: они интересны, но не сенсационны; правдивы, но не шокируют; важны, но это не вопрос жизни и смерти. Если вы не работаете в сфере рекламы или PR, у вас, вероятно, не так много ресурсов для поддержки ваших идей. У вас нет многомиллионного рекламного бюджета или команды профессиональных копирайтеров. Ваши идеи должны опираться только на собственные достоинства.

Мы написали эту книгу, чтобы ваши идеи начали «прилипать». Под словом «прилипать» мы подразумеваем, что идеи понятны и запоминаются, а также оказывают большое влияние на вашу аудиторию: меняют ее мнение или поведение.

А зачем вообще нужно, чтобы идеи «прилипали»? В конце концов, обычное ежедневное общение не нуждается в прилипчивости. Фраза «Передай мне соус» не должна быть запоминающейся. Когда мы рассказываем друзьям о наших проблемах, мы не пытаемся оказать «большое влияние».

Поэтому не каждая идея достойна «прилипания». Когда мы спрашиваем клиентов, как часто им нужно, чтобы идея «прилипла», они говорят, что необходимость в этом возникает от раза в месяц до раза в неделю, то есть от 12 до 52 раз в год. Для менеджеров это «большие идеи» насчет новых стратегических направлений и базовых принципов поведения. Учителя пытаются донести до учеников темы, конфликты и тренды: они всегда актуальны. Обозреватели стремятся сформировать

мнение читателей по вопросам политики. Религиозные лидеры хотят поделиться духовной мудростью с прихожанами. Некоммерческие организации пытаются убедить волонтеров выделить свое время, а спонсоров – деньги на благое дело.

С учетом того, насколько важна прилипчивость идеи, удивляет, как мало внимания уделяется данному вопросу. Чаще всего советы по коммуникации касаются манеры исполнения: «Стойте прямо, наладьте зрительный контакт, используйте правильные жесты. Тренируйтесь, тренируйтесь, тренируйтесь» (но не создавайте впечатление затертой диктофонной записи). Иногда советуют проработать структуру сообщения: «Расскажи, о чем ты собираешься говорить. Скажи им, а затем скажи, что ты рассказал им». Или: «Сначала привлеки внимание – расскажи анекдот или историю».

Часть советов касается знания аудитории: «Узнайте, что интересует ваших слушателей, чтобы подстроить под них свою речь». И, наконец, самая частая рекомендация: использовать повтор, повтор, повтор.

Все эти советы актуальны, за исключением, пожалуй, акцента на повторении. Если надо говорить кому-то одно и то же 10 раз, идея, скорее всего, слабовата. Ни одну городскую легенду не нужно повторять 10 раз. Однако у этого набора советов есть один очевидный недостаток: он не поможет Арту Сильверману найти лучший способ донести до аудитории, что попкорн – очень нездоровая еда.

Сильверман, несомненно, знает, что должен установить зрительный контакт и практиковаться. Но какое сообщение он должен практиковать? Он знает свою аудиторию: это люди, которые любят попкорн и не понимают, насколько он вреден. Так каким сообщением он поделится с ними?

Ситуацию осложняет то, что Сильверман знал, что у него не будет такой роскоши, как повтор. У него была лишь одна попытка заставить СМИ задуматься о его истории.

Или представьте себе учителя начальных классов. Он знает свою цель: обучить материалу, утвержденному комитетом по образованию. Он знает аудиторию: третьеклассники с соответствующим уровнем знаний и навыков. Он знает, как надо говорить: он мастер осанки, дикции и зрительного контакта. Таким образом, ясна цель, ясна аудитория и ясен формат. Однако совершенно не ясен план сообщения. На уроке биологии ученики должны разобрать митоз; хорошо, а что дальше? Существует бесконечное количество способов объяснить эту тему. Какой способ «прилипнет»? И как вы узнаете это заранее?

Как появилась эта книга

Часто задают вопрос: как создать идею, которая «прилипнет»? Несколько лет назад мы – братья Чип и Дэн – поняли, что оба десять лет изучали, как идеи «прилипают». Наш опыт берет начало из очень разных направлений деятельности, но мы сосредоточились на одном вопросе: почему одни идеи успешны, а другие нет?

Дэн питал страсть к учебе. Он сооснователь издательства Thinkwell, которое задается вопросом: если писать учебники с нуля, используя видео и приложения вместо текста, как это делать? Команда, с которой работал Дэн, задалась целью определить лучшие способы преподавания предметов вроде экономики, биологии, математического анализа и физики. Ему представилась возможность сотрудничать с успешными и популярными профессорами страны: преподавателем математического анализа, который также был стендап-комиком^[3]; учителем биологии, имевшим национальный титул «Учитель года»; преподавателем экономики, который также был священником и драматургом. Фактически Дэн наслаждался интенсивным курсом на тему «Что делает великих учителей великими».

Он обнаружил, что, хотя каждый учитель имел свой уникальный стиль, их учебные методики оказались практически одинаковыми.

Чип, будучи профессором Стэнфордского университета, около десяти лет искал ответ на вопрос, почему плохие идеи иногда побеждают на общественном рынке идей. Как ложная идея заменяет истинную? Почему одни идеи более популярны, чем другие? В качестве отправной точки он погрузился в область естественно прилипчивых идей, таких как городские легенды и теории заговора. Спустя годы он осознал неприятный факт, что знаком со всеми наиболее отвратительными и абсурдными историями. Вот некоторые из них.

- «Жареная крыса в KFC. Любая история, в которой есть крысы и фастфуд, попадает на благодатную почву.
- От колы гниют кости. Этот страх особенно велик в Японии, но пока что в стране отсутствует поколение желеобразных подростков.
- Если вы «моргнете» фарами дальнего света машине, чьи фары выключены, вас застрелит гангстер.
- Великая Китайская стена – единственный объект, созданный человеком, который виден из космоса. Стена действительно длинная, но не

очень широкая. Задумайтесь: если бы эта стена была видна, тогда была бы видна любая федеральная магистраль и, возможно, некоторые гипермаркеты.

- Вы используете лишь 10 % своего мозга (если бы это было правдой, то травмы мозга вызывали бы гораздо меньше беспокойства).

Чип со своими студентами потратил сотни часов на сбор, кодирование и анализ прилипчивых идей: городских легенд, слухов о войне, пословиц, теорий заговора и шуток. Он выяснил, что, в отличие от многих естественно прилипчивых идей, городские легенды не являются правдой. А к самому старому классу таких идей относятся, пожалуй, пословицы – крупницы мудрости, которые зачастую переживают века и культуры. Варианты пословицы «Нет дыма без огня», например, существуют более чем на 55 языках.

Изучая естественно прилипчивые идеи, банальные и более содержательные, Чип провел порядка 40 экспериментов с более чем 1700 участниками на такие темы:

- почему пророчества Нострадамуса 400-летней давности по-прежнему читают;
- почему истории из «Куриного бульона для души»^[4] вдохновляют;
- почему продолжают использоваться неэффективные средства народной медицины.

Несколько лет назад он начал вести в Стэнфорде курс под названием «Как заставить идеи прилипнуть». Это стало возможным потому, что, поняв, как идеи становятся естественно прилипчивыми, мы научимся составлять более прилипчивые сообщения. В течение нескольких последних лет Чип обучил этому сотни студентов – будущих менеджеров, аналитиков госструктур, журналистов, дизайнеров, режиссеров.

Стоит добавить, что в 2004 году нас осенило: мы занимались одной и той же проблемой с разных сторон. Чип проводил исследования и обучал тому, что делает идеи прилипчивыми. Дэн пытался определить, как создавать прилипчивые идеи. Чип сравнивал городские легенды и истории. Дэн – математические и правительственные уроки. Чип был исследователем и преподавателем. Дэн – практиком и писателем. А еще мы знали, что осчастливим наших родителей, если будем вместе с пользой проводить время.

Мы хотели детально проанализировать прилипчивые идеи, как

естественные, так и созданные, и выяснить, что делает их прилипчивыми. Что делает городские легенды такими увлекательными? Почему одни уроки химии лучше других? Почему практически в каждом обществе циркулирует один набор пословиц? Почему одни политические идеи получают широкое распространение, в то время как другие терпят неудачу?

Иными словами, мы стремились понять, что «прилипает». Этот термин мы заимствовали у одного из наших любимых авторов, Малкольма Гладуэлла. В 2000 году он издал блестящую книгу «Переломный момент»^[5], в которой исследовал, что вызывает феномен социальной эпидемии, то есть прыжка из маленьких групп в большие, – быстрое распространение инфекционных заболеваний после того, как заразилась критическая масса людей. Почему компания Nush Puppies^[6] смогла возродиться? Почему уровень преступности в Нью-Йорке неожиданно упал? Почему книга «Божественные тайны сестричек Я-Я»^[7] стала модной?

«Переломный момент» состоит из трех разделов. В первом идет речь о том, что необходимо найти правильных людей, а в третьем – о том, что необходим правильный контекст. Во втором разделе под названием «Фактор прилипчивости» автор утверждает, что инновации распространяются с большей вероятностью, если они прилипчивые. Когда вышла книга «Переломный момент», Чип понял, что прилипчивость – идеальное слово для обозначения атрибута, которое он искал для своего исследования мира идей.

Эта книга – дополнение к «Переломному моменту» в том смысле, что мы определяем характерные особенности прилипчивых идей. Этот предмет выходит за рамки книги Гладуэлла. Его интересовало то, что делает социальные эпидемии эпидемиями. Наш же интерес заключается в том, чтобы понять, как построены эффективные идеи и что заставляет одни идеи прилипнуть, а другие теряться. Поэтому, хотя в центре нашего внимания совсем другие вещи, хотим выразить признательность Гладуэллу за слово «прилипчивость». Оно «прилипло».

Кто испортил Хэллоуин?

[8]

В 1960–1970-х одна из традиций Хэллоуина – «сладость или гадость»^[9] – подверглась острой критике. Пошли слухи о садистах, которые подкладывали бритвенные лезвия в яблоки и минировали сладости. Слухи сказались на традиции на национальном уровне. Родители тщательно проверяли пакеты со сладостями своих детей. Школы открывали двери по ночам, чтобы дети могли выпрашивать сладости в безопасной обстановке. Больницы добровольно предлагали свою помощь и просвечивали рентгеном пакеты со сладостями.

В 1985 году опрос ABC News показал, что 60 % родителей опасались, что их дети могут стать жертвами. И до сих пор многие родители предупреждают своих детей, чтобы те не ели неупакованные снеки. Грустная история: семейный праздник был испорчен плохими людьми, которые по непонятной причине захотели навредить детям. Но в 1985 году история приняла странный поворот. Исследователи вдруг обнаружили, что эпидемия опасных конфет оказалась выдумкой.

Социологи Джоэл Бест и Джеральд Хориуки изучили каждый инцидент во время Хэллоуина, произошедший после 1958 года. И не обнаружили ни одного, в котором злоумышленники нанесли бы детям опасный для жизни ущерб, заминировав их сладости.

Двое детей умерли на Хэллоуин, но не от рук посторонних злоумышленников. Пятилетний мальчик нашел героин своего дяди и съел слишком большую дозу. Его родственники попытались замести следы, добавив героин в конфеты ребенка. В другом случае отец, надеясь получить страховку, отравил сладости собственного сына цианидом.

Иными словами, данные лучших социологов свидетельствуют, что брать конфеты от незнакомцев совершенно безопасно. Лучше обратить внимание на свою семью.

История об опасных конфетах повлияла на поведение миллионов родителей за последние 30 лет. Она заставила соседей относиться друг к другу с недоверием. Она даже изменила законодательство этой страны: в Калифорнии и Нью-Джерси были приняты законы, предусматривающие наказание для отравителей конфет. Почему эта идея имела успех?

Шесть принципов прилипчивых идей

История об отравленных сладостях на Хэллоуин является в некотором смысле «злым двойником» истории CSPI.

Обе подчеркивали, что заурядное занятие – поедание конфет на Хэллоуин и попкорна – может быть опасным.

Обе призывали к простому действию: проверять сладости своих детей и отказаться от попкорна. В обеих были использованы живые, конкретные картинки, легко врезающиеся в память: яблоко с бритвенным лезвием внутри и стол, заставленный жирной пищей. И обе вызывали эмоции: страх по отношению к конфетам на Хэллоуин и отвращение по отношению к попкорну.

В истории с кражей почки много похожих деталей. Абсолютно неожиданный исход: парень задерживается, чтобы выпить, и лишается почки. Множество *конкретных* деталей: ванна со льдом, странная трубка, выступающая из поясицы. *Эмоции*: страх, отвращение, подозрение.

Мы нашли те же атрибуты в широком спектре успешных идей. На основе исследования Чипа (а также исследований десятков фольклористов, психологов, педагогов, политологов и собирателей пословиц) мы пришли к заключению, что прилипчивые идеи обладают определенными ключевыми чертами. Не существует формулы создания прилипчивой идеи (мы не хотим сгущать краски). Однако они опираются на общий набор характеристик, которые с большой вероятностью обеспечивают их успех.

Это все равно что обсуждать данные хорошего игрока в баскетбол. У любого игрока есть некий набор данных: рост, скорость, подвижность, сила и чувство поля. Однако, чтобы быть отличным игроком, совсем не обязательно иметь все эти качества: некоторые выдающиеся защитники имеют рост менее 180 см и худощавые. Более того, наличие всех этих качеств не гарантирует успех: есть множество медленных, неуклюжих спортсменов ростом более 210 см. Тем не менее очевидно, что, находясь на местном поле и набирая команду из незнакомцев, вы, скорее всего, сделаете ставку на двухметрового парня.

Идеи работают практически так же. Единственное, чему мы можем научиться, – это распознавать идеи, которые, как и двухметровый незнакомец, имеют «прирожденный талант». Далее мы поговорим о рекламной кампании Subway^[10], которая акцентирует внимание на Джареде – студенте, страдающем ожирением. Он сбросил более

90 килограммов, ежедневно поедая сэндвичи Subway.

Кампания имела огромный успех. При этом она не была создана рекламным агентством с Мэдисон-авеню: ее разработал владелец одного из магазинов, который умел распознавать потрясающие истории.

Именно на этом заканчивается аналогия с баскетболом. В мире идей мы сами можем создавать наших «игроков». Можем создавать идеи, чтобы усилить их прилипчивость.

Изучив сотни прилипчивых идей, мы наблюдали одни и те же шесть принципов в действии.

Принцип 1: простота (simplicity)

Как мы определяем суть своих идей? Один успешный адвокат сказал: «Вы могли сделать десяток хороших замечаний. Однако, когда судьи уходят в совещательную комнату, они не помнят ни одного». Для того чтобы обнажить суть идеи, надо уметь отсеивать лишнее. Надо научиться жестко определять приоритеты. Это не значит научиться говорить коротко: короткие фрагменты не идеальны. Идеальны пословицы. Наши идеи должны быть одновременно кратки и содержательны. Золотым правилом служит такая модель простоты: утверждение длиной в одно предложение, настолько содержательное, что человек может потратить всю свою жизнь, пытаясь следовать ему.

Принцип 2: неожиданность (unexpectedness)

Как привлечь внимание аудитории к идеям и удерживать ее интерес, если для четкого изложения идей требуется время? Нужно нарушить ожидания людей. Нужно быть нелогичными. Пакет попкорна столь же вреден, как жирная пища, съеденная за целый день! Можно удивить чем-то и тем самым заставить людей сосредоточиться, чтобы привлечь их внимание. Однако неожиданность не длится долго. Для того чтобы наша идея выдержала испытание временем, нужно возбудить интерес и любопытство. Как увлечь учеников во время 48-го урока истории за год? Мы можем надолго завладеть любопытством людей, систематически выявляя пробелы в их знаниях и затем заполняя их.

Принцип 3: конкретность (concreteness)

Как сделать идеи ясными? Их нужно изложить с помощью чувственных образов. Именно здесь основная часть бизнес-коммуникаций сбивается с верного пути. Цели и задачи, взаимодействия, стратегии, концепции – зачастую все это неоднозначно до такой степени, что теряет смысл. Прилипчивые идеи полны конкретных образов: ванны со льдом, яблоки с лезвиями, так как наш мозг запрограммирован запоминать конкретные данные. В пословицах абстрактная правда часто выражена в конкретных понятиях: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Говорить конкретно – единственный способ добиться того, чтобы наша идея значила одно и то же для каждого слушателя.

Принцип 4: достоверность (credibility)

Как заставить людей поверить в наши идеи? Когда бывший главный хирург Эверетт Куп^[11] говорил о проблемах здоровья населения, большинство людей относились к его идеям без скептицизма. Однако в повседневной жизни редко можно услышать столь же авторитетное мнение. Прилипчивые идеи должны сами по себе вызывать доверие. Нужно дать людям возможность «примерить» наши идеи по принципу «попробуй, прежде чем купить». Стараясь подобрать веские доводы, многие из нас инстинктивно хватаются за точные цифры. Однако чаще всего это неверный подход. В 1980 году в американских президентских дебатах между Рональдом Рейганом и Джимми Картером первый мог бы упомянуть необъятное количество статистических данных, свидетельствующих о застое в экономике. Вместо этого он задал простой вопрос, позволявший избирателям примерить его к себе: «Прежде чем вы проголосуете, спросите самих себя: сегодня вы живете лучше, чем четыре года назад?»

Принцип 5: эмоциональность (emotions)

Как заинтересовать людей идеей? Заставить их почувствовать что-то. В случае с попкорном – отвращение из-за того, что это нездоровая пища.

Статистика «37 граммов» не вызывает никаких эмоций. Исследование

показывает, что люди с большей вероятностью внесут благотворительное пожертвование одинокому нуждающемуся человеку, чем целому нищему региону. Мы испытываем эмоции по отношению к людям, а не к абстракциям. Иногда самое сложное – найти верную эмоцию, которую можно затронуть. Например, сложно заставить подростков бросить курить, пугая их последствиями, но можно сыграть на их неприязни к крупным предприятиям табачной промышленности.

Принцип 6: истории (stories)

Как заставить людей действовать в соответствии с нашими идеями? Мы рассказываем друг другу истории. Благодаря этому пожарные умножают свой опыт после каждого пожара. Спустя годы работы в их памяти хранится огромное количество ситуаций, с которыми они могут столкнуться во время пожара, и правильных ответных действий. Исследование показывает, что мысленная «репетиция» ситуации помогает добиться лучших результатов, когда мы сталкиваемся с ней наяву. Таким же образом истории выступают в роли своеобразного авиасимулятора, подготавливая нас к более быстрому и эффективному ответному действию.

Это шесть принципов успешных идей. В итоге получился чек-лист по созданию успешной идеи: Простая (Simple) Неожиданная (Unexpected) Конкретная (Concrete), Достоверная (Credentialed) Эмоциональная (Emotional) История (Story). Внимательный читатель заметит, что из первых букв названий можно составить слово SUCCEsS^[12]. Конечно, это чистое совпадение. Ладно, признаем, это немного банально. Мы могли заменить некоторые слова и переставить пару букв. Но признайте, что CCUCES запомнить сложнее.

Для того чтобы применять эти принципы, не нужны специальные знания. Более того, многие из них заключают в себе здравый смысл: разве вы уже интуитивно не догадывались, что нам нужно «говорить просто» и «использовать истории»?

Вряд ли существует мощная аудитория для слишком сложной, безжизненной прозы.

Минутку. Мы утверждаем, что эти принципы легко использовать, и многие из них кажутся довольно разумными. Так почему же мы не окружены блестящими прилипчивыми идеями? Почему наша жизнь заполнена скорее обработанными меморандумами, чем пословицами?

К сожалению, в нашей истории есть отрицательный персонаж. Это естественная психологическая тенденция, которая последовательно разрушает нашу способность создавать идеи на основе этих принципов. Она называется Проклятием знаний^[13] (напишем с большой буквы, чтобы придать драматизма, которого она, по нашему мнению, заслуживает).

Ударники и слушатели

В 1990 году Элизабет Ньютон^[14] получила ученое звание доцента по психологии в Стэнфорде благодаря простой игре, в которой присвоила людям одну из двух ролей: «ударников» и «слушателей». «Ударники» получили список из 25 популярных песен вроде «С днем рождения» и гимна США. Каждый «ударник» должен был выбрать песню и простучать ритм (по столу) для «слушателя», в задачи которого входило узнать песню на основе выстукиваемого ритма (кстати, такой эксперимент можно провести в домашних условиях, если рядом есть хороший кандидат в «слушатели»).

Роль «слушателя» в этой игре довольно сложна. В течение всего эксперимента Ньютон было использовано 120 песен. «Слушатели» угадали лишь 2,5 % песен: 3 из 120.

И вот почему результат стоит того, чтобы написать по нему диссертацию по психологии. До того как «слушатели» называли предполагаемое название песни, Ньютон просила «ударников» предсказать вероятность правильного ответа слушателей. Они считали, что шансы равнялись 50 %.

«Ударникам» удалось передать свою идею 1 раз из 40, но они полагали, что сделают это в одном случае из двух. Почему?

Когда «ударник» выстукивал ритм, он слышал песню в своей голове. Попробуйте сделать то же самое: настучите ритм гимна по столу. Отключиться от мелодии в своей голове невозможно. В то же время у «слушателей» нет в голове этой мелодии. Все, что у них есть, – набор несвязанных ударов, похожих на странное сообщение посредством азбуки Морзе.

«Ударники» были поражены, насколько сложно оказалось «слушателям» угадать мелодию. Разве песня не очевидна? Эмоции «ударников», когда «слушатель» называл «С днем рождения» во время гимна, потрясали: как можно быть таким тупым?

У «ударников» имелись свои сложности. У них было знание (название песни), поэтому они не понимали, каково это – не иметь таких знаний. Когда они выстукивали ритм, то не могли себе представить, что «слушатель» воспринимает отдельные постукивания вместо целой песни. Это и есть проклятие знаний. Как только мы узнаём что-то, становится сложно представить, каково не знать этого. Наше знание «проклиняет» нас:

становится сложнее делиться нашим знанием с другими, так как мы не можем легко воссоздать образ мышления «слушателей».

Эксперимент с «ударниками» и «слушателями» проводится ежедневно по всему миру. В роли «ударников» и «слушателей» выступают СЕО^[15] и рядовые сотрудники, учителя и ученики, политики и избиратели, маркетологи и покупатели, писатели и читатели. Все эти группы находятся в постоянной связи, но, так же как «ударники» и «слушатели», страдают от огромного информационного дисбаланса. Когда СЕО обсуждает «открытие акционерной стоимости», в его голове играет мелодия, которую его сотрудники не могут слышать.

Эту проблему сложно обойти: у СЕО может быть 30 лет ежедневного изучения логики и норм компании. Обратный процесс тоже невозможен. Вы не можете выучить то, что уже знаете. Существуют лишь два способа гарантированно победить проклятие знаний. Первый – ничего не учить. Второй – трансформировать идеи.

Эта книга научит вас трансформировать идеи, чтобы преодолеть проклятие знаний. И шесть названных принципов – лучшее оружие. Их можно использовать как разновидность чек-листа. Возьмем, к примеру, СЕО, который объявляет своему персоналу, что они должны стремиться к «максимизации акционерной стоимости».

Проста ли эта идея? Да, в том смысле, что она краткая, но ей не хватает полезной простоты пословицы. Она спонтанна? Нет. Предметна? Совсем нет. Единственно верна? Только в том смысле, что сорвалась с языка СЕО. Харизматична? М-м-м, нет. История? Нет.

Сравните идею «максимизации акционерной стоимости» со знаменитым призывом Джона Кеннеди в 1961 году «отправить человека на Луну и в безопасности доставить его на Землю к концу десятилетия». Простая? Да. Спонтанная? Да. Предметная? Невероятно предметная. Единственно верная? Цель как будто из научной фантастики, но источник был верным. Харизматичная? Да. История? В миниатюре.

Если бы Джон Кеннеди был СЕО, он бы сказал: «Наша миссия – стать международным лидером в космической отрасли с помощью максимальных командных инноваций и стратегически продуманных космических инициатив». Но, к счастью, он обладал большей интуицией, чем современные СЕО. Он знал, что нечеткие, абстрактные цели не поражают воображение людей и не вдохновляют их. Лунная миссия – это классический кейс преодоления идеологом проклятия знаний. Это была блестящая идея, одна идея, которая вдохновляла миллионы людей в течение десятилетия.

Систематическая креативность

Представьте себе тип человека, который отлично генерирует идеи. Представили? Многие при этом опишут «гения», который придумывает слоганы в известном рекламном агентстве: человека с уложенными гелем волосами, модно одетого, с потрепанным блокнотом, полным идей, готового бросить все и начать четырехчасовой мозговой штурм в комнате, где много кофе и белых досок. Но, может быть, ваш стереотип не настолько детализирован.

Без сомнений, не все люди одинаково креативны. Просто такими родились. Поэтому, возможно, вы никогда не станете в этом деле вторым Майклом Джорданом. Но создавать прилипчивые идеи можно научиться.

В 1999 году команда израильских исследователей^[16] собрала 200 рекламных объявлений, получивших высокую оценку. Это были финалисты и победители лучших рекламных конкурсов. Обнаружилось, что 89 % награжденных объявлений можно разбить на шесть базовых категорий, или шаблонов. Это потрясающе! Мы думаем, что замечательные творческие концепции в высокой степени уникальны, то есть возникают благодаря прирожденному дару творческих личностей. Однако выяснилось, что важную роль играют шесть простых шаблонов.

В большинстве этих шаблонов использован принцип неожиданности. Так, шаблон чрезвычайных последствий указывает на неожиданные последствия, которые способен вызвать товар. Одно рекламное объявление подчеркивало мощь автомобильной стереосистемы: когда она на высокой громкости проигрывала мелодию, мост начал качаться в ритм музыке. Когда громкость увеличили, мост начал дребезжать так, что почти разрушился. Этот простой шаблон напоминает знаменитый слоган Второй мировой войны, созданный Ad Council – некоммерческой организацией, которая разрабатывает общественные кампании для других некоммерческих и правительственных организаций: «Loose Lips Sink Ships» (что переводится примерно как «Болтун – находка для шпиона»). Говоря о чрезвычайных последствиях, можно вспомнить яйца, шипящие на сковородке, в рекламе 1980-х годов: «Это ваш мозг под наркотиками» (также создана Ad Council). Шаблон неожиданно проявляется и в естественно прилипчивых идеях, к примеру в легенде о том, как Ньютон обнаружил силу притяжения, когда на его голову упало яблоко.

Исследователи пытались на основе шести шаблонов сгруппировать

200 других объявлений тех же организаций с теми же типами продуктов, которые не были удостоены награды. Удивительно, но им удалось сделать это лишь с 2 % объявлений.

Неожиданный вывод: запоминающиеся рекламные объявления гораздо более предсказуемы, чем незапоминающиеся. Это как у Льва Толстого: «Все счастливые семьи похожи друг на друга, каждая несчастливая семья несчастлива по-своему». Все удачные рекламные объявления похожи друг на друга, но каждое неудачное некреативно по-своему.

Базовый набор шаблонов позволяет научиться «креативности». Возможно, даже новички без опыта смогут создавать лучшие идеи. Израильские исследователи решили определить, насколько далеко шаблон способен увести человека.

Они пригласили три группы новичков и каждой дали одинаковую базовую информацию о трех продуктах: шампуне, продукте диетического питания и моторной лодке. Одна группа получила базовую информацию о продуктах и моментально начала создавать рекламные объявления без подготовки. Опытный креативный директор, который не знал, насколько подготовленной была группа, отобрал топ-15 объявлений. Затем их показали потребителям. Объявления группы выделялись: потребители отметили их как «раздражающие» (объясняет ли это воздействие рекламы местных автомобильных салонов?).

Вторая группа прошла двухчасовой тренинг опытного инструктора, который показал участникам, как использовать метод мозгового штурма, связанный со свободными ассоциациями. Предполагается, что этот метод расширяет ассоциации, наводит на неожиданные связи и рождает множество идей. Если вы хотя бы раз присутствовали на занятии по созданию отличных идей, вероятно, вам рассказывали именно о нем.

Креативный директор, не знавший, каким образом подготовлена группа, отобрал очередные топ-15 рекламных объявлений, а затем их показали потребителям. Объявления этой группы были оценены как менее раздражающие по сравнению с объявлениями предыдущей неподготовленной группы, но, по оценкам потребителей, не казались более яркими.

Последняя группа прослушала двухчасовой курс по использованию шести шаблонов для создания интересных текстов.

И снова отобрали топ-15 объявлений и показали потребителям. Внезапно, по оценкам потребителей, креативность объявлений увеличилась на 50 %. Кроме того, эти объявления на 55 % улучшали

отношение к рекламируемым продуктам. Потрясающий прогресс в обмен на двухчасовые инвестиции в изучение нескольких базовых шаблонов!

Эта книга сделает с вашими идеями то же самое. Мы покажем, как формировать идеи, чтобы сделать их более эффективными в отношении вашей аудитории. Мы создали наш чек-лист из шести принципов как раз с этой целью.

Но разве использование шаблона или чек-листа не похоже на ограничение? Разве подход «раскрась по цифрам» более творческий, чем подход «чистого холста»?

Да, речь именно об этом. Если вы хотите донести свои идеи до людей, нужно следовать правилам, которые помогли преуспеть другим идеям. Вы хотите создать новые идеи, а не новые правила.

Мы не можем предложить беспроигрышный рецепт. Признаём заранее: мы не в состоянии научить вас, как заставить 12-летних детей болтать о митозе, сидя вокруг костра в летнем лагере. И, по всей вероятности, ваше соглашение о совершенствовании процессов не останется на слуху на десятилетия, как пословица.

Однако мы обещаем показать вам, как, приложив небольшое усилие, независимо от вашего уровня «врожденной креативности» практически каждую идею сделать прилипчивой, а такая идея с большей вероятностью окажет влияние. Для этого нужно просто понять шесть принципов мощных идей.

Глава 1. Простота

Каждому шагу американского солдата предшествует колоссальная работа по планированию, которое инициирует приказ президента США. Президент дает распоряжение Объединенному комитету начальников штабов США достичь цели, и Объединенный комитет задает параметры операции. Далее приказы и планы спускаются вниз – от генералов до полковников и командиров.

Планы продуманы достаточно тщательно: что делает каждое подразделение, какую боевую технику при этом использует, как заменяет боеприпасы и так далее. Приказы множатся до тех пор, пока не станут достаточно конкретными, чтобы определить действия рядовых пехотинцев в определенные моменты времени.

Армия тратит огромные силы на планирование, корректируя его в течение многих лет. Эта система представляет собой чудо коммуникации. Однако в ней есть один недостаток: во многих случаях планы оказываются бесполезными.

«Мы часто повторяем банальную истину: *ни один план не выдерживает столкновения с врагом*, – говорит полковник Том Колдитц, глава подразделения поведенческой науки в Военной академии США в Вест-Пойнте. – Вы можете действовать по плану, но случай будет на стороне врага. Может произойти все что угодно: изменится погода, разрушится основной актив, враг среагирует неожиданным образом. Многие армии терпят неудачу, так как уделяют все внимание созданию плана, который стал бесполезным через 10 минут после начала сражения».

Обстановку дел в армии можно сравнить с тем, как если бы вы написали инструкции для друга, чтобы тот сыграл партию в шахматы от вашего лица. Вы хорошо разбираетесь в правилах игры и хорошо знаете друга и его противника. Но если вы попытаетесь написать пошаговую инструкцию, то потерпите поражение. Вы можете предугадать лишь несколько ходов. Как только противник сделает неожиданный ход, вашему другу придется отбросить детально разработанные планы и полагаться лишь на свою интуицию.

Полковник Колдитц утверждает: «Мы все в большей мере начали понимать, что приносит успех в сложных операциях». Он считает, что планы полезны в том смысле, что говорят о проведенном планировании, а процесс *планирования* заставляет людей обдумывать все заранее. Но о

самых планах Колдитц говорит так: «На поле боя они не работают». Таким образом, в 1980-х армия изменила привычный процесс планирования, создав концепцию под названием «Замысел операции» (ЗО).

Ее суть заключается в уверенном четком утверждении, которое появляется в заголовке каждого приказа, определяя цель плана – желаемый исход операции. На высших уровнях армии ЗО может быть относительно абстрактным: «Разрушите готовность врага в Юго-Восточном регионе». А на тактическом уровне для полковников и командиров он становится гораздо более конкретным: «Замысел – разместить третий батальон на склоне 4305, очистить склон от врагов, оставив лишь обезвреженные останки, чтобы мы могли защитить фланг третьей бригады, когда она будет проходить через линии осады».

ЗО никогда не содержит такую конкретную информацию, потому он рискует утратить актуальность из-за непредсказуемых событий. «Вы можете утратить способность выполнить изначальный план, но никогда не забудете об ответственности за выполнение замысла», – утверждает Колдитц. Иными словами, если на холме 4305 останется всего один солдат из третьего батальона, ему лучше делать что-нибудь для защиты фланга третьей бригады.

Благодаря замыслу командира удастся согласовать поведение солдат на всех уровнях, не создавая пошаговые инструкции.

Когда люди знают, какова желательная точка назначения, при необходимости они свободно импровизируют на пути к ней. Полковник Колдитц приводит пример: «Предположим, я управляю батальоном артиллерии и говорю: «Мы собираемся перебросить это пехотное подразделение вперед через наши линии». Для разных групп эти слова имеют разное значение. Механики знают, что им придется ремонтировать технику прямо на дорогах: если танк сломается на мосту, вся операция захлебнется. Артиллеристы понимают, что нужно обеспечить огневую поддержку, чтобы пехоту не расстреляли по мере движения. Как офицер я могу подробно описать каждое конкретное задание, но, как только люди узнают замысел, они начинают принимать собственные решения».

Тренировочный центр боевых маневров – подразделение, ответственное за моделирование военных действий, – рекомендует офицерам разрабатывать ЗО, имея в виду два вопроса.

- Если мы ничего больше не делаем во время завтрашней операции, мы должны...
- Самое важное, что мы должны сделать завтра, – это...

Ни один план не выдерживает столкновения с врагом. Без сомнений, этот принцип имеет значение для людей, у которых вообще нет военного опыта. Ни один план по продажам не выдерживает столкновения с клиентом. Ни один план урока не выдерживает столкновения с подростками.

В шумной, непредсказуемой, хаотичной среде идеи трудно сделать прилипчивыми. Если хотите преуспеть, то вот первый шаг: стремитесь к простоте. Простота не значит примитивность или краткость. Не нужно использовать односложные слова, чтобы быть простым. Под словом «простота» мы имеем в виду *основу вашей идеи*.

Найти основу – значит обнажить идею до самой сути. А для того чтобы найти суть, нужно избавиться от лишних и посторонних элементов. Но это самое простое. А самое сложное – избавиться от идей действительно важных, но не самых важных. Замысел операции армии заставляет офицеров сосредоточиться на главных целях операции. Ценность замысла заключается в его единственности. Не может быть пяти путеводных звезд, не может быть пяти самых важных целей или пяти замыслов операции. Поиск основы напоминает описание замысла операции: следует отбросить множество нужной информации, чтобы помочь засиять самой важной. Французский летчик и писатель Антуан де Сент-Экзюпери однажды дал определение изящества разработок: «Художник знает, что он достиг совершенства, не тогда, когда нечего добавить, но тогда, когда нечего больше отнять». Создатель простых идей должен стремиться к той же цели: знать, сколько нужно отсечь от идеи до того, как она начнет терять свою значимость.

Мы последуем собственному совету и сократим эту книгу до ее основы. Вот она: существует два шага для создания прилипчивой идеи. Шаг 1: найти основу. Шаг 2: привести основу в соответствие с чек-листом SUCCEsS. Всё. Оставшуюся половину главы мы потратим на шаг 1 и остальную книгу – на шаг 2. Для начала, чтобы проанализировать эти идеи, нужно понять, *почему* Southwest Airlines сознательно игнорирует вкусовые предпочтения своих клиентов.

Найти основу в Southwest Airlines

Southwest Airlines – успешная авиакомпания, но между ее результатами и результатами ее конкурентов колоссальная пропасть. Хотя индустрия авиаперевозок в целом имеет поверхностные представления о прибыльности, Southwest оставалась неизменно прибыльной более 30 лет.

Факторы успешности компании могли бы попасть в книги (так и произошло), но, возможно, единственно значимый заключается в упорном снижении издержек.

Каждая авиакомпания хочет снизить издержки, но Southwest делала это десятилетиями. Чтобы преуспеть в этом, нужно координировать работу тысяч сотрудников – от маркетологов до операторов по обработке багажа.

Southwest имеет замысел операции – основу, которая помогает руководить координацией. Джеймс Карвилл и Пол Бегала^[17] говорили следующее:

Херб Келлехер [CEO Southwest Airlines в течение долгого времени] однажды сказал^[18] кому-то: «Я могу раскрыть вам секрет управления этой авиакомпанией за 30 секунд. Вот он: мы – авиакомпания с низкими тарифами. Как только вы осознаете этот факт, то сможете принимать любое решение о будущем компании точно так же, как и я.

Вот пример. Трейси из отдела маркетинга приходит в ваш офис. Она говорит, что, по опросам, пассажирам понравилась бы легкая закуска во время перелета из Хьюстона в Лас-Вегас. Все, что мы предлагаем, – это орешки, и она думает, что хороший «Цезарь» с курицей будет пользоваться популярностью. Что вы ответите ей?»

Человек на секунду замолк, и Келлехер ответил: «Вы скажете: “Трейси, сделает ли нас этот «Цезарь» с курицей авиакомпанией с низкими тарифами при перелете из Хьюстона в Лас-Вегас? Если это не поможет нам стать лучшей авиакомпанией с низкими тарифами, мы не предложим ни одного чертова салата с курицей»».

Замысел операции Келлехера звучит следующим образом: «Мы – авиакомпания с низкими тарифами». Это идея проста, но настолько

полезна, что более 30 лет лежала в основе действий сотрудников Southwest.

Конечно, основная мысль – «компания с низкими тарифами» – еще не всё. Так, в 1966 году Southwest получила 124 000 резюме на 5444 открытые вакансии: компания считается привлекательным местом для работы. Предполагается, что обслуживать скряг не особенно приятно. Сложно представить сотрудников Wal-Mart^[19], хихикающих в течение всего рабочего дня.

И все-таки Southwest справилась. Рассмотрим идеи Southwest Airlines, которые расходятся, словно концентрические круги.

Центральная идея, основа, звучит так: «авиакомпания с низкими тарифами». Следующим кругом может быть «приятное место для работы». Сотрудники Southwest знают, что это нормально: приятно проводить время на работе до тех пор, пока это не ставит под угрозу статус компании как «авиакомпания с низкими тарифами». Новый сотрудник может легко объединить эти идеи, чтобы понять, как вести себя в неожиданных ситуациях. Можно ли пошутить о дне рождения стюардессы по громкой связи? Конечно. Можно ли бросать конфетти в честь дня ее рождения? Скорее всего, нет, так как это создаст дополнительную работу для уборщиков, а это означает более высокие расходы по заработной плате. Эта беззаботная компания является эквивалентом пехотинца, импровизирующего на основе замысла операции. Хорошо продуманная простая идея может формировать правильное поведение.

Предупреждение: спустя несколько месяцев после прочтения этой книги вы захотите вспомнить слово «простота» из аббревиатуры SUCCEsS и начнете мысленно перебирать значения этого слова. У вас возникнут ассоциации вроде «создания примитивных вещей», «нахождения наименьшего общего знаменателя», «упрощения» и так далее. В этот момент вспомните все истории, которые мы приводили в пример. Все истории в этой главе, в том числе история об «авиакомпания с низкими тарифами», просты не потому, что рассказаны простыми словами. Они просты, так как отражают замысел операции. Все дело в элегантности и определении приоритетов, а не примитивности.

Похоронить лид

Новостных репортеров учат начинать статью с самого важного. Первое предложение, так называемый лид (lead), содержит самые значимые элементы истории. Хороший лид может донести большое количество информации, как, например, эти два лида, получивших награду от Американского общества редакторов газет.

«Здоровое 17-летнее сердце^[20] подарило жизнь 34-летнему Брюсу Мюррею после проведенной четырехчасовой операции по трансплантации. По словам врачей, операция прошла без осложнений».

«4 ноября, Иерусалим^[21]. Правый еврейский экстремист застрелил премьер-министра Ицхака Рабина после выступления на мирном шествии из более чем 100 000 человек в Тель-Авиве. Событие нарушило процесс мирного урегулирования между израильским правительством и Средним Востоком».

Информация, следующая за лидом, представлена по степени уменьшения ее значимости. Журналисты такую структуру текста называют «перевернутой пирамидой»: наиболее важная информация (основание пирамиды) находится наверху.

Перевернутая пирамида^[22] – настоящая находка для читателей. Независимо, на что обратит внимание читатель, прочитавший только лид или же статью полностью: перевернутая пирамида максимизирует информацию, которую он собрал. А вот если бы новости писали, словно детективы с эффектным финалом, то читатели, остановившиеся на середине, упустили бы смысл. Представьте, каково это – дочитывать до конца статьи, чтобы узнать, кто выиграл президентские выборы или Супербоул^[23].

Кроме того, перевернутая пирамида позволяет вовремя выпускать газеты. Представим, что срочная новость заставляет редакторов выкраивать место из уже сверстанного номера. Если в структуре статьи не использован принцип перевернутой пирамиды, им придется медленно и тщательно редактировать все статьи, убирая слово здесь и фразу там. А там, где применяется этот принцип, они просто обрежут последние абзацы других статей, зная, что они наименее важные.

По данным одного источника, возможно недостоверного, структура перевернутой пирамиды сформировалась во время Гражданской войны. Все репортеры хотели использовать военные телеграфы, чтобы посылать свои истории домой, но связь могла прерваться в любой момент. Они могли быть убиты военными либо могла быть полностью потеряна связь – это часто случается на полях сражений.

Репортеры никогда не знали, сколько у них будет времени на отправку сообщений, поэтому должны были отправлять сначала самую важную информацию.

Журналисты помешаны на лидах. Дон Вайклифф, обладатель многих наград за редакционные комментарии, говорит: «Я всегда был убежден, что, если у меня есть два часа на написание истории, лучший способ распорядиться временем – потратить час и 45 минут на создание хорошего лида. Остальная часть истории дастся легко».

Таким образом, если написание хорошего лида упрощает дальнейший процесс, почему это так трудно дается журналистам? Распространенная ошибка репортеров заключается в излишнем внимании к деталям, из-за чего они теряют основу своего сообщения, которую читатели сочтут важной или интересной. Эд Крей, долгое время проработавший журналистом в газетах, профессор по коммуникациям в Университете Южной Калифорнии, преподавал журналистику практически 30 лет. Он утверждает: «Чем дольше вы работаете над историей, тем больше рискуете потерять направление. Ни одна деталь не является слишком мелкой. Вы просто не поймете смысл дальнейшей истории».

Утрата направления, потеря центральной истории – столь частое явление, что возникло название «похоронить лид». Такое бывает, если журналист позволяет самому важному элементу истории слишком глубоко увязнуть в ее структуре.

Суметь написать историю и при этом не похоронить лид – примерно то же, что найти основу. Для этого нужно определить приоритеты. Предположим, что вы военный журналист и можете отправить по телеграфу всего одно сообщение, прежде чем связь прервется. Что это будет? Есть лишь один лид и лишь одна основа. Вы должны сделать выбор.

Определение приоритетов – болезненный процесс. Умные люди осознают ценность всего материала. Они видят нюансы, оценивают ситуацию во всей полноте с разных сторон и поэтому зачастую вязнут в деталях.

Стремление к полноте осмысления находится в вечном конфликте с определением приоритетов. С такой сложной задачей – необходимостью

выбора между приоритетами и полнотой – столкнулся Джеймс Карвилл во время предвыборной кампании Клинтона в 1992 году.

«Если вы скажете три фразы, вы не скажете ничего»

Политические кампании – благодатная почва для беспокойства в процессе принятия решений. Если вы полагаете, что в своей организации сталкиваетесь с трудностями, представьте себе такой вызов: вы должны построить общенациональную организацию с нуля, имея в основном неоплачиваемых и по большей части неопытных работников. У вас есть год на то, чтобы объединить команду и обеспечить непрерывную поставку пончиков. Каждый должен петь как по нотам, но времени на репетиции хора нет. При этом СМИ ежедневно заставляют вас петь новую песню. Ситуация усложняется тем, что вы должны постоянно иметь дело с оппонентами, которые будут цепляться за каждое ваше неверное слово.

Кампания Билла Клинтона в 1992 году явилась классическим примером прилипчивых идей, которые работали в сложной среде. Эта кампания не только имела стандартный набор трудностей, но и сам Клинтон добавлял новые проблемы. Во-первых, скандальные истории с девушками, которых в подобной сфере быть не должно. Во-вторых, Клинтон по натуре был политиком-экспертом, а это означало, что он страдал склонностью к разглагольствованию практически по каждому вопросу, который ему задавали, вместо того чтобы сосредоточиться на нескольких ключевых принципах.

Джеймсу Карвиллу, его главному политическому советнику, предстояло все это преодолеть. Однажды, пытаясь удержать внимание Клинтона, он написал на доске три фразы для всех, кто работал над подготовкой кампании. Одна из них звучала так: «Это экономика, дурачок». Обращение стало основой успешной кампании Клинтона.

Слово «дурачок» было добавлено как насмешка над командой, чтобы те не расслаблялись. «Это было просто^[24], и это было скромно, – объяснял Карвилл. – Я хотел сказать: давайте не будем слишком умничать, не будем останавливаться, думая, что мы слишком умны. Давайте просто запомним основы».

Сконцентрироваться нужно было и самому Клинтону, возможно, особенно ему. В какой-то момент он расстроился из-за того, что ему посоветовали прекратить говорить о сбалансированном бюджете. При этом Росс Перро, независимый кандидат в президенты в 1992 году, вызывал

положительный интерес благодаря своей позиции по вопросу сбалансированного бюджета. Клинтон заявил: «Я говорил об этом в течение двух лет, так почему я должен перестать говорить об этом сейчас из-за Перро?» Советники ответили: «Нужно фильтровать сообщения. Если вы скажете три фразы, вы не скажете ничего».

«Это экономика, дурачок» стала лидом истории Клинтона, причем хорошим, так как экономика США в 1992 году завязла в глубоком кризисе. Но если «это экономика, дурачок» является лидом, то необходимость в сбалансированном бюджете не может также являться лидом. Карвилл не должен был позволить Клинтону похоронить лид.

Паралич решений

Почему определять приоритеты так трудно? Теоретически это несложно. Вы ставите важные цели над менее важными. Определяете главенство критически значимых целей над выгодными.

Но что если мы не можем определить, какие цели «критически значимы», а какие «выгодны»? Не всегда это очевидно. Нередко приходится выбирать между двумя неизвестными, и это способно вызывать паралич, оцепенение. Психологи обнаружили, что люди иногда принимают нерациональные решения вследствие излишней сложности и неопределенности.

В 1954 году экономист Л. Сэвидж^[25] описал то, что он определил как базовое правило процесса принятия решения человеком. Он назвал это принципом обязательности и сопроводил следующим примером.

Бизнесмен подумывает приобрести объект недвижимости. Скоро будут выборы, и изначально он полагает, что их исход может сказаться на привлекательности его покупки. Для того чтобы определиться с решением, он составляет два сценария. Если выиграют республиканцы, он совершит покупку. Если выиграют демократы, он также совершит покупку. Понимая, что сделает покупку в любом случае, он покупает собственность, хотя не знает исхода выборов. Это решение кажется рациональным: немногие бы поспорили с логикой Сэвиджа.

Однако нашлись два психолога, которые поспорили. Амос Тверски и Эльдар Шафир^[26] опубликовали статью, где доказывали, что принцип обязательности не всегда обязателен. Есть ситуации, в которых само существование неопределенности может менять принцип принятия решений людей даже в тех случаях, когда неопределенность не имеет отношения к результату, как в случае с бизнесменом. Представьте, например, что вы учитесь в университете и сдали важный последний экзамен за пару недель до Рождества. Вы готовились к нему неделями, так как это имеет большое значение для вашей будущей карьеры.

Результаты будут известны через два дня после сдачи. И тут у вас появляется возможность купить тур на Гавайи на праздники по очень выгодной цене. Есть три варианта: купить тур сегодня, ничего не покупать сегодня либо заплатить комиссию 5 долларов за возможность отложить тур на два дня, что позволит вам принять решение после того, как вы узнаете свою итоговую оценку. Что вы выберете?

Возможно, вы захотите узнать свой результат, прежде чем примете решение, как и многие студенты, которые сталкиваются с подобным выбором в реальной жизни. Поэтому Тверски и Шафир просто устранили эту неопределенность для двух групп участников. Всем участникам сообщили их оценки. Одним сказали, что они сдали экзамен, и 57 % сдавших решили купить тур (в конце концов, это стоит хорошего праздника). Другим студентам сказали, что они не сдали, и 54 % проваливших экзамен решили купить тур (в конце концов, это стоит хорошего утешения).

И те, кто сдал экзамен, и те, кто его провалил, хотели отправиться в путешествие как можно скорее.

В этом и заключается самое интересное. Группа студентов, которые, как и вы, не знают свой результат, ведут себя по-разному. Большинство из них (61 %) заплатили 5 долларов за возможность отложить решение на два дня. Только представьте! Если вы сдали, вы хотите поехать на Гавайи. Если вы не сдали, вы хотите поехать на Гавайи. Если вы не знаете, сдали ли вы экзамен или нет, то вы... занимаете выжидательную позицию? Предполагалось, что принцип обязательности работает иначе. В таком случае наш бизнесмен решил бы дождаться результатов выборов, чтобы принять решение, несмотря на желание совершить покупку независимо от их исхода.

Исследование Тверски и Шафира показывает, что неопределенность – даже иррелевантная – может парализовать нас. Другое исследование, проведенное Шафиром и его коллегой Дональдом Редельмейером, говорит о том, что паралич может быть вызван также ситуацией выбора. Представьте, что вы студент и однажды сталкиваетесь с таким выбором.

1. Посетить лекцию автора, которым восхищаетесь и который приедет лишь на один вечер.
2. Отправиться в библиотеку, чтобы заниматься.

Учеба не кажется столь же привлекательной, как лекция, шанс посетить которую выпадает лишь раз в жизни. Когда эти варианты предложили настоящим студентам, лишь 21 % выбрали второй вариант.

Представим, что у вас есть три варианта.

1. Пойти на ту же лекцию.
2. Отправиться в библиотеку.
3. Посмотреть иностранный фильм, который вам давно советовали.

Изменится ли ваш ответ? Поразительно, но, когда другой группе студентов предложили три варианта, 40 % решили пойти в библиотеку: число желающих учиться удвоилось.

Если студентам предложить две хорошие альтернативы учебе вместо одной, то, как ни парадоксально, вероятность выбора одной из них снижается. Это поведение нерационально, но такова природа человека.

Определение приоритетов спасает людей от зыбучих песков страха, испытываемого при принятии решений, и именно поэтому так важно найти основы. Людям, которые слушают нас, придется постоянно принимать решения в ситуации неопределенности. Они будут тревожиться в связи с необходимостью выбора, даже когда нужно выбрать между двумя хорошими вариантами вроде лекции и иностранного фильма.

Сообщения с выделенной основой не дают людям совершить плохой выбор, напоминая им о самом важном. К примеру, в притче Херба Келлехера кому-то надо было сделать выбор между салатом с курицей и отсутствием салата с курицей. Сообщение «Авиакомпания с низкими тарифами» привело человека к решению отказаться от салата.

Изучаем идеи

Цель этой книги – научить вас создавать прилипчивые идеи. Поэтому время от времени мы будем обращаться к Лаборатории идей, которая на практике покажет, как сделать идею более прилипчивой. На создание Лаборатории нас вдохновили классические фото «до и после», которые можно увидеть в центрах по снижению веса в качестве прямого доказательства, что их диеты работают.

Цель Лаборатории не в том, чтобы поразить вас нашими творческими способностями. Читателям и авторам одинаково повезло, что это не цель, потому что мы не гении в этом смысле. Цель в том, чтобы смоделировать процесс превращения идеи в более прилипчивую. Вы сможете попытаться повторить это. Задумайтесь над каждым сообщением и представьте, как бы вы улучшили его, основываясь на наших принципах.

Вы можете спокойно пропустить эти отрывки: они задумывались как вставки в основном тексте. Однако надеемся, что вы найдете их полезными.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

ВНИМАНИЕ: воздействие солнца может быть опасным.

СИТУАЦИЯ. Инструкторы по санитарному просвещению в Университете штата Огайо хотят проинформировать студентов и преподавателей о рисках воздействия солнца.

СООБЩЕНИЕ 1. Представлена веб-страница, созданная в Университете штата Огайо, где изложены факты о воздействии солнца. Мы пронумеровали каждый абзац, чтобы удобнее было проанализировать сообщение.

Воздействие солнца: меры предосторожности и защиты^[27]

(1) Считается, что золотистый или даже бронзовый загар свидетельствует о статусе человека. Возможно, это связано с представлением о том, что люди, у которых есть время на долгий отдых под солнцем или которые могут отправиться зимой в

теплые страны, имеют больше денег или свободного времени, чем «простой народ». Тем не менее многие ставят целью получить темный загар ранней весной или продемонстрировать его после отпуска. Независимо от того, является ли загар признаком статуса, длительное пребывание под солнцем может быть опасным. Ультрафиолетовые лучи не только повреждают кожу, но также способны вызвать нарушения зрения, аллергические реакции и ослабление иммунной системы.

(2) Загар и обгорание вызывают ультрафиолетовые лучи. Их нельзя увидеть или почувствовать, но они проходят сквозь кожу и стимулируют клетки, содержащие коричневатый пигмент под названием меланин. Меланин защищает кожу, абсорбируя и рассеивая ультрафиолетовые лучи. У людей с темной кожей содержание меланина выше, они имеют отличную естественную защиту от ультрафиолетовых лучей и загорают легче. Люди со светлыми или рыжими волосами, а также со светлой кожей имеют меньше меланина и поэтому обгорают гораздо быстрее.

(3) Поскольку выработка меланина стимулируется ультрафиолетовыми лучами, он проявляется на поверхности кожи в виде загара и обеспечивает защиту от дальнейшего солнечного воздействия. Люди с темной кожей, например оливкового, коричневого или черного оттенков, не защищены от обгорания и повреждения кожи, вызываемого длительным нахождением под солнцем.

(4) Существует два типа ультрафиолетовых лучей (UV) UVA и UVB. Последние вызывают ожоги или покраснения, похожие на загар, рак и преждевременное старение кожи. UVA-лучи стимулируют загар, но также могут спровоцировать ухудшение зрения, кожную сыпь, аллергические и другие болезненные реакции на лекарственные средства.

(5) Последствия чрезмерного солнечного воздействия на кожу постепенно накапливаются в организме, и это невозможно остановить. Наиболее серьезное и продолжительное повреждение происходит в возрасте до 18 лет. Меры защиты должны применяться уже в раннем возрасте, в особенности это касается детей, которые любят играть на свежем воздухе в солнечные дни.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ЧИТАТЬ НАШИ КОММЕНТАРИИ, ПРОЧИТАЙТЕ ЭТО СООБЩЕНИЕ ЕЩЕ РАЗ. КАК БЫ ВЫ ИЗМЕНИЛИ ЕГО?

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Где здесь лид? Где основная часть? Первый абзац содержит информацию о темном загаре как признаке статуса, что является интересным, но отвлекающим маневром. И авторы признают это дальше: «Независимо от того, является ли загар признаком статуса, длительное пребывание под солнцем может быть опасным...» По нашему мнению, абзац № 5 сияет, словно освещенный огнями; это и есть основа: «Последствия чрезмерного солнечного воздействия на кожу постепенно накапливаются в организме, и это невозможно остановить». Ого! Разве это не единственно важная информация, которую мы хотим донести до любителей шоколадного загара? В противоположность этому абзацы 2–4 предлагают избыточные сведения. Можно в качестве аналогии привести антитабачную пропаганду: разве курильщикам нужно понимать, как работают легкие, чтобы признать вред курения?

СООБЩЕНИЕ 2. В следующем отрывке мы изменили последовательность абзацев и поработали над стилем в надежде оживить лид.

Солнечное воздействие: как состариться прежде времени

(5) Чрезмерное пребывание под солнцем воздействует на кожу как старение: последствия накапливаются с течением времени, и это невозможно остановить. Как только кожа получила повреждение, это уже нельзя вылечить. Наиболее серьезное и продолжительное повреждение происходит в возрасте до 18 лет. К счастью, в отличие от старения, повреждение кожи можно предотвратить. Меры защиты следует применять уже в раннем возрасте, и особенно это касается детей, которые любят играть на свежем воздухе в солнечные дни.

(2, 3, 4) Загорание и обгорание кожи вызывают ультрафиолетовые лучи. Загар является временным знаком повреждения более глубоких слоев кожи. Со временем он исчезает, но повреждение сохраняется и может в итоге вызвать преждевременное старение кожи или рак.

(1) Забавно, но золотистый или даже бронзовый загар

нередко считают признаком хорошего здоровья. Однако ультрафиолетовые лучи не только повреждают кожу, но могут также вызвать нарушения зрения, аллергические реакции и ослабление иммунной системы. Поэтому так называемый «здоровый загар», возможно, стоит считать «болезненным загаром».

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Основа этого сообщения заключается в том, что солнечное воздействие обладает накопительным эффектом и необратимо. Мы переписали сообщение, чтобы подчеркнуть эту идею и убрать несущественную информацию. Так мы хотели проиллюстрировать процесс тщательного определения приоритетов: чтобы основа засияла, пришлось убрать несколько интересных сведений (например, упоминание о меланине).

Мы выделили основу несколькими способами. Во-первых, оживили лид: поставили основу на передний план. Во-вторых, привели аналогию со старением, чтобы донести идею о том, что повреждение необратимо. В-третьих, добавили четкий и, возможно, неожиданный образ: загар – признак повреждения. Загар может исчезнуть, но вызванное им повреждение – нет.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	—	✓
Неожиданное	—	✓
Конкретное	—	✓
Достоверное	—	—
Эмоциональное	—	—
История	—	—

ВЫВОД: не похороните лид! Не начинайте с чего-то интересного, но не имеющего отношения к идее, в надежде

развлечь аудиторию. Работайте над тем, чтобы сделать более интересной саму основу.

Имена, имена и еще раз имена

Данн, Северная Каролина, представляет собой маленький городок в 40 милях на юг от Роли. Там проживает 14 000 человек, и люди в основном работают на заводах. Местная закусочная по утрам забита теми, кто пришел сытно позавтракать и выпить кофе. Официантки обращаются к тебе «дорогуша». В городе недавно открылся Wal-Mart.

Данн – ничем не выдающееся место, за исключением одного: практически каждый житель города читает местную газету Daily Record. На самом же деле даже *больше, чем просто каждый*.

Охват аудитории Daily Record в Данне составляет 112 %, что является самым высоким показателем для любой газеты в стране. Для того чтобы охват аудитории превысил 100 %, должно произойти одно из двух: 1) газету покупают за пределами Данна (возможно, те, кто работает в этом городе); 2) некоторые покупают более одной газеты.

В чем причина такого удивительного успеха? У жителей Данна есть выбор: USA Today, Raleigh News & Observer, CNN, интернет и сотни других информагентств. Так почему же Daily Record так популярна?

Daily Record была основана в 1950 году Хувером Адамсом. Он родился с чернилами в крови. Свою первую подпись как автор Адамс поставил, отправляя письма из лагеря бойскаутов. Будучи учеником старшей школы, работал стрингером (внештатным корреспондентом) в газете Raleigh. После Второй мировой войны стал редактором Dunn Dispatch. В конце концов ему наскучила Dispatch, и он решил основать собственную газету Daily Record. В 1978 году, после 28 лет прямой конкуренции, Dispatch наконец-то сдалась и вошла в состав Daily Record.

За 55 лет карьеры владельца газеты Адамс выработал на редкость последовательную редакторскую философию. Он ярый приверженец охвата местного сообщества.

В 1978 году, расстроенный недостаточным вниманием газеты к местным проблемам, он написал памятку для своих сотрудников, объясняющую его позицию:

«Все мы знаем, что люди читают местную прессу ради местных имен и фотографий. Это единственное, в чем мы можем быть лучше любой другой газеты. И это то, чего наши читатели

не найдут ни в одной другой газете. Всегда помните: мэр Ангьера и мэр Лиллингтона так же важны для жителей этих городов, как и мэр Нью-Йорка для своих жителей».

Будем откровенны: стремление Адамса к местному охвату – не революционная идея. Однако во многих газетах она не воплощается. Среднестатистическая местная газета загружена мировыми новостями, анализом спортивных команд и фотографиями с места событий без единого намека на местных людей в кадре.

Иными словами, найти основу – не значит взаимодействовать с ней. Высшее руководство может знать приоритеты, но при этом не иметь представления, как их донести. Адамс смог найти основу и поделиться ею. Как ему это удалось?

Поделиться основой

Адамс нашел основу деятельности своей газеты: это местная специфика. Затем он переключил внимание на распространение своего основного сообщения, чтобы сделать его прилипчивым для сотрудников. Далее в главе (на самом деле в книге) мы поговорим, как сделать основное сообщение прилипчивым. Начнем с того, что рассмотрим способ, с помощью которого Адамс сделал свое сообщение о «местном уклоне» прилипчивым.

В то время как многие издатели лишь на словах уделяют внимание ценности местного уклона, Адамс настоящий экстремист в этом вопросе. Он даже был готов расстаться с прибыльностью ради местного уклона:

«Дело в том, что местная газета никогда не наберет достаточного количества местных имен. Я бы с удовольствием нанял еще двух наборщиков и добавил бы две страницы в каждое издание, если бы у нас были имена, которыми можно было заполнить их».

Он собирался наскучить местным уклоном:

«Готов поспорить, что, если Daily Record перепечатает весь телефонный справочник Данна сегодня вечером, половина жителей проверят его, чтобы убедиться, что там есть их имена. Когда кто-нибудь говорит вам: “О, вам не нужны все эти имена”, – пожалуйста, убедите их, что это именно то, что нас интересует больше всего!»

Адамс охотно преувеличивал, чтобы подчеркнуть ценность местного уклона. Он процитировал своего друга Ральфа Делано, который управлял местной газетой в Бенсоне:

«Если в Роли взорвется атомная бомба, это не будет новостью для Бенсона до тех пор, пока мусор и пепел не падут на Бенсон».

Когда Адамсу задали вопрос, в чем секрет успеха Daily Record, он отвечал: «Все дело в трех вещах: имена, имена и еще раз имена».

Что произошло? Адамс нашел основную идею, которую хотел донести до своих сотрудников: местный уклон – ключ к успеху газеты. Это шаг № 1. Шаг № 2 – донести основу до других. И Адамс блестяще с этим справился.

Рассмотрим, как Адамс подтверждает свое серьезное отношение к местному уклону. Он использует аналогию: сравнивает мэра Ангера с мэром Нью-Йорка. Мы еще вернемся к этой аналогии. Он говорит, что наймет еще двух наборщиков, если только корреспонденты найдут больше имен. Это четкое определение приоритетов: местный уклон важнее, чем минимизация затрат! Эта идея не очень популярна в газетах небольших городов (см. главу [«Неожиданность»](#)).

Кроме того, он говорит ясным и понятным языком. Чего он хочет? Он хочет ежедневно видеть в газете множество имен (см. главу [«Конкретность»](#)). Эта идея достаточно конкретна, чтобы каждый в организации понял ее и взял за основу. Есть возможность недопонимания? Есть ли такой сотрудник, который не поймет, что Адамс имеет в виду под «именами»?

«Имена, имена и еще раз имена» – простое утверждение, отражающее главную мысль. Дело не в том, что имена полезны. По мнению Адамса, имена перевешивают затраты. Имена перевешивают ядерные взрывы в соседних городах.

За 55 лет существования газеты основной акцент на местном сообществе помог принять верные решения сотням газетчиков в тысячах обстоятельств. Как издатель Адамс руководит 20-тысячным тиражом. И каждое из новых изданий вызывало бесчисленные вопросы. Какие статьи мы будем публиковать? Что важного в этих статьях? Какие фотографии используем? Какие фотографии уберем, чтобы освободить место?

Адамс не мог лично участвовать в каждом из сотен этих частных решений. Но его сотрудники не страдали от паралича решений, так как замысел операции Адамса был четко определен: «имена, имена, имена». Адамс не может быть повсюду. Но, определив основу и внятно распространив ее, он «распространил» себя повсюду. В этом и есть сила прилипчивой идеи.

Простота = основа + компактность

Адамс – настоящий мастер слова, однако его самой полезной фразой стала далеко не самая интеллектуальная: «Имена, имена и еще раз имена». Она полезна и легко запоминается не только потому, что очень конкретная, но и потому, что очень краткая. Этот пример иллюстрирует второй аспект простоты: простые сообщения компактны и содержат основу.

С одной стороны, идея компактности не вызывает возражений. Вряд ли вам советуют сделать вашу речь длинной и замысловатой, если только вы не работаете в банке и не пишете информацию о процентных ставках. Мы знаем, что предложения лучше абзацев. Два ключевых пункта лучше пяти. Простые слова лучше сложных. Это вопрос пропускной способности: чем больше информации мы убираем из идеи, тем более прилипчивой она становится.

Однако будем откровенны: одной компактности недостаточно. Можно заикнуться на компактном сообщении, в котором нет основы, – иными словами, на сжатом слогане, который не отражает наш замысел операции. Компактные сообщения могут быть прилипчивыми, но это отнюдь не свидетельствует об их ценности. Можно вспомнить компактные сообщения, которые являются ложью («Земля плоская»); или несущественны («козлы любят капусту»), или противоречат здравому смыслу («никогда не проводи день без покупки новой пары туфель»).

Иногда компактность как таковая может показаться мелкой целью. Многие из нас имеют опыт работы в конкретных сферах деятельности. Являясь специалистом в какой-либо области, мы трепетно относимся к нюансам. Именно здесь в игру вступает проклятие знаний, и мы начинаем забывать, каково тем, кто не знает то, что знаем мы. На этом этапе упрощение может показаться «примитивизацией». Мы не хотим, чтобы нас обвинили в склонности к эффектным фразам или в профанации идеи. Мы боимся, что упрощение может превратиться в излишнее упрощение.

Поэтому, если мы определяем «простоту» как «основу» и «компактность» сообщения, нужно признать, что компактность того стоит. Мы нашли основу, зачем компактность? Разве «упрощенные» идеи не являются менее полезными, чем полностью проработанные? Представьте, что мы взяли компактность в самом крайнем проявлении. Можно ли вложить что-либо содержательное в одну эффектную фразу?

«Птичка в руках»

Тысячелетиями люди используют эффектные фразы под названием «пословицы». Они просты, но при этом содержательны. Сервантес считал их^[28] «короткими предложениями, которые берут начало в большом опыте». Возьмем английскую поговорку «Лучше одна птичка в руках, чем две в кустах». В чем ее смысл? В предостережении против отказа от беспроектного дела ради чего-то рискованного. Пословица коротка и проста, однако содержит крупицу истинной мудрости, имеющую отношение ко многим ситуациям.

Подобная поговорка существует не только в английском языке. В шведском она звучит так: «Лучше одна птица в руке, чем десять в лесу». В испанском: «Птица в руке лучше сотни птиц в небе». В польском: «Воробей в твоей руке лучше голубя на крыше». В русском: «Лучше синица в руках, чем журавль в небе».

Аналоги можно обнаружить в румынском, итальянском, португальском, немецком, исландском языках и даже средневековой латыни. В английском языке поговорка впервые появилась в 1678 году в произведении Джона Буныяна «Путешествие Пилигрима в Небесную страну». Однако, возможно, она гораздо старше. В одной из басен Эзопа ястреб хватается соловья, который умоляет не убивать его, утверждая, что он слишком мелкая добыча для ястреба. Ястреб на это отвечает: «Я буду глупцом, если выпущу птицу из моих когтей, чтобы поймать другую, которую даже не вижу». Эта история датируется 570 годом до н. э.

«Птичка в руках» – поразительно прилипчивая идея. Ей уже более 2500 лет. Она известна на континентах, в культурах и языках. Заметьте, никто не спонсировал рекламную кампанию «птички в руках». Она распространилась сама по себе. Многие поговорки – такие же долгожители. Определенный набор поговорок можно обнаружить практически в каждой культуре. Почему? В чем их цель?

Пословицы помогают находить личные решения в среде с общими стандартами, которые во многих случаях признаны как этические или моральные нормы, и предлагают проверенные правила поведения. Золотое правило «Поступай с другими так, как бы ты хотел, чтобы поступили с тобой» настолько содержательно, что может влиять на поведение человека в течение всей жизни. Золотое правило – образец того, к чему мы стремимся в этой главе: к формулировке идей, достаточно компактных,

чтобы быть прилипчивыми, и достаточно содержательных, чтобы вызвать перемены.

Лучшие простые идеи элегантны и полезны, благодаря чему работают почти как пословицы. Определение пословиц Сервантеса, как эхо, отзывается в нашем определении Простых идей: *короткие предложения* (компактность), берущие начало *в большом опыте* (основа). Мы правильно делаем, что скептически относимся к эффектным фразам. Многие из них бессодержательны или недостоверны: они компактны, но не содержат основу. Однако Простая идея, которая является нашей целью, не эффектная фраза, а пословица: она компактна *и* содержит основу.

Адамсу удалось превратить свою основную идею (необходимо сконцентрироваться сугубо на вопросах местного значения) в журналистскую пословицу. «Имена, имена и еще раз имена» – это идея, которая помогает в процессе принятия решений в сообществе общих стандартов. Если вы фотограф, пословица не имеет для вас никакого значения в качестве буквального утверждения, если только вы не собираетесь фотографировать бейджи с именами. Но когда вы узнаете, что ваша организация успешно строит бизнес на именах, то есть на конкретных действиях, совершаемых конкретными членами местного сообщества, это знание определяет объекты съемок, которые вы ищете. Что вы выберете для съемки: скучное заседание комитета или великолепный закат в парке? Ответ: скучное заседание комитета.

Palm Pilot и визуальная пословица

Компактные идеи помогают людям понять и запомнить основное сообщение. Их значение возрастает, когда наступает момент направлять людей к правильному действию, в особенности если им приходится принимать множество решений в ситуации большого выбора. Почему на пульте от телевизора больше кнопок, чем мы используем? Ответ кроется в благородных намерениях инженеров. Многие технологические и конструкторские проекты вынуждены бороться с «насаждением возможностей» – тенденцией усложнять вещи, которые и так неплохо справляются со своими первоначальными функциями. Компания VCR – пример такой борьбы.

Расширение возможностей – процесс невинный. Инженер смотрит на прототип пульта и думает: «Э-э, на поверхности пульта осталось свободное место. Чип обладает дополнительной производственной мощностью. Не пропадать же этому! Что если дать людям возможность переключаться между юлианским и григорианским календарями?»

Инженер всего лишь пытается помочь – добавить еще одну замечательную возможность, которая улучшит пульт. Однако остальных инженеров в команде не особенно волнует функция переключения календарей. Даже если они считают ее неубедительной, вероятно, эта проблема заботит их недостаточно, чтобы протестовать: «Либо ты убираешь кнопку переключения календарей, либо я ухожу из компании!» При таком подходе пульты (и, если брать шире, другие устройства) обречены на медленную и тихую смерть.

Команда Palm Pilot, осознавая такую опасность, заняла твердую позицию по отношению к расширению возможностей. Когда она начала работать в ранних 1990-х, карманные персональные компьютеры (КПК) имели однозначную репутацию провального продукта. Знаменитый провал Apple с ее КПК Newton заставил конкурентов задуматься.

Один из конкурентов на рынке КПК в 1994 году походил на истощавший компьютер. Это был громоздкий девайс с клавиатурой и множеством разъемов для внешних устройств. Джефф Хокинс, основатель команды Palm Pilot, был решительно настроен на то, чтобы его продукт избежал такой участи. Он хотел, чтобы Palm Pilot был простым. В нем предполагались четыре функции: календари, контакты, заметки и список задач. Palm Pilot будет выполнять лишь четыре функции, но делать это

хорошо.

Хокинс боролся с расширением возможностей, вооружившись деревянным бруском размером с Palm, который везде носил с собой. Трей Вассалло, член команды разработки Palm V, говорит: «Этот нелепый брусок соответствовал простым технологическим целям продукта, но он был маленьким, что делало его элегантным и непохожим на другие». Хокинс носил деревянный брусок, чтобы «делать заметки» на совещаниях или «проверять календарь» в коридоре. Каждый раз, когда кто-нибудь предлагал новую функцию, Хокинс доставал деревянный брусок и просил найти для нее место.

Вассалло говорил, что Palm Pilot стал успешным продуктом «практически потому, что его создавали ориентируясь скорее на то, чем он не должен быть, а не на то, чем он должен быть». Том Келли из IDEO, известной дизайн-компании из Кремниевой долины, высказал аналогичное мнение: «Реальным препятствием для первых КПК^[29]... стала мысль о том, что устройство должно делать практически все».

Хокинс знал, что основная идея его продукта – элегантность и простота (и упорное стремление не допустить расширения возможностей). По сути, свою основную идею Хокинс и его команда распространили, используя визуальную поговорку. Брусок дерева стал визуальным напоминанием о том, что нужно делать только несколько вещей, и делать их хорошо.

Между развитием Palm Pilot и кампанией Клинтон, которую вел Джеймс Карвилл, можно обнаружить примечательные параллели. Обе команды состояли из людей, которые владели информацией и были увлечены своей работой. В обеих командах люди обладали *способностью* и *желанием* спорить о каждой проблеме и проектировать каждую возможность. Однако в обоих случаях команда нуждалась в простом напоминании о том, что нужно не поддаваться соблазну сделать слишком много. Если ты скажешь три фразы, ты не скажешь ничего. Если на твоём пульте 50 кнопок, ты не сможешь больше переключать канал.

Использовать то, что уже есть

Сообщения должны быть компактными, так как мы узнаем и запоминаем лишь небольшую информацию одним махом. Допустим, мы определили основу сообщения и у нас слишком много информации, чтобы стремиться к компактности. Как передать всю необходимую информацию? В следующем упражнении показано, насколько необходима компактность, и дана подсказка, как вместить больше информации в компактное сообщение.

Задание: в течение 10–15 секунд изучайте буквы. Затем закройте книгу, возьмите лист бумаги и напишите столько букв, сколько сможете вспомнить. Для чистоты эксперимента не переворачивайте страницу, пока не выполните упражнение.

ДФКФБ РНАТ ОУП^[30] СНА САФ НС

Многие запоминают от 7 до 10 букв; возможно, столько же запомните и вы. Это не очень много информации. Компактность важна, поскольку существует лимит объема информации, которой мы можем жонглировать одновременно.

Теперь переверните страницу и попытайтесь еще раз выполнить задание.

В этот раз вас ждет неожиданный поворот. Мы не поменяли буквы или их последовательность. Мы всего лишь изменили способ их группировки. Еще раз посмотрите на буквы в течение 10–15 секунд, затем закройте книгу и проверьте свою память.

ДФК ФБР НАТО УПС НАСА ФНС

Скорее всего, во второй раз вы лучше справились с заданием. Внезапно буквы обрели смысл, благодаря чему их стало легче запомнить. При первой попытке вы старались запомнить неструктурированные данные. При второй – знакомые аббревиатуры: Джон Фитцджеральд Кеннеди, Федеральное бюро расследований, НАТО, УПС^[31], НАСА, ФНС.

Остановитесь на секунду. Почему американцу легче запомнить ДФК, чем отдельные буквы Ф, Д, К? Конечно, «Джон Фитцджеральд Кеннеди» – это больше информации, чем три отдельные буквы! Вспомните все

ассоциации с ним: политика, отношения, его убийство и его знаменитая семья.

Секрет в том, что Джон Кеннеди и все ассоциации с ним уже встроены в нашу память. Мы воспринимаем аббревиатуру его имени как указатель к этой информации – устанавливаем маленький флажок на территории своей памяти. С разрозненными буквами мы ставим три отдельных флага. В конечном счете одна единица информации (или один флаг) идет против трех, и неудивительно, что один легче запомнить.

Ну и что из этого? Это всего лишь особенность нашего мозга? Это то направление, в котором мы движемся. Мы убедились, что компактные идеи лучше «прилипают», но сами по себе не имеют ценности. Ценны лишь содержательные компактные идеи. Поэтому для того, чтобы сделать содержательную идею компактной, нужно вместить большой смысл в маленькую единицу сообщения. Как это сделать? Ставить флажки. Вы обрабатываете территорию памяти вашей аудитории. Вы используете то, что уже существует.

Схема помело

Мы рассмотрели ситуации, в которых простая идея или группа простых идей помогали направить поведение. Однако посмотрим правде в глаза: большинство людей в мире занимаются сложными вещами. Мы не собираемся утверждать, что юриспруденцию, медицину, строительство, программирование, преподавание можно свести к двум-трем компактным сообщениям. Мы не можем заменить курс архитектуры одной компактной идеей («Не дайте зданию упасть»).

Это подводит нас к важному вопросу, которого мы пока не касались: *как первокурснику стать архитектором?* Как из простоты рождается сложность? Полагаем, что через умелое использование простоты. Если правильно выстроить простые идеи, они могут очень быстро стать сложными.

Мы хотим рассказать, что такое «помело» (если вы уже знаете, что это такое, забудьте об этом и составьте нам компанию). Вот первый способ объяснить, что такое помело.

ОБЪЯСНЕНИЕ № 1. Помело – самый крупный цитрусовый фрукт. Кожура у него очень толстая, но мягкая и легко отделяется. Мякоть имеет цвет от светло-желтого до кораллово-розового и вкус от сочного до немного сухого и от аппетитного пряно-сладкого до терпкого и кислого.

Сразу вопрос: если вы, отталкиваясь от объяснения, смешаете сок помело с апельсиновым, будет ли это вкусно? Вы можете что-либо предположить, но ответ, вероятно, довольно неясный. Перейдем ко второму объяснению.

ОБЪЯСНЕНИЕ № 2. Помело, по сути, грейпфрут большого размера с очень толстой и мягкой кожурой.

Объяснение № 2 ставит флажок на знакомое вам понятие: грейпфрут. Когда мы говорим, что помело похоже на грейпфрут, вы создаете мысленный образ грейпфрута. Затем мы сообщаем, в чем его отличия: он «большого размера». Представленный вами грейпфрут увеличивается соответствующим образом.

Мы упростили для вас новое понятие, связав его с тем понятием,

которое вам знакомо, в данном случае это «грейпфрут». «Грейпфрут» – это схема, которая уже у вас есть («схема» – это термин из психологии, однако он настолько полезен, что, по нашему мнению, стоит использовать его в книге).

Психологи определяют схему^[32] как набор типичных свойств понятия или категории. Схемы состоят из большого количества предварительно записанной информации, хранящейся в нашей памяти. Если кто-то скажет вам, что видел классный новый спортивный автомобиль, в вашей голове немедленно возникнет картинка типичного спортивного автомобиля. Вы знаете, как они выглядят. Вы рисуете в голове что-то маленькое, с двумя дверями и, возможно, с откидным верхом. Если автомобиль на вашей картинке движется, то движется быстро. Его цвет практически наверняка красный. Точно так же ваша схема «грейпфрута» содержит набор типичных свойств: желто-розовый цвет, кислый вкус, размером с мяч для софтбола^[33] и так далее.

Вызвав в вашей памяти схему грейпфрута, мы смогли объяснить вам, что такое помело, гораздо быстрее, чем если бы просто перечислили все его свойства. К тому же, заметьте, теперь вам легче ответить на вопрос, стоит ли смешивать соки помело и апельсина. Вы знаете, что грейпфрутовый сок хорошо смешивается с апельсиновым, поэтому схема помело заимствует это свойство из схемы грейпфрута. Кстати, для полноты картины: объяснение № 1 само по себе полно схем. «Цитрусовый фрукт» – это схема, «кожура» – это схема, «терпкий» – тоже схема. Объяснение № 2 легче разобрать лишь потому, что «грейпфрут» является схемой более высокого уровня – схемой, состоящей из других схем.

Благодаря использованию схем объяснение № 2 улучшает и наше понимание, и память. Рассмотрим два определения «помело» с точки зрения структуры перевернутой пирамиды. Где в них лид? В объяснении № 1 лид – это «цитрусовый фрукт». После лида нет четкой иерархии: в зависимости от того, что привлечет внимание людей, они могут запомнить информацию о кожуре («очень толстая, но мягкая и легко отделяется»), или о цвете («от светло-желтого до кораллово-розового»), или о сочности, или о вкусе.

В объяснении № 2 лид – это сходство с грейпфрутом. Второй абзац – большого размера. Третий абзац – очень толстая и мягкая кожура.

Через полгода после прочтения люди вспомнят – и это в лучшем случае – лид нашей истории. Это значит, что из одной истории они вспомнят «фрукт» или «цитрусовый фрукт». Из другой истории –

«грейпфрут». Вторая история определенно лучше: это объективное решение.

На этом заканчивается то, что, возможно, станет последней психологической дискуссией о цитрусовом фрукте, с которой вы когда-либо столкнетесь. И, хотя концепция «помело» может не стоить того времени, которое вы потратили на нее, но, самое главное, схемы *обеспечивают* содержательную простоту.

Хорошие учителя интуитивно используют множество схем. К примеру, преподаватели экономики начинают с компактных, облегченных примеров, которые могут понять студенты, у которых еще не сформированы экономические схемы. «Допустим, вы выращиваете яблоки, а я апельсины. Нас всего двое. Представим также, что мы хотим попробовать оба фрукта. Должны ли мы совершить торговый обмен? Если да, как нам это сделать?»

Сначала студенты изучают принципы работы рынка в таком упрощенном контексте. Это знание становится для них базовой схемой торговли. Как только схема отложилась, ее можно восстановить в памяти и расширить. Например, что если вы внезапно добьетесь успехов в выращивании яблок? Станем ли мы совершать тот же торговый обмен, что и раньше? Для того чтобы ответить на этот вопрос, мы восстанавливаем в памяти нашу схему и адаптируем ее в соответствии с тем же принципом, который использовали при создании помело из нашей схемы грейпфрута.

Сложность из простоты

Схемы помогают нам создавать сложные сообщения из простых материалов. Многие школьные предметы преподают с использованием схем. Вводный курс физики затрагивает простые схемы: блоки, наклонные поверхности, объекты,двигающиеся с постоянной скоростью по дорожкам без силы трения. Как только студенты знакомятся со схемой «блоков», ее можно расширить или объединить с другими схемами, чтобы решать более сложные задачи.

Хороший пример схемы – планетарная модель атома, о которой многие из нас узнали в детстве. Она показывает, что электроны расположены вокруг атомного ядра, так же как и планеты на орбите солнца. Эта аналогия дает школьникам быструю и компактную информацию о том, как работает атом.

Кроме того, эта аналогия помогает понять, почему многие люди исчерпывающее описание («цитрусовый фрукт с мягкой толстой кожурой бла-бла-бла...») предпочитают компактной схеме («грейпфрут большого размера»). Использование схем иногда предполагает более медленный путь к «истине». К примеру, физики теперь знают, что электроны не располагаются вокруг атомного ядра, как планеты. Они представляют собой своего рода «электронные облака». Так что вы скажете ученику шестого класса? Расскажите о движении планет, которое проще понять, и подтолкнете к правде? Или расскажете об «электронных облаках», которые невозможно понять, но зато они верны?

Выбор: 1) сначала правильно, но за счет доступности; 2) сначала доступно, но за счет правильности, – может показаться трудным. Однако нередко он ошибочен по одной веской причине: если сообщение нельзя использовать для составления прогнозов или принятия решений, оно не несет в себе ценности, каким бы точным или понятным ни было.

Херб Келлехер мог сказать стюардессе, что ее цель – «максимизировать акционерную стоимость». В каком-то смысле это утверждение более точное и завершенное, чем «авиакомпания с низкими тарифами». В конце концов, фраза «авиакомпания с низкими тарифами» выглядит явно незавершенной: Southwest могла предлагать низкие тарифы, отменив техническое обслуживание самолетов или попросив пассажиров поделиться салфетками. Однако существуют дополнительные ценности (комфорт потребителя, рейтинги безопасности), которые корректируют

основную ценность экономики Southwest. Фраза «максимизация акционерной стоимости», несмотря на точность поставленной цели, не поможет стюардессе решить, подавать ли ей салат с курицей. Точная, но бесполезная идея остается бесполезной.

Во введении мы говорили о проклятии знаний, которое мешает вспомнить, каково это – не знать чего-либо. Точность на грани бесполезности является симптомом проклятия знаний. Для SEO «максимизация акционерной стоимости» может быть очень актуальным правилом поведения, но для стюардессы – нет. Для физика электронные облака – потрясающее явление. Ребенку они непонятны.

Людам не терпится сообщить вам все что угодно с абсолютной точностью прямым текстом. На деле нужно им предоставить достаточно полезной информации, затем добавить чуть-чуть и еще чуть-чуть.

Схемы в Голливуде: высококонцептуальные питчи

Аналогии – отличный способ избежать бесполезной точности и уклониться от проклятия знаний. Аналогии черпают свою силу в схемах: помело похоже на грейпфрут. Хорошая новостная заметка имеет структуру перевернутой пирамиды. Повреждение кожи напоминает о старении. Аналогии помогают понять компактное сообщение, так как задействуют понятия, которые вам знакомы.

Хорошая аналогия имеет огромную силу. В Голливуде фильмы с бюджетом 100 миллионов долларов могут быть одобрены к выпуску благодаря аналогии размером в одно предложение.

Средняя студия в Голливуде располагает сотнями питчей, или сценариев для каждого фильма, который она снимает. Возможно, сложно посочувствовать жизни руководителей студии, но давайте попробуем это сделать. Представьте ужасные решения, которые им приходится принимать. Когда они инвестируют в фильм, то фактически ставят миллионы долларов – и свою репутацию – на неосязаемую идею.

Сравните киносценарий с проектом дома. Если архитектор создает отличный проект и кто-то вкладывает деньги в строительство этого дома, вы можете быть уверены, что спустя девять месяцев получите дом, который отражает первоначальный замысел архитектора.

Киносценарий же обречен на изменения. Когда на работу нанимают сценариста, меняется история. Когда нанимают режиссера, меняется художественное видение фильма. Когда нанимают звезд, исполняющих роли в фильме, они влияют на наше восприятие персонажей. Когда нанимают продюсеров, сторителлинг^[34] становится объектом финансовых и логистических ограничений. Когда спустя месяцы или годы фильм готов, команда по маркетингу должна за 30 секунд пересказать публике сюжет и при этом не раскрыть слишком много.

Представьте инвестирование миллионов в идею, которая трансформируется по мере прохождения сквозь сознание людей с гигантским эго: режиссеров, звезд, продюсеров, маркетологов. Эта идея должна чего-то стоить.

В Голливуде используют ключевые идеи, так называемые высококонцептуальные питчи. Вероятно, вам знакомы некоторые из них.

Фильм «Скорость» имел питч «“Крепкий орешек” в автобусе»; «Из 13 в 30» – «Слишком взрослые для девчонок», «Чужой» – «“Челюсти” на космическом корабле».

Высококонцептуальные питчи не всегда ссылаются на другие фильмы. К примеру, «Инопланетянин» был охарактеризован так: «Потерявшийся инопланетянин подружился с одиноким мальчиком, чтобы вернуться домой». Однако многие сценарии обращаются к старым фильмам. Почему? Связано ли это с тем, что в Голливуде полно циничных руководителей, которые беззастенчиво перерабатывают старые идеи?

Что ж, пожалуй, да, но это не единственная причина. В головах руководителей до того, как составили питч, отсутствовала концепция фильма «Скорость». Она была словно слово «помело», прежде чем вы узнали, что это такое. Компактная фраза из четырех слов «“Крепкий орешек” в автобусе» придала колоссальный смысл не существовавшей до этого концепции «Скорости». Для того чтобы это понять, подумайте, какие важные решения вы могли принять лишь на основе этих четырех слов? Вы бы наняли режиссера экшен-фильмов или авторских фильмов? Экшен-фильмов. Бюджет фильма составил бы 10 или 100 миллионов долларов? 100 миллионов. В главной роли суперзвезда или обычный актерский состав? Суперзвезда. Релиз фильма летом или под Рождество? Летом.

В качестве другого примера представьте, что вас только что пригласили художником-постановщиком в новый фильм «Чужой». Ваша задача – разработать космический корабль, где будет проходить действие основной части фильма. Как он должен выглядеть? Если вы ничего не знаете о фильме, то, возможно, начнете изучать проекты старых космических кораблей. Например, вспомните светлые оттенки потрясающего интерьера корабля «Энтерпрайз» из сериала «Звездный путь».

Затем босс сообщает вам, что видение фильма – «“Челюсти” на космическом корабле». Это все меняет! «Челюсти» не были классными или ослепительно белыми. Ричард Дрейфус управлял старой лодкой. Решения были поспешными, необдуманными, замкнутыми, одержимыми тревогой; обстановка – тяжелой. По мере ваших размышлений о «Челюстях» идеи начинают принимать более четкую форму: корабль будет сломанным, темным и гнетущим. Члены команды не будут одеты в униформу из блестящей лайкры. Комнаты не будут хорошо освещены и выполнены в стиле минимализма.

Высококонцептуальные питчи являются голливудской версией основных пословиц. Как и многие пословицы, они используют силу

аналогий. Вызывая схемы, которые уже существуют (например, фильм «Челюсти»), пословицы радикально ускоряют процесс обучения людей, работающих над абсолютно новым фильмом.

Очевидно, хороший питч не является синонимом хорошего фильма. ««Челюсти» на космическом корабле» мог превратиться в ужасный фильм, если бы не работа сотен талантливых людей в течение многих лет. С другой стороны, плохого питча (плохой пословицы) достаточно, чтобы испортить фильм. Ни один режиссер не спас бы ««Язык нежности» на космическом корабле».

Если высококонцептуальные питчи обладают такой мощью в мире кино – в том мире, где плотность эго в 40 раз выше, чем в нормальной среде, – мы можем быть уверены, что извлечем ту же силу в естественных для нас условиях.

Генеративные аналогии

Некоторые аналогии настолько удачны, что не поясняют что-либо, а выступают в роли платформы для новых идей. Так, метафора мозга как компьютера занимала центральное место в выводах, сформулированных когнитивными психологами за последние 50 лет. Легче понять, как работает компьютер, чем как функционирует мозг, поэтому психологи с успехом используют различные хорошо известные компоненты компьютера, к примеру жесткий диск, буфер обмена или процессоры, чтобы найти аналогичные функции мозга человека.

Хорошие метафоры являются «генеративными»^[35]. Психолог Дональд Шон ввел этот термин для описания метафор, генерирующих «новые концепции, пояснения и изобретения». Многие простые прилипчивые идеи действительно являются генеративными метафорами «под прикрытием». Компания Disney, например, называет своих сотрудников актерами^[36]. Эта метафора – сотрудники как актеры в театральной постановке – последовательно используется в организации.

- При приеме на работу с актерами не проводят интервью – их прослушивают.
- Когда они прогуливаются по парку развлечений, то находятся на сцене.
- Люди, посещающие Disney, являются зрителями, а не потребителями.
- Работа – это спектакль, униформа – костюмы.

Метафора театра невероятно полезна для сотрудников Disney. Полезна настолько, что, прочитав последние два абзаца, вы, вероятно, сможете предсказать, как актеры должны вести себя в ситуациях, о которых мы не говорили. Можно догадаться, что им во время перерыва не разрешено находиться в общественной зоне в собственных костюмах. Актеру ни в коем случае нельзя болтать с сигаретой во время действия. Можно предположить, что уборщики оцениваются не только по критерию чистоты тротуаров. Это наиболее опытные члены актерского состава, поскольку их присутствие весьма заметно: именно к ним чаще всего обращаются потребители с вопросами об аттракционах, шествиях и расположении туалетов. Заставить их играть свои роли вместо того, чтобы обеспечивать

порядок, – ключевой элемент успеха парка. «Сотрудники как актеры» – генеративная метафора, которая работает в Disney более 50 лет.

Сравните Disney с Subway. Как и Disney, Subway придумала метафору для своих работников: они «художники сэндвичей». Эта метафора – злобный двойник «актеров» Disney. Она абсолютно бесполезна как руководство к действиям персонала. Disney ожидает, что ее сотрудники будут вести себя как актеры, но Subway не предполагает, что работники начнут вести себя как художники. Определяющая черта «художника» – самовыражение. Интересно, сколько продержится сотрудник в Subway, если начнет самовыражаться в одежде, взаимодействии, приготовлении сэндвичей. Без сомнений, «художникам сэндвичей» Subway разрешено класть много лука в 30-сантиметровый сэндвич, и это действительно определенная свобода. Однако наверняка «творческий порыв» человека, работающего за прилавком, не может заставить его добавить дополнительный ломтик индейки.

Сила простоты

Сила генеративных метафор и пословиц – в умной замене: через простое они помогают понять нечто сложное. Пословица «Лучше одна птичка в руках, чем две в кустах» – это осязаемое, легко воспринимаемое утверждение, которое можно использовать как ориентир в сложной, эмоционально тяжелой ситуации. Генеративные метафоры играют аналогичную роль. «Актерам» из Disney будет проще справиться с новой ситуацией, взглянув на нее с точки зрения нанятого актера, чем со своей собственной точки зрения.

Пословицы являются Святым Граалем простоты. Придумать короткую фразу легко. Каждый может сделать это. Но короткую и содержательную – невероятно сложно. Мы попытались показать в этой главе, что усилия стоят того: умение «найти основу» и выразить ее в виде компактной идеи имеет огромное значение.

Глава 2. Неожиданность

По указу Федерального управления гражданской авиации бортпроводник, прежде чем самолет взлетит, должен провести инструктаж по безопасности. Мы всё знаем: где находятся выходы, что делать при «внезапном изменении давления в кабине», как использовать сиденье в качестве надувного спасательного средства и почему не следует курить в туалетах (или экспериментировать с датчиками дыма).

Инструктаж по безопасности можно отнести к сложному контексту сообщений. Никого не волнует, о чем идет речь. Бортпроводнику все равно. Пассажирам все равно. Гораздо больший интерес вызывают сообщения о пиратах.

А если вас попросят составить инструктаж по безопасности? Или более того: если вам действительно необходимо, чтобы вас слушали? Как бы вы справились с этим?

Стюардесса Карен Вуд^[37] столкнулась с этой ситуацией и подошла к ее решению творчески. Во время полета из Далласа в Сан-Диего она сделала следующее объявление:

«Если мне удастся привлечь ваше внимание на пару минут, то я расскажу вам о мерах безопасности. Если вы не оказывались в автомобиле с 1965 года, напоминаю, что пристегнуть ремни можно, если вставить плоский конец в пряжку. А чтобы расстегнуть ремень, нажмите на пряжку.

Как поется в песне, есть 50 способов уйти от любимого человека^[38], но существует лишь шесть способов покинуть этот самолет: две передние двери, два выдвижных выхода через иллюминаторы и два выхода в хвостовой части. Расположение каждого выхода четко обозначено специальным знаком, а также осветительными приборами красного и белого цвета на полу в проходе.

Все слышали?»

Забавная речь Вуд сразу же привлекла внимание пассажиров. Когда она закончила свое объявление, кто-то даже зааплодировал. (Если хорошо продуманное сообщение может заставить людей аплодировать после инструктажа по безопасности, у нас появляется надежда.)

Первая задача коммуникации – привлечь внимание. Есть люди, наделенные этим даром. Это хорошо получается у родителей: «Бобби, посмотри на меня!» Однако чаще всего мы не можем завладеть вниманием и вынуждены его добиваться. А это гораздо сложнее. Мы часто слышим: «Невозможно заставить людей обратить внимание». В этом есть доля правды. Но подождите: Карен Вуд заставила людей обратить на себя внимание, и для этого ей даже не понадобилось повышать голос.

Самый простой способ привлечь внимание – сломать шаблон. Люди очень быстро привыкают к постоянным явлениям. Систематическая сенсорная стимуляция заставляет нас не обращать внимания на многие вещи: гудение кондиционера, шум уличного движения, запах свечи или вид книжной полки. Мы обращаем внимание на подобные вещи, лишь когда в них что-то меняется. Кондиционер выключился. Ваша супруга переставила книги.

Вуд привлекла внимание людей, не настроенных выслушивать информацию о безопасности, так как отказалась от привычного сообщения, которое пассажиры слышали уже много раз. Она шутила, а шутки не только привлекли внимание людей, но и удержали его. Однако если бы единственной задачей Вуд являлось привлечение внимания, ей не нужно было бы шутить постоянно. Она могла начать свое объявление и затем внезапно замолчать на полуслове. Или переключиться на иностранный язык на пару секунд.

Наш мозг создан так, что четко реагирует на изменения. Это хорошо знают опытные дизайнеры. Если требуется привлечь внимание пользователей на продукт, они вносят в него изменения. Предупреждающие сигналы мигают, потому что мы не реагируем на постоянно горящий свет. Старые аварийные сирены воют на два тона, но современные сирены используют более сложную мелодию, которая привлекает еще больше внимания. Сигнализация автомобиля является умопомрачительной сенсорной стимуляцией.

В этой главе рассматриваются два существенных вопроса: *как привлечь внимание людей* и, что еще более важно, *как его удержать*. Мы не добьемся успеха, если наши сообщения не смогут привлечь внимание. Кроме того, не достигнем цели, если не сможем его удержать.

Для того чтобы ответить на эти вопросы, нужно понять, как действуют две важные эмоции: удивление и интерес, которые обычно вызывают естественно прилипчивые идеи.

- *Удивление* привлекает внимание. Некоторые естественно

прилипчивые идеи предполагают удивительные «факты». Великая Китайская стена – единственный объект, созданный человеком, который виден из космоса! Вы используете лишь 10 % вашего мозга! Вы должны пить восемь стаканов воды в день! Городские легенды часто отличаются удивительными сюжетными линиями.

- *Интерес* удерживает наше внимание. Существуют прилипчивые идеи, которые удерживают интерес в течение продолжительного времени. Теории заговора заставляют людей жадно собирать новую информацию. Сплетни заставляют нас возвращаться к друзьям за новыми подробностями.

Естественно прилипчивые идеи во многих случаях неожиданны. Если мы сможем сделать наши идеи неожиданными, они станут более прилипчивыми. Но можно ли создавать «неожиданность»? Разве «запланированная неожиданность» не является оксюмороном?

Как привлечь внимание людей

Никто не ожидал

Телевизионная реклама нового минивэна «Энклав» начинается с того, что в кадре мы видим «Энклав», который стоит напротив парка. Мальчик, держа в руках футбольный шлем, садится в минивэн, за ним следуют две младшие сестры. «Представляем совершенно новый “Энклав”», – произносит женский голос за кадром. За рулем сидит отец, рядом с ним на пассажирском сиденье – мать. Повсюду подстаканники. Отец заводит машину и трогается с места. «Это минивэн из минивэнов».

Минивэн медленно следует по улицам пригорода. «С такими функциями, как дистанционное управление боковыми дверями, 150 кабельных каналов, панорамная крыша, подстаканники с регулированием температуры и шестибальная навигационная система... Этот минивэн создан для семей, которые любят движение».

«Энклав» подъезжает к перекрестку. Камера фокусируется на мальчике, он смотрит в окно, в котором отражаются огромные зеленые деревья. Отец проезжает перекресток.

Именно здесь все и происходит.

На перекресток врывается мчащийся автомобиль и врежется в минивэн. Ужасный удар, искореженный металл, грохот разбитого стекла.

Экран затемняется, и всплывает вопрос: «Вы этого не ожидали?»

Вопрос исчезает, и появляется ответ: «Никто не ожидал».

Звук заевшего гудка, и на заднем фоне на экране возникают финальные слова: «Пристегивайте ремни... Всегда».

Минивэна «Энклав» на тот момент не существовало^[39]. Этот рекламный ролик создан Ad Council (спонсирован Департаментом транспорта США). Организация Ad Council, основанная в 1942 году, запустила множество успешных кампаний: от известной со времен Второй мировой войны «Болтун – находка для шпиона» до более поздней «Друзья не позволяют друзьям водить в пьяном виде». Рекламный ролик «Энклав», как и многие другие ролики Ad Council, основан на второй характеристике прилипчивых идей – неожиданности.

Ролик с «Энклавом» неожидан, потому что ломает привычную схему рекламных роликов автомобилей. Мы знаем, как работают такие ролики.

Пикапы покоряют горы из булыжников. Спорткары быстро движутся по пустым извилистым дорогам. Внедорожники везут молодых людей сквозь леса к водопадам. Минивэны доставляют детей на тренировку по футболу. Никто никогда не умирает.

Ролик воспринимается как неожиданный и по другой причине: он нарушает привычную схему жизненных окрестных поездок. Мы тысячи раз ездим по своему району, и, как правило, все проходит благополучно. Реклама напоминает о том, что аварии по природе неожиданны и мы должны пристегнуться, просто на всякий случай.

Схемы запускают механизм догадки. Они помогают догадаться, что произойдет и какие нужно принимать решения. В ролике «Энclave» прозвучал вопрос: «Вы не ожидали этого?» Нет, не ожидали. Наша догадка потерпела поражение, и это вызвало удивление.

Эмоции помогают справиться с острыми ситуациями, а также готовят к различным видам деятельности и мышления. Мы все слышали, что гнев подготавливает нас к борьбе, а страх – к бегству. Однако связь между эмоцией и поведением может быть более скрытой. К примеру, вторичный эффект гнева, который не так давно обнаружили исследователи, заключается в том, что мы становимся более уверенными в наших решениях. Когда мы злимся, то знаем, что правы, и это подтвердит каждый.

А если эмоции преследуют биологические цели, какова биологическая цель удивления? Оно активизирует внимание, когда привычные схемы ломаются, и побуждает понять причину неудачи, чтобы в дальнейшем предотвратить ее.

Удивленно приподнятые брови^[40]

Удивление влечет за собой изменение выражения лица, которое имеет общие черты во всех культурах. В своей книге «Узнай лжеца по выражению лица»^[41] Пол Экман и Уоллес Фризен вводят термин «приподнятые брови» для описания характерного выражения лица при удивлении: «Брови подняты и изогнуты... Кожа под бровями растягивается и становится более заметной, чем обычно».

Когда мы поднимаем брови, наши глаза расширяются и тем самым обеспечивают более широкий обзор. Приподнятые брови – это способ, который использует наше тело, чтобы мы больше увидели. Мы можем

присмотреться, чтобы убедиться, что видели именно то, о чем предполагали. (Для сравнения: когда мы злимся, наши глаза сужаются, чтобы мы могли сосредоточиться.) Кроме того, удивление заставляет упасть нашу челюсть, а рот – широко раскрыться. Мы моментально теряем дар речи. Наше тело временно останавливает движение, а мышцы расслабляются. Кажется, что тело хочет убедиться, что мы не заговорим или не уйдем, пока не получим новую информацию.

Таким образом, удивление выступает в роли некоего аварийного управления, когда мы сталкиваемся с чем-то неожиданным и наша способность предугадать терпит неудачу. Все приостанавливается, деятельность прерывается, наше внимание принудительно фокусируется на событии, которое нас удивило. Когда рекламный ролик с минивэном заканчивается ледящей кровью аварии, мы останавливаемся и задаемся вопросом: «Что происходит?»

Неожиданные идеи «прилипают» с большей вероятностью, так как удивление заставляет нас обратить на них внимание и задуматься. Это дополнительное внимание и размышление оставляют неизгладимый след в памяти. Удивление активизирует внимание. Оно не всегда долговечно, но в большинстве случаев удивление может поддерживать продолжительное внимание, а может побудить нас заняться поиском глубинных причин, предоставить другие возможности, определить, как не впасть в удивление в будущем.

К примеру, исследователи, которые изучают теории заговора, заметили, что многие из них всплывают, когда люди пытаются осмыслить неожиданные события, например когда кто-то молодой и привлекательный внезапно умирает. Существуют теории заговора о внезапных смертях Джона Кеннеди, Мэрилин Монро, Элвиса Пресли и Курта Кобейна. Как правило, конспиративный интерес к внезапным смертям 90-летних гораздо ниже.

Удивление заставляет искать ответ на вопрос, почему мы удивились, при этом большое удивление требует больших ответов. Если мы хотим, чтобы люди обратили внимание, то должны вызвать большое удивление.

Надо избегать надуманности

Стремление сильно удивить, однако, может привести к тому, что возникает опасность переступить черту и создать надуманную идею.

В поздние 90-е раздулся пузырь доткомов^[42]. Заполучив поддержку

венчурных предприятий, стартапы вливали миллионы долларов в рекламу ради укрепления своих брендов. С увеличением финансирования реклама работала все с большим напряжением, чтобы вызвать удивление и интерес, а следовательно, добиться большего внимания потребителей.

На Супербоуле в 2000 году был продемонстрирован ролик, начинавшийся с репетиции духового оркестра университета на футбольном поле. Зрителям крупным планом показывают играющих музыкантов. Затем камера перемещается в выход на поле между трибун, и внезапно двенадцать свирепых волков выбегают на поле. Оркестранты в ужасе разбегаются, волки гонятся за ними и нападают.

В чем смысл этой рекламы? Понятия не имеем. Без сомнений, ролик вызвал удивление и запомнился. Мы до сих пор не забыли гротескные образы волков, которые охотились за напуганными оркестрантами. Но поскольку удивление не имело никакого отношения к сообщению, которое требовалось донести, оно было бесполезным. С другой стороны, если бы рекламировалась «униформа, которая выдерживает натиск челюстей», реклама получила бы награду.

В этом смысле ролик с волками – противоположность ролика с «Энклавом». Оба удивляют, но только в ролике с «Энклавом» удивление используется для того, чтобы усилить основное сообщение. В главе 1 мы говорили о том, насколько важно найти основу вашей идеи. Использование удивления ради основного сообщения может быть поразительно эффективным.

Hension u Phraug

Вы видите список из четырех слов. Прочитайте каждое и попытайтесь определить, существует ли это слово в английском языке.

HENSION
BARDLE
PHRAUG
TAYBL

По информации Брюса Уиттлси и Лизы Уильямс, придумавших это задание, слова «PHRAUG and TAYBL^[43] обычно заставляют людей поднять брови и промолвить “Ого!”, в то время как HENSION и BARDLE – нахмурить брови».

Слова PHRAUG и TAYBL заставляют удивленно поднять брови, так как, на взгляд, они незнакомы, однако звучат знакомо^[44]. Реакция «Ого!» возникает, когда мы осознаём, что PHRAUG – всего лишь неожиданный способ написать слово FROG.

Слова HENSION и BARDLE смущают больше. Они кажутся знакомыми, так как составлены из букв часто встречающихся слов. Они похожи на слова для экзамена SAT^[45] – сложные слова, которые мы должны знать, но не знаем. Однако HENSION и BARDLE – выдуманные слова. Когда мы понимаем, что пытались найти несуществующее решение, это нас огорчает.

HENSION и BARDLE – пример удивления, за которым нет достоверного знания. Мы много говорили о силе удивления и о том, как оно способно сделать идеи более прилипчивыми. Хотя слова HENSION и BARDLE вызывают удивление, они не являются прилипчивыми, а лишь ставят в тупик. Мы видим, что одного удивления недостаточно. Нужно еще *достоверное знание*.

Предсказуемое событие удивить не может. Удивление – прямая противоположность предсказуемости. Однако, чтобы быть убедительным, удивление должно быть «постсказуемым» (возникать «после сказанного»). Неожиданный поворот имеет смысл, если вы задумались о нем, но предвидеть не могли. PHRAUG – «постсказуемое» слово, HENSION – нет. Сравните эмоции, которые вы испытали при просмотре телепрограмм или фильмов, финал которых логически завершает все, что вы видели, и эмоции от надуманных, непредвиденных концовок.

В самом начале главы говорилось, что мы удивляемся, когда не можем что-либо угадать. Удивление привлекает наше внимание к неудаче, чтобы в будущем мы научились угадывать лучше. Затем было определено различие между надуманным удивлением вроде рекламы доткомов и содержательным «постсказуемым» удивлением.

Здесь можно сформулировать рекомендацию для повседневных целей: если вы хотите, чтобы ваши идеи стали прилипчивыми, нужно сломать чей-то «механизм угадывания» и затем починить его. Однако при этом отказаться от надуманных способов удивить вроде примера с волками. Самый легкий способ понять, что неожиданные идеи обеспечивают достоверное знание, – убедиться, что вы воздействуете именно на тот аспект «механизма угадывания» аудитории, который связан с вашим ключевым сообщением. Мы уже видели несколько примеров такой стратегии.

В [главе 1](#) шла речь о Хувере Адамсе, владельце газеты с мантрой «Имена, имена, и еще раз имена». Многим местным репортерам она покажется воплощением здравого смысла. Без сомнения, их схемы «хороших местных новостей» включают в себя истории, ориентированные на местное сообщество.

Однако Адамс исходил из чего-то более радикального. Он сломал схемы коллег, сказав: «Если бы я мог, я бы опубликовал страницы телефонного справочника ради имен. Если бы я мог собрать достаточно имен, то нанял бы двух дополнительных наборщиков и добавил две страницы к изданию, чтобы поместить их». Внезапно репортеры осознали, что их предыдущая схема могла выглядеть как «попытайся делать упор на местные ракурсы, когда можешь», Адамс заменил ее на «имена прежде всего, даже моей собственной прибыльности». Сила этого сообщения – в неожиданности.

Другим примером, о котором мы также говорили в [главе 1](#), была фраза Southwest Airlines: «Авиакомпания с низкими тарифами». Многие сотрудники и клиенты Southwest знают, что это бюджетная авиакомпания. В таком контексте фраза кажется интуитивно понятной. И лишь когда Келлехер доказал, что она работает, даже если не предлагать пассажирам салат с курицей, ее смысл проявился полностью. До Келлехера «механизм угадывания» среднестатистического сотрудника мог предполагать: «Мы хотим удовлетворять наших клиентов низкокзатратным способом». После Келлехера «механизм угадывания» был доработан и звучал так: «Мы будем авиакомпанией с низкими тарифами, даже если придется намеренно игнорировать предпочтения некоторых клиентов».

Поэтому правильный процесс создания прилипчивой идеи выглядит так: 1) определить ключевое сообщение, которое нужно донести, то есть найти основу; 2) выяснить, что неожиданного в вашем сообщении, то есть каковы его неожиданные выводы и почему они не были очевидны; 3) донести сообщение таким образом, чтобы сломать «механизм угадывания» аудитории в важном и внезапном направлении. Затем, как только их «механизм угадывания» сломается, помогите им починить его.

Здравый смысл – враг прилипчивых сообщений. Когда сообщения звучат разумно, они плавно влетают в одно ухо и вылетают из другого. И немудрено. Если я уже интуитивно понял то, что вы пытаетесь донести до меня, почему я должен фанатично стремиться запомнить это? Опасность, конечно, кроется в том, что то, что звучит здраво, на самом деле таковым не является, как в примерах Хувера Адамса и Southwest. Ваша задача – обнажить те части вашего сообщения, которые противоречат здравому

смыслу.

Шинные цены в Nordstrom

Nordstrom – универмаг, известный исключительным клиентским обслуживанием. Дополнительные услуги имеют свою цену – это дорогой магазин. Однако многие готовы заплатить более высокую цену именно по той причине, что Nordstrom делает шопинг гораздо более приятным.

Для того чтобы стратегия Nordstrom работала, компания должна превратить своих сотрудников в фанатов клиентского обслуживания. При этом им не нужно постоянно стоять в дверях. Многие люди опыт работы приобрели в тех условиях, когда менеджеры всеми силами пытаются минимизировать трудовые затраты. Основная схема клиентского обслуживания выглядит так: «Впустить клиентов и выпроводить их как можно быстрее с улыбкой на лице».

Претенденты на вакансии Nordstrom, скорее всего, имеют опыт работы именно по такой схеме. Но в компании действует другая философия: сделать клиентов счастливее даже ценой рентабельности. Как Nordstrom сломала эту схему и заменила ее другой?

С помощью неожиданных историй! Джим Коллинз и Джерри Поррас в своей книге «Построенные навечно»^[46] приводят услышанные в Nordstrom истории о неожиданном обслуживании клиентов сотрудниками, которых в компании называют «норди»:

- о «норди», который погладил^[47] купленную рубашку для клиента, которому она была необходима на важное совещание после обеда;
- о «норди», который с радостью упаковал товары, приобретенные клиентом в Macy's;
- о «норди», который прогрел машины клиентов зимой, пока они завершали покупки;
- о «норди», который в последнюю минуту доставил вечернее платье разъяренной хозяйке;
- и даже о «норди», который вернул деньги за набор шинных цепей, хотя Nordstrom не продает шинные цепи.

Вы можете почувствовать удивление, даже шок, который эти истории вызывают в новых сотрудниках Nordstrom. «Упаковать подарок из Macy's?

Не понимаю. В чем выгода для нас?» Эти истории противоречат негласным принципам клиентского обслуживания, например тому, что обслуживание заканчивается в дверях магазина. Не стоит тратить время на того, кто ничего не покупает. Как только продажа состоялась, переходите к следующему возможному клиенту.

Для новых сотрудников сама идея упаковать подарок, купленный в магазине конкурента, настолько абсурдна, настолько выходит за рамки общепринятого мнения об «обслуживании», что заставляет их остолбенеть. Их «механизм угадывания» ломается, потому что старое представление о «хорошем обслуживании» абсолютно не соответствует идее альтруистической упаковки подарков. Эти истории зовут сделать первый шаг в сторону замены схемы «хорошего обслуживания», в соответствии с которой работает новый сотрудник, на схему обслуживания, принятую в Nordstrom.

Таким образом компания прорывается сквозь самодовольство здравого смысла. Вместо того чтобы рассказывать истории о «норди», Nordstrom могла бы просто объяснить сотрудникам, что их миссия – предоставить «лучшее клиентское обслуживание в отрасли». Это утверждение звучит абсолютно верно, но, к сожалению, ничем не отличается от тех, которые слышат сотрудники JCPenney или Sears^[48]. Для того чтобы сделать сообщение прилипчивым, нужно вывести его за рамки здравого смысла. «Отличное клиентское обслуживание» – здравый смысл. Прогреть машины клиентов зимой – нездравый смысл.

Заметьте, все эти истории казались бы более неожиданными (и даже более абсурдными), если бы касались сотрудника 7-Eleven^[49]. «Да, я зашел за пачкой сигарет, и кассир погладил мою рубашку!» Ценность этим историям придает не только их неожиданность. Ценность берет начало в идеальном соответствии между целями Nordstrom и содержанием этих историй. В другом контексте они легко могли стать разрушительными. Руководство 7-Eleven не захочет столкнуться с эпидемией среди сотрудников, которые начнут упаковывать подарки.

Истории Nordstrom – классический пример того, какой силой обладает неожиданность. Не возникает даже мысли, что они покажутся надуманными, так как за удивлением следует достоверное знание: эти истории показывают, что значит быть хорошим сотрудником Nordstrom. Это «нездравый» смысл, работающий в интересах ключевого сообщения.

Нора Эфрон – сценарист; ее сценарии для «Силквуд», «Когда Гарри встретил Салли» и «Неспящие в Сиэтле» получили премию Американской киноакадемии. Эфрон начала свою карьеру, работая журналистом в New York Post и Esquire. Она стала журналисткой благодаря своему преподавателю по журналистике.

Эфрон до сих пор помнит свое первое занятие по журналистике. У студентов не было опыта, однако смысл журналистики они понимали: журналист добывает факты и сообщает о них. Чтобы добыть факты, вы придерживаетесь правила 5W: кто, что, где, когда и почему^[51].

Студенты сели за свои пишущие машинки, и преподаватель объявил первое задание. Они напишут лид к газетной статье. Преподаватель быстро диктовал факты: «Кеннет Питерс, директор средней школы в Беверли-Хиллз, сегодня объявил, что в следующий четверг весь преподавательский состав отправится в Сакраменто на семинар по новым методам преподавания. Среди спикеров ожидаются антрополог Маргарет Мид, президент колледжа Роберт Мейнард Хатчинс и губернатор Калифорнии Эдмунд Браун».

Начинающие журналисты бешено застучали по клавишам, набирая первый лид в своей жизни. По воспоминаниям Эфрон, и она, и многие студенты написали лиды, в которых поменяли последовательность фактов и изложили их в одном предложении: «Губернатор Пэт Браун, Маргарет Мид и Роберт Майнард Хатчинс выступают перед преподавателями средней школы в Беверли-Хиллз в четверг в Сакраменто... бла-бла-бла». Преподаватель собрал лиды и быстро их просмотрел. Затем отложил в сторону и на мгновение замолчал.

В конце концов он сказал: «Лид этой истории – *“В следующий четверг занятий не будет”*».

«Это был потрясающий момент, – вспоминает Эфрон. – Я поняла, что журналистика связана не только с автоматическим повторением фактов, но и с пониманием смысла. Недостаточно просто знать, *кто, что, когда* и *где*: ты должен понимать, в чем смысл. И почему это имеет смысл». В течение всего курса, говорит она, в каждом задании содержался секрет – скрытая идея, которую студенты должны были понять, чтобы создать хорошую историю.

Эту идею следует поместить в Аллее славы прилипчивости. Этот преподаватель оказал огромное воздействие не только потому, что был хорошим оратором или заботливым наставником, – он мастерски сформулировал блестящую идею, которая за считанные секунды переписала

схему журналистики в головах студентов. Она изменила карьерные планы студентов и осталась в их памяти даже спустя 30 лет.

Почему эта идея сработала? Во-первых, преподаватель знал, что студенты слабо разбираются в журналистике, и знал, что именно было слабым местом. Во-вторых, заставил их публично признать неполноценность их схем, дав задание написать лид. Затем выбил почву из-под ног хорошо продуманным удивлением. Раскрыв правильный лид – «В следующий четверг занятий не будет», – он нанес удар по ментальным моделям и заставил их работать лучше.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Тратит ли Америка слишком много на международную помощь?

СИТУАЦИЯ. Долгие годы опросы показывали, что, по мнению большинства жителей США, правительство тратит слишком много денег на международную помощь. Рейтинг составил 50/50 после событий 9/11^[52], но половина американцев по-прежнему считает, что мы расходует слишком много. Рассмотрим два аргумента, с помощью которых людей пытаются убедить, что на самом деле мы тратим слишком мало.

СООБЩЕНИЕ 1. Вот сообщение Центра межобщинного мира и справедливости, католической правозащитной организации.

Американцы продолжают считать^[53], что мы тратим слишком большие суммы на международную помощь, несмотря на честные попытки Государственного департамента и других правительственных организаций информировать общественность о реальной ситуации. Даже предполагаемое президентом Бушем увеличение, вполне достойное одобрения, не заставит США расщедриться на международную помощь. В 2003 финансовом году администрация Буша планирует потратить 15 миллиардов долларов на эти цели, но свыше 7 миллиардов из этой суммы – больше половины – предполагает военную, а не экономическую

помощь. Согласно недавним оценкам Бюджетного управления Конгресса, 8 миллиардов долларов внешнеэкономической помощи не покроют затраты на один месяц войны с Ираком. Среди всех промышленно развитых стран США в пропорциональном отношении на протяжении многих лет меньше всех тратят на международную помощь. Все страны региона Африканской Субсахары получают чуть больше 1 миллиарда долларов экономической помощи – это стоимость бомбардировщика В-2. Наши программы внешнеэкономической помощи не подтверждают мнения о том, что мы – нация, известная своими благими делами в мире.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Во-первых, обратите внимание, что лид был похоронен. Наиболее действенный аргумент представляет собой последнее предложение. Схема американцев, связанная с США, предполагает, что это щедрая страна, «известная своими благими делами в мире». Способ сломать эту схему заключается в том, чтобы привести жестокий факт: США «в пропорциональном отношении на протяжении многих лет тратят меньше всех на международную помощь».

Цифры в миллиардах «прилипнут» с меньшей вероятностью: огромные цифры сложно понять и тяжело запомнить. Единственная эффективная часть сообщения, направленная на решение «проблемы больших цифр», – это сопоставление нашей помощи странам региона Субсахары со стоимостью одного бомбардировщика В-2. Нам нравится это сравнение, поскольку оно переключает читателя в режим принятия решений: «Обменял бы я один бомбардировщик В-2 на шанс удвоить помощь странам Субсахары?»

Для того чтобы сделать это сообщение более прилипчивым, изменим две вещи. Во-первых, сделаем перестановку в имеющемся исходном материале и заодно уменьшим цифры в миллиардах. Во-вторых, выберем конкретное сравнение, которое вызовет более эмоциональный резонанс. Некоторые люди сочтут, что бомбардировщики В-2 – это разумные расходы. Попробуем создать сравнение, которое окажется более неожиданным благодаря очевидной незначительности.

СООБЩЕНИЕ 2. Наши программы помощи иностранным государствам не подтверждают нашего убеждения в том, что мы – нация, известная своими благими делами в мире. Общественность уверена, что на самом деле мы расходуем на помощь другим странам намного большие суммы. По результатам опросов^[54], основная часть жителей Америки считает, что федеральное правительство тратит 10–15 % своего бюджета на международную помощь. В действительности же это менее 1 % – меньше любой другой промышленно развитой страны.

Все страны региона Субсахары^[55] получают чуть больше 1 миллиарда долларов экономической помощи. Если бы каждый американец отказался от покупки одной бутылки газированного напитка в месяц, мы бы удвоили нашу помощь Африке. Если бы каждый отказался от одного похода в кино в год, мы бы удвоили нашу помощь Африке и Азии.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Так мы попытались сделать это сообщение более прилипчивым. Во-первых, пробудили интерес, быстро сломав схему «щедрой Америки». Мы привели цифры в процентах, потому что их легче осознать, чем цифры в миллиардах. Во-вторых, попытались сделать аналогию более конкретной, используя сравнение с газированными напитками и кинофильмами вместо сравнения с В-2. Газированные напитки и фильмы более осязаемы: разве хоть кто-нибудь знает, сколько стоит бомбардировщик В-2? Кроме того, газированные напитки и кинофильмы являются незначительными потребностями по сравнению с жизненными потребностями населения Африки, и это вызывает противоположную эмоциональную реакцию.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	—	✓
Неожиданное	✓ (сравнение с В-2)	✓ ✓ (введение и сравнение)
Конкретное	✓	✓
Достоверное	✓	✓
Эмоциональное	—	✓
История	—	—

ВЫВОД. Лучший способ привлечь внимание людей – сломать имеющиеся у них схемы.

Как удержать внимание людей

[56]

Загадка колец Сатурна

Мы начали эту главу с двух вопросов: как привлечь внимание людей и как его удержать? Пока многие из наших неожиданных идей представляли собой довольно простые модели. Они, как и идея преподавателя по журналистике Норы Эфрон, могут быть глубокими, но создаются очень быстро, поэтому им нужно привлечь внимание людей лишь на короткий период. Однако сообщения бывают и более сложными. Как заставить людей «прилипнуть» к нам с помощью более сложного сообщения? Как удержать их внимание?

Несколько лет назад Роберт Чалдини^[57], социальный психолог из Университета штата Аризона, задался целью усовершенствовать способ подачи научного материала в публикуемых работах и на своих занятиях. За вдохновением он отправился в библиотеку. Из каждой популярной книги Чалдини скопировал разделы, которые ему нравились. Затем проанализировал скопированные отрывки.

В неинтересных отрывках он обнаружил в основном то, что и ожидал. Цель была неясна, повествование формально и перегружено сложными терминами. Достоинствами хороших отрывков, как он и предполагал, являлись четкая структура, яркие и живые примеры. «Однако, – говорит Чалдини, – я обнаружил то, чего не ожидал: самые удачные отрывки начинались с загадочной истории. Авторы описывали положение дел, которое, казалось бы, не имело смысла, и затем вводили читателя в материал, который оказывался решением загадки». Один пример, отложившийся в его памяти, был написан астрономом и также начинался с загадки:

«Как объяснить, возможно, самую зрелищную особенность одной из планет нашей Солнечной системы, – кольца Сатурна? Аналога им не найти. Из чего они состоят?»

Затем он усиливает интригу, спрашивая: «Как могут три всемирно признанные группы ученых прийти к абсолютно

разным ответам?» Первая группа, из Кембриджского университета, объявила, что кольца представляют собой газ. Другая группа, из МИТ^[58], убеждена, что они состоят из частиц космической пыли. А третья группа, из Калифорнийского технологического института, утверждает, что кольца состоят из кристаллов льда. Как это возможно? Ведь все изучали один и тот же объект. Так какой был ответ?

Ответ разворачивался словно сюжет детектива. Ученые вели исследования в перспективных направлениях, но они зашли в тупик, они искали зацепки. В итоге спустя многие месяцы попыток открытие было сделано. Чалдини говорит: «Знаете, каким оказался ответ в конце 20-страничного текста? Пыль. Просто пыль. Это покрытая льдом пыль, что объясняет некоторую путаницу. Меня вообще не интересует пыль, и состав колец Сатурна не имеет никакого отношения к моей жизни. Но тот писатель заставил меня переворачивать страницы как никогда быстро».

Загадки обладают силой, считает Чалдини, так как создают потребность в развязке. «Вы услышали знаменитое *ага*-переживание, не так ли? – говорит он. – Что ж, *ага*-переживание приносит больше удовлетворения, если ему предшествует *ого*-переживание».

Создав загадку, писатель-астроном сделал пыль интересной. Он привлек внимание не только к выводам, но и ко всей 20-страничной статье, насыщенной информацией о научных теориях и экспериментах.

Чалдини стал конструировать загадки в собственной учебной аудитории, и сила такого подхода быстро дала о себе знать. Он начинал занятие с загадки, возвращался к ней во время лекции и раскрывал ответ в конце. Однако на одной лекции звонок прозвенел прежде, чем он сообщил решение. Он пишет: «Обычно за 5–10 минут до окончания занятия некоторые студенты начинают собираться. Эти сигналы известны всем преподавателям: ручки убраны, учебники сложены, рюкзаки застегнуты». Но в этот раз аудитория молчала. «После звонка никто не шевельнулся. Когда я попытался закончить лекцию, не дав ответа на загадку, то столкнулся с протестом студентов». Ему показалось, что он изобрел динамит.

Чалдини считает, что основное преимущество преподавания с использованием загадок состоит в том, что «разгадывание загадок удивительно напоминает научный процесс». С помощью загадок преподаватели не просто повышают заинтересованность студентов в материале: они учат их думать как ученые.

Наука не обладает монополией на загадки. Они есть везде, где есть вопросы без очевидных ответов. Почему так сложно размножить панд в зоопарке? Почему потребителям не нравится наш новый продукт? Каков лучший способ обучить детей дробям?

Заметьте, мы перешли на более высокий уровень неожиданности. Истории «норди» поразительно непосредственны: «норди» прогрел машину клиента! Когда вы узнаете об этом, ваша старая схема клиентского обслуживания призывается к действию, опровергается и корректируется, и все это за короткий промежуток времени. Загадки работают иначе. Загадка создается не из неожиданного момента, а из неожиданного приключения. Мы знаем, куда направляемся: хотим разгадать загадку, но не знаем, как попадем туда.

Нарушение схемы – одноразовое действие. Бум – и что-то изменилось. Если бы нам сказали, что кольца Сатурна сделаны из льняной пряжи, схема была бы нарушена. Мы могли назвать это неожиданностью первого уровня. Но настоящая «загадка колец Сатурна» более широкая и трудноуловимая. Нам говорят: ученые не знают, из чего состоят кольца Сатурна, и просят присоединиться к путешествию, конец которого непредсказуем. Это неожиданность второго уровня. Так мы совершаем скачок от кратковременного удивления к продолжительному интересу.

Любопытство в голливудских сценариях

В начале фильма «Поменяться местами» Билли Рэй Валентин (Эдди Мерфи), с виду безногий уличный попрошайка, с помощью рук передвигается на самодельном устройстве, похожем на скейтборд, в городском парке. Он попрошайничает и пристаёт к привлекательной женщине. Внезапно появляется пара полицейских. Когда они его встряхивают, обнаруживается, что у него абсолютно здоровые ноги. Валентин – мошенник.

Далее в фильме братья Дьюк, два пожилых бизнесмена, вмешиваются, чтобы вызволить Валентина из тюремной камеры, убедив полицейских освободить его под их ответственность. Чуть позже Валентин, одетый в костюм-тройку, появляется в отделанном деревянными панелями офисе. Братья Дьюк помогли ему стать продавцом.

Роберт Макки, эксперт по сценариям, на этом примере поясняет концепцию «поворотного момента». Макки что-то знает о том, как удержать внимание зрителей. Его семинары по написанию сценариев

проходят в аудиториях, заполненных начинающими сценаристами, каждый из которых платит по 500 долларов, чтобы послушать его мысли. Еженедельник Village Voice описывает его курс как «практически необходимый не только писателям, но и актерам, режиссерам, обозревателям и рядовым киноманам». Ученики Макки писали, режиссировали или продюсировали сериалы «Скорая помощь», «Блюз Хилл-стрит» и «Секретные материалы» и фильмы – от «Цветы лиловые поля» до «Форрест Гамп» и «Пятница, 13-е».

Макки утверждает^[59]: «Любопытство – это интеллектуальная потребность ответить на вопросы и понять закономерности. *История* играет на этом универсальном желании, совершая обратное: задавая вопросы и открывая ситуации». В фильме «Поменяться местами» поворотный момент с Билли Рэем и братьями Дьюк вызывает у зрителей любопытство. Как Валентин, уличный мошенник, преуспеет в роли продавца?

По мнению Макки, секрет отличного сценария в том, что каждая сцена является поворотным моментом. «Каждый поворотный момент возбуждает наше любопытство. Зрители озадачены: *что дальше и чем всё закончится?* Ответ неизвестен до конца, поэтому аудитория, удерживаемая любопытством, остается на месте». Макки обращает внимание, что вопрос «*что дальше?*» настолько мощный, что заставляет нас смотреть фильм даже тогда, когда мы зареклись не смотреть: «Вспомните все те плохие фильмы, которые вы досмотрели до конца лишь с целью получить ответ на этот вопрос, не дающий покоя».

Что дальше? Чем всё закончится? Мы хотим получить ответы на эти вопросы, и это удерживает наш интерес. Это заставляет нас смотреть плохие фильмы, но также может заставить прочитать длинные научные статьи. Макки и Чалдини придумали похожие решения абсолютно разных проблем.

Однако люди порой усиленно интересуются вещами, в которых отсутствует загадка. Детей, одержимых стремлением заучить героев Рокéмон и их умения, мотивирует нечто иное, чем *что дальше?* Явно не загадки заставляют любителей машин прочитывать вдоль и поперек каждый номер Car & Driver. Но, как мы скоро выясним, фанаты Рокéмон и любители автомобилей имеют кое-что общее с кинозрителями и студентами на увлекательной лекции.

Психологи десятилетиями изучали вопрос, *что именно порождает заинтересованность людей*. Для этого нужно описать ситуационный интерес, иными словами, понять, что в ситуации разжигает и усиливает

интерес. Что делает ситуации интересными? Как выяснилось, Чалдини и Макки были близки к истине.

Теория пробелов

В 1994 году Джордж Левенштейн^[60], профессор Университета Карнеги – Меллон, предоставил самый полный обзор ситуационного интереса. Идея удивительно проста. Любопытство, утверждает Левенштейн, возникает, когда мы чувствуем пробелы в своих знаниях.

По мнению профессора, пробелы вызывают болезненные ощущения. Когда мы хотим что-то знать, но не знаем, это словно заноза. Чтобы избавиться от болезненных ощущений, мы должны заполнить пробел знаний. Мы терпеливо смотрим плохие фильмы, даже если это вызывает болезненные реакции, потому что еще больнее не знать, чем они закончатся.

Эта теория пробелов интереса, судя по всему, объясняет, почему некоторые продукты человеческой деятельности вызывают неумный интерес, так как естественным образом создают пробелы знаний. Возьмем фильмы. Идеи Макки близки идеям Левенштейна: Макки говорит, что «история работает, порождая вопросы и открывая ситуации». Фильмы заставляют нас задаваться вопросом: *что будет дальше?* Детективы заставляют задаваться вопросом: *кто убийца?* Спортивные передачи заставляют задаваться вопросом: *кто выиграет?* Кроссворды заставляют задаваться вопросом: «психиатр», *шесть букв – что это за слово?* Карточки с Рокéтоп заставляют детей задаваться вопросом: *карточек с какими героями у меня нет?*

Важный вывод теории пробелов: прежде чем закрывать пробелы, их нужно открыть. Время от времени мы сообщаем людям какие-то факты. Во-первых, люди должны осознать, что им нужно знать это. По мнению Левенштейна, существует хитрый трюк, чтобы убедить людей, что им нужны наши сообщения: намекнуть, что они упустили какие-то особые знания. Можно задать вопрос или загадку, благодаря которым люди обнаружат пробел в своих знаниях. Можно сказать, что кто-то знает то, чего не знают они. Можно предложить ситуации с неизвестной развязкой, например выборы, спортивные матчи или загадки. Можно попросить их предсказать результат (это создаст два пробела в знаниях: *что произойдет и был ли я прав?*).

В качестве примера: многие местные программы новостей запускают

тизеры предстоящих выпусков. Тизер – это лид вечернего выпуска, в котором обычно используются смехотворные гиперболы: «Подростки увлеклись новым наркотиком, и он может оказаться в вашей аптечке!»; «Какой известный местный ресторан только что оштрафовали за грязь в холодильнике?»; «В вашем доме есть невидимый реагент, и он убивает вас прямо сейчас!»

Это сенсационные примеры теории пробелов. Они работают, так как разжигают интерес тем, что вы что-то не знаете, а в действительности тем, что вас абсолютно не волнует, пока вы не выясните, что не знаете этого. «Вдруг моя дочь подседа на наркотики, воспользовавшись моим старым рецептом? Интересно, съел ли я что-то грязное в ресторане?»

Сейчас вы увидите, что использование новостных тизеров сделает ваши идеи гораздо более интересными.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Внутренняя презентация по сбору средств

СИТУАЦИЯ. Представьте, что вы менеджер по сбору средств в местном театре. Ваша задача – помогать собирать пожертвования для поддержки театра. Сейчас конец года, и вы готовите итоговую презентацию для совета директоров театра.

СООБЩЕНИЕ 1 (оба сообщения здесь выдуманы). В этом году мы ориентировались на поддержку театралов в возрасте до 35 лет. Нашей целью было увеличение взносов молодых зрителей, которые традиционно составляют более высокую долю нашей аудитории, чем нашей базы участников акций по сборам. Для того чтобы охватить их, мы ввели программу сбора средств с помощью телефонных звонков. Через шесть месяцев после внедрения программы доля отклика составила практически 20 %, что является успешным показателем.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Это сообщение – классический пример сводного отчета. Я знаю факты. Я выстрою факты в логическом порядке и разжую их для вас. В качестве формата презентации это безопасно, нормально и совершенно

«не прилипает». Чтобы улучшить это сообщение, нужно вместо насильственного скармливания фактов постараться разжечь интерес. Попробуем добавить щепотку подхода новостных тизеров.

СООБЩЕНИЕ 2. В этом году мы задались вопросом: почему зрители в возрасте до 35 лет, которые составляют 40 % нашей аудитории, обеспечивают лишь 10 % добровольных взносов? Мы предположили, что они не осознают, насколько в нашей работе мы полагаемся на благотворительные взносы. В связи с этим мы решили попробовать обзванивать их и кратко рассказывать о нашей деятельности и предстоящих спектаклях. Мы полагали, что успешным результатом будет 10 %-ный отклик по истечении шести месяцев реализации программы. Прежде чем я сообщу вам, что произошло, я хотел бы рассказать, как мы создавали эту программу.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Применить такой подход нас вдохновила теория пробелов. Цель не в том, чтобы резюмировать. Цель – заинтересовать и заставить захотеть узнать что-то, а затем рассказать то, что вы захотели узнать. Как и загадка колец Сатурна, она начинается с вопроса: почему молодежь не делает больше взносов? Затем мы изложили теорию и способ проверить ее. Загадка увлекает аудиторию, заставляя ее интересоваться тем, что произошло и была ли верна наша теория.

Улучшение обусловлено структурой, а не содержанием. Признаем: здесь нет особенно интересной загадки. Она никогда не войдет в основу серии «Закон и порядок». Но наш мозг невероятно падок на загадки: этот формат по природе вызывает интерес.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	—	—
Неожиданное	—	✓
Конкретное	—	—
Достоверное	✓	✓
Эмоциональное	—	—
История	—	—

ВЫВОД. Теория пробелов помогает удержать внимание людей. Небольшая доля загадочности творит чудеса.

Подход новостных тизеров можно использовать для любых идей в любом контексте. Для того чтобы сделать сообщение более эффективным, нужно переключить свое мышление с вопроса *какую информацию мне нужно донести?* на вопрос *какие вопросы бы я хотел задать своей аудитории?*

Борьба с излишней уверенностью

Теория пробелов основана на том, что мы можем обозначить то, чего люди не знают. Здесь есть сложность: люди полагают, что знают многое. Однако исследование показало, что мы бываем слишком самонадеянны.

В одном исследовании людям предложили рассмотреть проблему с парковками, с которой столкнулся их университет. Участников попросили за определенное время придумать как можно больше решений. В итоге было создано около 300 решений, которые распределили по семи основным группам. Одна группа предлагала способы сократить спрос на парковки (например, увеличить стоимость), другая – эффективнее использовать территорию (например, выделить парковку «Только для компактных машин»).

Среднестатистическому участнику не удалось найти более 70 % лучших решений, обозначенных экспертами. Эту неудачу можно понять:

никто не ожидает, что человек способен создать базу данных с ценными решениями. Однако, когда участников попросили оценить результаты, они подсчитали, что определили 75 %. По их мнению, они добились лучших результатов, но в реальности упустили многие решения.

Если люди считают, что знают всё, теория пробелов вряд ли будет успешно работать. К счастью, существуют стратегии преодоления излишней уверенности. Преподаватель Норы Эфрон по журналистике, например, справился с самоуверенностью студентов, сломав их схемы журналистики. Он заставил их придерживаться предвзятых идей, а затем выбил почву из-под ног.

Если заставить людей предсказать что-либо, можно понизить их чрезмерную уверенность. Эрику Мазуру, профессору физики в Гарварде, принадлежит педагогический прием, известный как «проверка замысла». Периодически на своих занятиях он задавал концептуальный вопрос и просил студентов открыто проголосовать за ответ. Это делало их более любопытными и заинтересовывало в результате.

Слишком уверенные люди с большей вероятностью признают пробел в знаниях, если понимают, что другие с ними не согласны. Нэнси Лоури и Дэвид Джонсон исследовали учебную среду, в которой ученикам пятых и шестых классов выдавали коллективные задания. В одной группе обсуждение проходило таким образом, что способствовало консенсусу. Во второй группе – так, чтобы вызвать несогласие с верным ответом.

Ученики, которые достигли простого консенсуса, испытывали меньший интерес к теме, готовились хуже и с меньшей охотой ходили в библиотеку за дополнительной информацией. Однако эта разница проявилась особенно очевидно, когда преподаватели показали ученикам специальный фильм по теме дискуссии во время перемены. Из группы консенсуса лишь 18 % учеников отказались от перемены в пользу фильма, зато 45 % учеников из группы несогласия остались смотреть фильм. Жажда заполнить пробел в знаниях – узнать, кто же прав, – может оказаться сильнее желания прокатиться с горки и побегать по детской площадке.

Пробелы начинаются со знаний

Если любопытство возникает вследствие пробелов в знаниях, можно предположить, что, узнавая больше, мы теряем заинтересованность, так как в наших знаниях остается меньше пробелов. Однако Левенштейн утверждает обратное. Он считает, что, получая информацию, мы с гораздо

большей вероятностью концентрируемся на том, чего не знаем. Тот, кто знает столицы 17 из 50 штатов, может гордиться своим знанием. Но тот, кто знает столицы 47 штатов, может думать о себе как о человеке, который *не знает* столицы трех штатов.

Есть вещи, которые подчеркивают пробелы в наших знаниях. Истории о тех или иных людях увлекают, потому что мы знаем, каково быть человеком, но далеко не все эмоциональные переживания нам доступны. Что испытывает спортсмен, когда выигрывает олимпийскую медаль? Что чувствует человек, когда выигрывает в лотерею? Каково было сиамским близнецам Чангу и Энгу Банкерам (каждый из которых не только женился, но и имел 10 детей, что создает дополнительный интерес)?

Сплетни пользуются популярностью, потому что мы многое знаем о некоторых людях, но существует информация, которой нам не хватает. Мы не сплетничаем о случайных знакомых. А вот сплетни о звездах очень привлекательны. Нам мало знать, кто такие Тайгер Вудс и Джулия Робертс, и мы жаждем сведений об остальном: их прихотях, проблемах в отношениях, тайных пристрастиях.

Исток любопытства – пробелы в знаниях. Но что если знаний совсем мало, чтобы можно было заинтересовать? В 1960-х амбициозная телесеть American Broadcasting Corporation (ABC) подписала контракт на трансляцию футбольных матчей NCAA^[61]. Университетский спорт – классическая тема для «своих». За исключением небольшой группы консервативных спортивных болельщиков, многих фанатов обычно интересуют лишь команды собственных университетов. Но ABC могла показывать лишь несколько игр еженедельно в каждом регионе. Чтобы окупить проект, ABC должна была заинтересовать зрителей теми играми, в которых не участвовали их домашние команды.

Как бы вы заставили техасских зрителей заинтересоваться матчем команд Мичиганского университета и Университета штата Огайо? 29-летний Рун Арледж, обязанности которого состояли в основном в том, чтобы выбрать команду для освещения игр по бейсболу, боксу и футболу, написал заметку, где предлагал способы расширить охват университетских футбольных игр.

Арледж увидел огромные возможности. Спортивные комментаторы обычно направляют свои камеры на поле и ждут, пока что-нибудь произойдет на их глазах. Они игнорируют все остальное: фанатов, символику, саму церемонию. Арледж сказал: «Это словно смотреть на Большой каньон сквозь глазок в двери».

Однажды в субботу после утренней раскочки он сел и составил

предложение для своих боссов:

«До сих пор телевидение делало^[62] колоссальную работу по освещению игры для зрителя, а теперь мы возьмем зрителя на игру!

После демонстрации наших рекламных щитов вместо панорамных кадров поля мы покажем небольшой ролик с корпусом университетов и стадионом, чтобы сориентировать зрителя. Он должен знать, что находится в Колумбусе, Огайо, – городе, который помешан на футболе, или что он является частью маленькой, но восторженной толпы в Корваллисе, Орегон. Он должен знать, как выглядят окрестности и университет, сколько людей смотрят игру вместе с ним, как люди одеваются на футбольные матчи в этом регионе страны и что означает матч двух университетских команд».

Его доклад занял три страницы. В нем описывались ракурсы, самые важные кадры, вступительная графика. Однако главная часть доклада представляла новый способ привлечь зрителей, которых мог не интересовать университетский матч в Корваллисе. Хитрость, говорил Арледж, состояла в том, чтобы дать людям достаточно контекста для возбуждения интереса к игре.

Сотрудников ABC поразила идея Арледжа. Через два дня его, 29-летнего парня с откровенно пустым резюме, попросили продюсировать университетский футбольный матч с использованием инструкций из его доклада.

Арледж интуитивно воспользовался теорией пробелов Левенштейна. Как заинтересовать людей? Нужно указать на пробел в их знаниях. А что если у них так мало знаний, скажем, о «Джорджии Бульдогс», что это не пробел, а настоящая бездна? В таком случае ее нужно заполнить знаниями в такой мере, чтобы превратить в пробел. Арледж обрисовал картину, показал местных фанатов, снял панораму университета. Он задел эмоции, соперников, историю создания. К началу игры части зрителей было безразлично, кто выиграет. Остальные не отрывались от экранов.

Следующей задачей Арледжа стало создание серии, которая получила название Wide World of Sports («Большой мир спорта»). Шоу рассказывало американцам о спортивных событиях, которые они могли не видеть раньше: «Тур де Франс», автогонки Ле-Ман, чемпионаты по родео, лыжные гонки и футбольные матчи.

Освещая эти события, Арледж основывался на той же философии, которую разработал для Национальной ассоциации студенческого спорта: задай контекст и дай людям достаточно предыстории, чтобы их начали волновать собственные пробелы в знаниях. Кто забуксует во время 24-часовой гонки Ле-Мана? Выиграет ли учитель, решивший участвовать в скачках вокруг бочек? Что это еще за желтая карточка?

Арледж умер в 2002 году. В течение своей карьеры он стал главой ABC Sports и позднее ABC News. Он основал Wide World of Sports, Monday Night Football («Футбол в понедельник ночью»), 20/20 и Nightline («Ночные новости»). Он выиграл 36 статуэток «Эмми». Комплект материалов, которые он разработал для студенческого футбола, выдержал испытание временем. Для того чтобы заинтересовать людей, нужно предоставить им контекст. Сегодня это кажется очевидным, так как данные технологии известны всем. Однако лавина контекста накрыла мир после того, как 29-летний парень написал доклад, как сделать университетские матчи более интересными.

Многие преподаватели пользуются инструментарием Арледжа, чтобы заинтересовать своих студентов. Идея состоит в том, чтобы вовлечь студентов в новую тему, которую нужно начать с обозначения известных сведений. Преподаватель геологии, например, просит студентов принести фотографии последствий землетрясения, чтобы начать дискуссию о тектонике плит. В качестве альтернативного варианта он задает контекст а-ля Арледж, чтобы студенты прониклись интересом. Преподаватель химии знакомство с периодической таблицей начинает с разговора о Менделееве и его горячем желании упорядочить элементы. В таком случае периодическая таблица возникает из контекста как часть детективной истории.

Пробелы в знаниях рождают интерес. Но чтобы доказать, что они существуют, понадобится обозначить некоторые знания. «Это то, что вы знаете. А это то, что вы упустили». Как вариант можно задать контекст, чтобы людей волновало то, что будет дальше. Неслучайно авторы детективных романов и составители кроссвордов дают нам подсказки. Когда мы чувствуем, что близки к решению головоломки, любопытство берет верх и побуждает двигаться к финишной прямой.

Карты сокровищ, которые показывают в фильмах, нечетки. На них несколько ключевых ориентиров и большой икс, где находится сокровище. Обычно знаний искателя хватает лишь на то, чтобы найти первый ориентир, и это первый шаг в долгом приключении в поиске сокровищ. Если бы карты сокровищ составлялись на MapQuest.com с подробными

указаниями, то жанр приключенческих фильмов попросту бы вымер. В упорядочении информации есть своя ценность: не засыпать человека массой информации, а подкинуть одну подсказку, затем другую, третью. Такой метод взаимодействия больше напоминает флирт, чем чтение лекций.

Неожиданные идеи, открыв пробел в знаниях, дразнят и флиртуют. Они ставят красной ручкой большой икс на чем-то, что необходимо раскрыть, но не указывают, как туда добраться. Как видите, красный икс огромного размера в итоге способен направлять действия тысяч людей в течение многих лет.

Прогулки по Луне и радио в кармане

В руинах Токио^[63] после Второй мировой войны молодая компания, позже названная Sony, боролась за свое место в бизнесе. Она привлекла группу умных ученых и инженеров, но ее первая инновация – электрическая рисоварка – потерпела провал. Sony выживала, занимаясь ремонтом коротковолновых радиоприемников. Примерно в это время Масару Ибука, главный технолог Sony, заинтересовался транзисторами, недавно изобретенными командой из Bell Laboratories. Ибука мечтал о «серьезном» проекте, который мотивировал бы его команду из 50 ученых и инженеров, и понимал колоссальные перспективы транзисторов. Но когда он предложил лицензировать технологию Bell Labs, Министерство торговли и промышленности Японии отклонило эту идею. Оно скептически отнеслось к способности молодой компании работать с подобной передовой технологией.

В 1953 году Ибука получил разрешение на лицензию транзисторов. Он уже разработал план создания радио на основе транзисторов. Для инженеров преимущество такого радио было очевидным: в них отсутствовали огромные вакуумные трубки, которые делали приемники громоздкими и ненадежными. По мнению Bell Labs, создать «транзисторное радио» было невозможно. Однако инженеры Ибуки начали воплощать его идеи.

Остановимся и представим себя на месте Ибуки. Ваша компания находится в тяжелом положении, и вам требуется команда блестящих специалистов, которых необходимо зажечь. Вы можете повести их в сотне различных направлений: рисоварки, радио, телефоны или любая другая идея, которую только может придумать отдел разработок. Но вы уверены,

что идея радиоприемника на основе транзисторов – самая многообещающая.

Таким образом, ключевое сообщение представляет собой мечту о транзисторном радио. Как сделать его неожиданным? Как вызвать у вашей команды любопытство и интерес? Вероятно, самой по себе концепции «транзисторное радио» недостаточно, чтобы мотивировать команду. Она больше сосредоточена на технологии, а не на ценности. Транзисторное радио – и что?

А если обратиться к классическим темам менеджмента? Конкуренция: «Sony превзойдет Bell Labs, создав транзисторное радио». Качество: «Sony станет самым популярным производителем радиоприемников в мире». Инновации: «Sony разработает самые технологичные радиоприемники в мире».

Вот та идея, которую Ибука сообщил своей команде: «карманное радио».

Сейчас, по прошествии времени, сложно представить претенциозность этой идеи: насколько неожиданной, насколько поразительной она показалась инженерам Sony. Радио не та вещь, которую вы кладете в карман: тогда радиоприемники были предметом мебели. В то время заводы по изготовлению радио нанимали на полную ставку столяров.

Кроме того, сама идея о том, что начинающая японская компания создаст такие инновации, которые блестящие умы из Bell Labs считают невозможными, не вызвала доверия. В 1950-е годы маркировка «Сделано в Японии» являлась синонимом некачественной работы.

Однако инженеры Sony были талантливы и стремились к новому. Идея карманного радио Ибуки прижилась и обеспечила компании невероятный рост. К 1957 году число сотрудников Sony выросло до 1200 человек. В марте 1957-го, спустя четыре года после того, как с большим трудом было получено разрешение на создание транзисторов, компания выпустила TR-55 – первый в мире карманный радиоприемник на основе транзисторов. Всего было продано полтора миллиона TR-55, и таким образом Sony стала известной во всем мире.

Однако ведь «карманное радио» – это блестящая идея продукта, а не блестящая прилипчивая идея. Нет, она была и тем и другим, и обе части имеют решающее значение. Без сомнений, кто-нибудь в мире изобрел бы транзисторное радио, даже если бы Ибука решил создать лучшую в мире рисоварку. Транзисторные радиоприемники были неизбежным этапом в технологическом развитии. Но размер первых транзисторных радио не был «карманным», и, не родись у Ибуки неожиданной идеи, его инженеры

могли перестать работать над технологией задолго до того, как радиоприемник стал достаточно маленьким по размеру. Ибука вдохновил их на годы усилий, так как явил неожиданную идею, бросившую вызов сотням инженеров на разработку их лучшего продукта.

В мае 1961 года Джон Кеннеди выступил с речью на специальной сессии Конгресса. В то время мировую политику определяла холодная война. Существовало не так много способов измерить в этом успех и подсчитать прибыли и убытки, но в одной заметной сфере США явно отставали. Это был космос.

Четырьмя годами ранее США, которые гордились собой как самой технологически продвинутой страной, были потрясены, когда Советский Союз запустил первый спутник. США провели запуск собственного спутника, но Советский Союз сохранял лидирующую позицию. В апреле 1961 года советский космонавт Юрий Гагарин стал первым человеком в космосе. Американский астронавт Алан Шепард побывал в космосе спустя месяц.

В сообщении Конгрессу Кеннеди озвучил ряд предложений, которые могли помочь США удержать лидерство во время холодной войны. Это были стратегические цели: установить программу международного развития AID, расширить альянс НАТО, построить теле-и радиостанции в Латинской Америке и Юго-Восточной Азии и усилить гражданскую оборону.

Закончил он свое выступление на любопытной ноте. Его последнее предложение не касалось международной помощи или гражданской обороны. Оно прозвучало так: «Я верю, что наша страна должна взять на себя обязательство по достижению этой цели: до окончания десятилетия высадить человека на Луну и безопасно вернуть его на Землю... если мы сделаем это, к Луне полетит не один человек, а целая нация. Все мы должны работать над достижением этой цели».

Две неожиданные идеи. Обе вызывают удивление. Радиоприемники – предмет мебели, а не то, что можно положить в карман. Люди не ходят по Луне. Путь совсем не близкий. Наверху разреженный воздух.

Обе идеи создают достоверное знание. Однако, вместо того чтобы вести по маршруту шаг за шагом, они вдруг поманят ярким проблеском того, как может измениться мир. И не только как, но и почему.

Обе идеи создают пробелы в знаниях. Левенштейн, автор теории пробелов, говорит, что важно помнить об их болезненности. «Если людям нравится недосказанность^[64], почему они устраняют ее? – спрашивает он. – Почему не закрывают детективы перед последней главой или не

выключают телевизор перед заключительной подачей в матче с равным счетом?»

Обе неожиданные идеи создают большие пробелы в знаниях, однако не настолько большие, чтобы они казались непреодолимыми. Кеннеди не предлагал «отправить человека на Меркурий», а Ибука – создать «имплантируемое радио». Каждая цель была амбициозной и провокационной, но не парализовала. Каждый инженер, услышавший о «человеке на Луне», должен был сразу же начать думать творчески: «Что ж, сначала нужно решить эту проблему, затем разработать эту технологию, затем...»

Идея карманного радиоприемника укрепила компанию в сложный период роста и обеспечила международное признание на рынке технологий. Идея человека на Луне объединила тысячи людей в десятках организаций практически на десятилетие. Это большие и мощные прилипчивые идеи.

Когда мы сомневаемся, что можем привлечь внимание людей или удержать его, стоит черпать вдохновение у Кеннеди и Ибуки или по крайней мере у преподавателя журналистики Норы Эфрон и менеджеров Nordstrom.

Глава 3. Конкретность

Голодная Лиса пробралась в сад и на высокой ветке увидела сочную гроздь винограда. «Этого-то мне и надобно!» – воскликнула она, разбежалась и прыгнула один раз, другой, третий... но бесполезно – до винограда никак не добраться. «Ах, так я и знала, зелен он еще!» – фыркнула Лиса себе в оправдание и заспешила прочь.

Эту басню под названием «Лиса и виноград» написал Эзоп. По словам Геродота, он был рабом, которого позже освободили. Эзопу принадлежат одни из самых прилипчивых историй в мировой истории. Все мы слышали его самые популярные басни «Черепаша и заяц», «Лгун», «Гусыня, несущая золотые яйца», «Волк в овечьей шкуре» и многие другие. Если какая-то из упомянутых историй и будет циркулировать спустя несколько тысячелетий с настоящего момента, это будет «Лиса и виноград».

Даже те жители англоязычных стран, которые никогда не слышали о басне «Лиса и виноград», знают слова «зелен виноград», которые раскрывают мораль истории. Урок Эзопа обошел весь мир. В Венгрии люди говорят *savanyu a szolo* – «кислый виноград». В Китае: «Виноград кислый, потому что вы не можете достать его». В Швеции история получила новый поворот: шведское выражение *Surt sa räven om gönnbären* означает: «“Кислые”, – сказала лиса о ягодах рябины».

Эзоп проиллюстрировал универсальный человеческий недостаток. Басня не прожила бы 2500 лет, если бы не отражала глубокую правду о человеческой природе. Однако существует большое количество содержательных историй, которые не осели в повседневном языке и мышлении десятков культур. Правда особенно прилипчива благодаря тому, как она изложена. Конкретные образы, которые рисует басня: виноград, лиса, заблуждение о кислом винограде, – позволяют этому сообщению существовать до сих пор. Идеи Эзопа были бы намного менее популярны, если бы были изложены в виде «Полезных советов Эзопа»: «Не будь желчным козлом, когда терпишь неудачу».

Миру требуется гораздо больше басен. В интернете есть сатирический сайт [Business Buzzword Generator](#)^[65]^[66]. Читатели могут создать собственную модную фразу, соединив по одному слову из трех столбцов. Так получаются словосочетания вроде «обоюдный реинжиниринг на основе издержек», «клиентоориентированная визуальная парадигма»

и «стратегические логистические ценности» (кстати, все они звучат довольно правдоподобно в роли «модных» слов). У учителей есть свои фразы: «метакогнитивные навыки», «внутренняя мотивация», «аттестация портфолио», «соответствие уровню развития», «тематическое обучение». Если вы когда-нибудь разговаривали с врачом, нам даже не нужно приводить примеры. Наша любимая фраза из области медицины – «идиопатическая кардиомиопатия». «Кардиомиопатия» означает, что «что-то не так с вашим сердцем», а «идиопатическая» – что «мы понятия не имеем, что именно не так».

Язык зачастую абстрактен, в отличие от жизни. Учителя обсуждают с учениками сражения, животных и книги. Доктора лечат наши животы, спины и головы. Компании создают программное обеспечение, строят самолеты, распространяют газеты. Они создают машины, которые дешевле, мощнее или круче прошлогодних версий. Даже самая абстрактная бизнес-стратегия когда-нибудь должна проявиться в конкретных действиях людей. Понять их легче, чем абстрактную стратегию, так же как легче понять лису, которая пренебрегла виноградом, чем абстрактный комментарий о человеческой психологии.

Абстрактность усложняет понимание идеи и ее запоминание. Кроме того, она усложняет координацию нашей деятельности с деятельностью других людей, которые могут понять абстракцию абсолютно иначе. Конкретность помогает избежать этого^[67]. Возможно, это самый важный урок, который нам преподнес Эзоп.

The Nature Conservancy («Охрана природы»)

В течение 50 лет The Nature Conservancy (TNC) вносила вклад в защиту ценных, с точки зрения окружающей среды, регионов мира, используя самый простой из возможных методов – приобретая их. Организация покупает землю по рыночным ценам и делает ее недоступной для использования, которое наносит вред природе, вроде застройки или вырубки леса. Стратегия получила в TNC название «баксы и акры». Она нравилась спонсорам и благотворителям благодаря очевидным результатам их пожертвований. Большое пожертвование означало покупку большого куска земли. Маленькое пожертвование – покупку маленького куска земли. Как сказал один из спонсоров, TNC создает «результаты, по которым ты можешь прогуляться».

В 2002 году Майк Суини, управляющий директор TNC California^[68], столкнулся с огромной проблемой. Калифорния имеет особое значение для TNC, потому что состоит из большого числа экологически значимых зон. Калифорния – один из пяти регионов со средиземноморским климатом (остальные – финбош в Южной Африке, маторраль в Чили, квонган^[69] в Австралии и, конечно, Средиземноморье). Данные климатические зоны занимают всего лишь 2 % суши, но именно здесь произрастает более 20 % всех видов растений. Если вы хотите приобрести ценную с экологической точки зрения землю, то покупка земли со средиземноморским климатом – правильное решение.

В 2000 году Суини и его люди изучили карту Калифорнии и закрасили наиболее чувствительные для окружающей среды районы – те, что необходимо сохранить. Удивительно, но закрашенными оказались 40 % карты. Идея была обречена на неудачу: денег для покупки такого количества земли было недостаточно.

При этом 9 % территории штата оценивались как находящиеся «в серьезной опасности». 9 % Калифорнии оставались слишком большой территорией для покупки, но эти районы были важны с точки зрения окружающей среды. TNC не могла пренебречь ими.

TNC решила подойти к делу иначе. Приобретение земли в собственность не решало проблемы такой огромной территории. Компания должна была убедиться, что районы, где существовала угроза экологической безопасности, останутся вне опасности. Она собиралась платить собственникам земли за то, чтобы те не застраивали землю, купив

так называемый природоохранный сервитут, и сотрудничала с местным правительством и правительством штата в целях сохранения частной и государственной земли. Компания планировала заняться морскими регионами, где не имелось земли, которую нужно было купить.

Такая стратегия позволяла взять под контроль больше территории, чем если бы TNC купила ее. Но имелись и недостатки. Во-первых, новая стратегия была гораздо менее внятной для потенциальных покупателей, которые не могли «обойти» государственные меры регулирования. Во-вторых, она могла дезорганизовать сотрудников: прогресс стал менее ощутимым. Когда TNC занималась сделками с землей, Суини говорил: «Легко отметить заключение сделки, сообщив всем: “Джон и Мэри получили эту землю”, – и похлопав их по плечу». Такое было сложнее осуществить в новой модели. Как TNC могла сделать новую стратегию более конкретной?

Как бы вы поступили в такой ситуации? Как сделать конкретную покупку осязаемой в контексте, который стал двусмысленным? У вас 40 % (или, по крайней мере, 9 %) штата, которые нужно защитить, и вы не можете купить эту территорию. Как объяснить ситуацию спонсорам и партнерам?

Чип обсуждал этот кейс со своими студентами в Стэнфорде, и некоторые из них предлагали решения, гигантский масштаб проблемы (40 % Калифорнии! 9 % в критическом состоянии!) поделив на более осязаемые «подцели», например так: «Мы будем защищать 2 % территории Калифорнии каждый год в течение 20 лет». Другие пытались внедрить меру измерения вроде акра, которую мы в состоянии осознать. Многие люди могут мысленно представить акр. Однако не стоит забывать об огромном масштабе: 2 % Калифорнии – это около двух миллионов акров. Никто не может представить себе два миллиона акров (более 800 000 га).

Студенты пытались найти способ разбить большую, абстрактную цель на более мелкие, конкретные подцели. Это правильно. Однако в данном случае рассматриваются слишком большие цифры. К тому же «акровость» – не обязательно лучший способ. Существуют участки земли размером в 1500 акров, более ценные с точки зрения окружающей среды, чем другие участки размером в 90 000 акров. Думать об «акровости» в год – уподобиться музейному куратору, думающему о «холстах в год» без учета периода, стиля или художника.

Вот что сделала TNC. Вместо разговора о площади территории она начала говорить о *ландшафтах*. Ландшафт – это общий вид местности с уникальными, экологически ценными особенностями. TNC поставила цель

сохранить 50 ландшафтов, из которых 25 присвоила первоочередной, в течение 10 лет, приоритет. «Пять ландшафтов в год» звучит более реалистично, чем «два миллиона акров в год», и более конкретно.

На востоке Кремниевой долины расположены коричневые холмы, с которых начинается национальный парк Йосемити. Эти холмы являются важным водоразделом залива Сан-Франциско, однако они быстро разрушаются вследствие разрастания Кремниевой долины. Хотя этот район важен с экологической точки зрения, он непохож на лес из красных деревьев или побережье с прекрасными видами, которые привлекают людей. Холмы покрыты травой, здесь также растет несколько дубов. Большую часть года трава имеет коричневый цвет. Суини признает, что выглядит это не очень привлекательно. Даже местные организации в Кремниевой долине, заинтересованные в защите открытых пространств, не уделяют внимания коричневым холмам. Но Суини говорит: «Мы охотимся за ними не потому, что они красивые. Мы делаем это, потому что это экологически важная часть мироздания».

Поросль дубов TNC назвала парком горы Гамильтона (это самая высокая вершина, местная обзорная площадка). После того как территория была определена как гармоничный ландшафт и получила название, ее внесли на карту для местных групп и политических организаций. Прежде, говорит Суини, активисты из Кремниевой долины хотели защищать территории, находившиеся рядом с их домом, но не знали, с чего начать: «Если вы скажете “На востоке Кремниевой долины находится важная зона”, это не вызовет интереса, потому что неосяземо. Но когда вы говорите “Парк горы Гамильтона”, заинтересованность сразу оживает».

The Packard Foundation, организация из Кремниевой долины, созданная одним из основателей НР, выделила большой грант на защиту парка горы Гамильтона. Природоохранные организации из района залива Сан-Франциско запустили кампании в поддержку сохранения региона. Суини говорит: «Мы всегда радуемся, когда видим документы других людей и слышим их разговоры о парке горы Гамильтона. Мы говорим: “Вы знаете, это мы придумали”».

Люди, которые живут в городах, стремятся дать названия своим районам: «Кастро», «Сохо», «Парк Линкольна» и так далее. Эти названия определяют район и его особые черты. Районы имеют свое лицо. TNC получила тот же эффект благодаря ландшафтам. Парк горы Гамильтона не просто огромная территория: это экознаменитость.

Эта история не о земле. Эта история об абстрактности. TNC избежала ловушки абстрактности и сохранила два миллиона акров в год, превратив

абстрактные точки на карте в осязаемые ландшафты. TNC правильно поняла, что неоднозначными стали контекст и решения, но ее *сообщения* неоднозначными быть не могли. Конкретность – неотъемлемый компонент прилипчивых идей.

Понимание вычитания

Что делает вещи конкретными? Если вы можете исследовать что-либо с помощью ваших чувств, значит, предмет конкретен. V-образный двигатель конкретен. «Сверхпроизводительность» абстрактна. В сущности, все сводится к тому, что конкретные люди делают конкретные вещи. В главе [«Неожиданность»](#) мы говорили о клиентском обслуживании мирового уровня компании Nordstrom. «Клиентское обслуживание мирового уровня» абстрактно. «Норди», который гладит рубашку клиента, конкретен.

Конкретный язык помогает людям, особенно новичкам, понять новые концепции. Лишь эксперты могут позволить себе роскошь абстрактности. Если вам нужно изложить идею целой аудитории и вы не имеете представления, *что* именно она знает, конкретность – единственный безопасный для вас язык.

Чтобы понять это, рассмотрим, как проходят занятия по математике в школах азиатских стран. Долгие годы мы узнаем из новостных передач, что восточноазиатские дети превосходят американских, пожалуй, практически во всем (за исключением потребления жирной пищи). Это особенно заметно в математике. Математические навыки американцев остались далеко позади навыков азиатов – это расхождение заметно в первом классе и далее в начальной школе.

Что азиатские школы делают иначе? Мы привыкли считать, что в этих школах работают чуть ли не автоматически: долгие занятия и строгая дисциплина. Думаем, что восточноазиатские ученики менее склонны к творческому мышлению: мы успокаиваем себя, что они превосходят наших учеников благодаря механической зубрежке и заучиванию. Однако дело обстоит абсолютно не так.

В 1993 году группа ученых исследовала 10 школ в Японии, 10 – в Тайване и 20 – в США. В каждой они выбрали двух учителей математики и присутствовали на четырех занятиях с каждым из них. Они выяснили, что все учителя довольно часто прибегали к методу заучивания: это было стандартной процедурой по меньшей мере половины занятий во всех

изученных школах. А вот остальные техники очень сильно различались во всех трех странах.

Например, представьте этот вопрос японского учителя: «У вас есть 100 йен, но затем вы купили тетрадь за 70 йен. Сколько денег у вас осталось?» Или вопрос, заданный учителем из Тайваня: «Три мальчика играли в мяч. Позже подошли еще двое ребят, а затем еще один. Сколько мальчиков теперь играет в футбол?» По мере объяснения задачи учитель рисовал палочки на доске и написал равенство: $3 + 2 + 1$.

Обратите внимание, что эти учителя объясняли абстрактные математические концепции на основе конкретных и знакомых действий: покупки канцтоваров и игры в футбол. Их объяснения опираются на существующие схемы (эту тактику мы изучали в главе [«Простота»](#)). Используя существующие схемы – ход игры в мяч команды из шести человек, – учителя накладывают сверху новый слой абстрактности.

Такую методику исследователи назвали вычислением в контексте. Это противоположность заучивания. И, вопреки устоявшимся стереотипам, он применяется в Азии вдвое чаще, чем в США (61 % и 31 % уроков соответственно).

В другом случае японский учитель разместил на столе пять рядов плиток, в каждом из которых было по 10 штук. Затем убрал три ряда. Учитель задал вопрос, сколько осталось плиток, и сообщил верный ответ: 20 штук. Затем спросил учеников, как они поняли, что это была задача на вычитание. Он предоставил своим ученикам визуальное изображение вычитания. Дети могли создать абстрактную концепцию – «вычитание» – на конкретном фундаменте: 30 плиток были убраны из первоначального набора из 50 штук. Подобные вопросы исследователи назвали вопросами концептуального знания. Данный тип вопросов задавался на 37 % уроков в Японии, 20 % в Тайване и лишь 2 % – в США.

Использование конкретности в качестве фундамента для построения абстракции полезно не только при обучении математике. Это базовый принцип понимания. Новички молятся на конкретность. Читая научную работу, или техническую статью, или даже доклад, вы когда-нибудь чувствовали себя сбитым с толку из-за замысловатого абстрактного языка настолько, что нуждались в поясняющем примере?

Или, возможно, вы чувствовали растерянность, когда готовили по слишком абстрактному рецепту: «Варите, пока смесь не достигнет густой консистенции». Да? Просто скажи мне, сколько минут мешать! Покажи фотографию, как это должно выглядеть! После того как мы приготовим блюдо несколько раз, фраза «густая консистенция» сможет обрести смысл.

Мы создаем сенсорный образ того, что означает фраза. Но в первый раз она звучит бессмысленно, так же как и «3 + 2 + 1» для трехлетнего ребенка.

Именно так конкретность помогает понимать: она помогает строить более высокие, более абстрактные знания с помощью кирпичиков существующего опыта и восприятия. Абстрактность требует конкретного основания. Пытаться достичь абстрактности без конкретного основания – словно пытаться построить дом, начав с крыши в воздухе.

Конкретный = запоминающийся

Конкретные идеи запомнить легче. Возьмем отдельные слова. Эксперименты показали, что люди лучше запоминают конкретные, легко визуализируемые существительные («велосипед» или «авокадо»), чем абстрактные («правосудие» или «личность»).

Естественно прилипчивые идеи изобилуют конкретными словами и изображениями (вспомните городские легенды – жареную крысу в KFC или ванну со льдом в истории о краже почки). Легенда о краже почки была бы гораздо менее прилипчивой, если бы мужчина проснулся и обнаружил, что кто-то скрылся, прихватив его самоуважение.

Исследователь из Йельского университета Эрик Хэвлок^[70] изучал произведения, которые передавались в устной форме, например такие как «Илиада» и «Одиссея». Он заметил, что в них много конкретного и мало абстрактного. Почему? Древние греки точно не имели проблем с абстрактностью: в конце концов, именно Греция дала миру Платона и Аристотеля. Хэвлок считает, что истории спустя время лишились абстрактности. Когда они передавались от поколения к поколению, более запоминающиеся конкретные детали выжили, а абстракции исчезли.

Теперь перенесемся в современный мир и другую бессмертную и прекрасную сферу выражения – бухгалтерский учет. Представьте себя на месте преподавателя по бухучету, который должен изложить студентам основы. Новоиспеченному студенту бухгалтерский учет может показаться поразительно абстрактным: отчет о прибылях и убытках, баланс, дебиторская задолженность, собственные акции. Ни одного человека или сенсорной информации в поле зрения!

Будучи преподавателем, как вы оживите концепции бухучета? Кэрл Спрингер и Файе Бортник, два профессора из Университета Джорджии^[71], решили попробовать нечто радикально новое. Осенью 2000 года Спрингер

и Бортник провели семестр обучения бухучету, основным элементом которого являлась семестровая работа над кейсом, составленным по новой кампании, запущенной двумя вымышленными второкурсниками – Крисом и Сэнди из Государственного университета Ле Гранд.

У Криса и Сэнди родилась идея нового продукта под названием «Безопасная ночь» (SNO) – устройства для родителей, чьи дети были достаточно взрослыми, чтобы управлять машиной. Устройство помещается в машину подростка и отслеживает маршрут и скорость автомобиля. Впервые родители смогли бы убедиться, что их машиной пользуются ответственно.

На этом этапе вы, студент вводного курса в бухгалтерский учет, становитесь частью истории. Крис и Сэнди – ваши друзья, и они знают, что вы посещаете этот курс. Им нужна ваша помощь. Они спрашивают: наша идея осуществима? Сколько единиц товара мы должны продать, чтобы оплатить наше обучение? Вам указано направление, как отследить затраты на необходимые материалы (GPS-навигаторы, место для хранения данных) и сотрудничество (сколько должен стоить товар, чтобы продавать его на eBay).

Мелодрама с Крисом и Сэнди длиной в семестр раскрыла роль бухучета в жизни компании. Каждый курс по бухучету определяет различия между постоянными и переменными затратами, однако в мелодраме это различие было скорее обнаружено, чем *определено*. Одни затраты (например, на программирование для разработки продукта) Крис и Сэнди должны нести несмотря ни на что. Это постоянные затраты. Другие затраты (стоимость материалов или, например, комиссия eBay) появляются только тогда, когда товар изготовлен или продан. Это переменные затраты. Если ваши друзья вкладывают свои деньги за учебу в стартап, эти различия имеют смысл.

Кейс является примером обучения в контексте и напоминает принципы работы учителей математики в азиатских школах. Однако на занятии по математике ученик может столкнуться с 300 различными примерами в течение всего семестрового курса. На занятии по бухучету ученики рассматривали один пример, который был достаточно содержательным, чтобы охватить материал всего семестра.

По мере занятий вы как бухгалтер Криса и Сэнди становитесь свидетелем эволюции их бизнеса. Местный суд сообщает Крису и Сэнди о своем желании использовать продукт SNO для условно освобожденных лиц, но он хочет не покупать его, а взять в лизинг. Как должны поступить Крис и Сэнди? Позже компания начинает стремительно расти, но внезапно

Крис и Сэнди в панике звонят вам из-за возвращенного чека. Они продали больше единиц, чем когда-либо, однако на банковском счету нет средств. Как это случилось? С этой проблемой сталкиваются многие стартапы, и она обусловлена различием между прибыльностью и денежным потоком. Ответ становится ясным лишь после того, как вы месяц поработаете над платежными квитанциями и поступлениями на eBay.

Так начали ли студенты учиться лучше? Поначалу было сложно сказать. Изменения в учебном курсе усложнили процесс сравнения итоговых экзаменов с экзаменами предыдущих лет. Некоторые студенты были в восторге от нового курса, однако остальные жаловались, что он отнимает много времени. Спустя время преимущества стали более очевидными. После работы над кейсом студенты с высоким средним баллом успеваемости с большей вероятностью выбирали бухгалтерский учет в качестве специализации. Конкретность подтолкнула наиболее способных студентов стать бухгалтерами.

Кроме того, кейс оказал положительное влияние на остальных студентов. В следующем курсе по бухучету, занявшем около двух лет, первый раздел был составлен на основе концепций, которые студенты должны освоить на вводном курсе. Те, кто работал по кейсу, получили более высокие оценки на первом экзамене. Различие было особенно заметным у студентов с общей оценкой $S^{[72]}$. В целом они набрали на 12 пунктов больше. И не забудьте: это оценка спустя два года после окончания работы над кейсом. Конкретность прилипает.

Теория застешки-липучки памяти

Что особенного в конкретности, которая заставляет идеи прилипать? Ответ кроется в природе нашей памяти.

Процесс запоминания чем-то похож на складывание мыслей в место для хранения. Запомнить историю – значит сдать ее в «архив» мозга. Эта аналогия не ошибочна. Удивительно, что для разных видов памяти предназначены абсолютно разные «архивы».

Можете опробовать эту идею на практике. Перед вами набор предложений. Потратьте 5–10 секунд на каждое, не спешите прочитать все разом. По мере переключения от предложения к предложению вы заметите, что, вспоминая разные вещи, вы испытываете разные чувства.

- Вспомните столицу Канзаса.

- вспомните первую строчку любой песни, которую хорошо знаете.
- вспомните «Мону Лизу».
- вспомните дом, в котором провели большую часть своего детства.
- вспомните определение истины.
- вспомните определение арбуза.

Дэвид Рубин, когнитивный психолог из Университета Дьюка, использует этот пример, чтобы проиллюстрировать природу памяти. Кажется, что каждое предложение запускает разную умственную деятельность. Вспоминание столицы Канзаса – абстрактный пример, если только вы не живете в самой Топике. Напротив, когда вы думаете о знакомой песне, то в вашей голове может зазвучать голос певца и первые звуки музыкального сопровождения.

Слова «Мона Лиза», несомненно, вызвали в памяти визуальное изображение знаменитой загадочной улыбки. Фраза о доме способна пробудить целый ряд воспоминаний: запахи, звуки, визуальные изображения. Вы даже могли представить, что бегаєте в этом доме, или вспомнить, где любили сидеть ваши родители.

Определение истины может вызвать некоторое затруднение: вы однозначно понимаете, что такое истина, но, вероятно, у вас нет заранее сформулированного определения, чтобы извлечь его из памяти, как было с «Моной Лизой». Вам нужно на лету сформулировать определение, которое бы совпало с вашим пониманием истины.

Определение арбуза также может вызвать некоторые колебания. Слово «арбуз» немедленно вызывает сенсорные воспоминания: полосатую зеленую корку и красный плод, сладкий вкус и запах, тяжесть целого арбуза. Затем вы можете почувствовать, что ваши колебания переключаются по мере того, как вы пытаетесь перевести ваши сенсорные воспоминания в определение.

Таким образом, память – не единый архив. Это скорее застежка-липучка. Если вы посмотрите на застежку, то увидите, что одна ее сторона покрыта тысячами крошечных крючков, а другая – тысячами крошечных петель. Когда вы складываете две стороны, огромное количество крючков цепляется за петли, и именно поэтому застежка работает.

Ваш мозг заключает в себе действительно поразительное число петель. Чем больше крючков у идеи, тем лучше она прилипнет к памяти. Дом из вашего детства имеет огромное количество крючков в вашем мозге. Номер новой кредитной карты – лишь один, и то если повезет.

Лучшие учителя способны увеличивать количество крючков

определенной идеи. Учительница из Айовы по имени Джейн Эллиот однажды создала настолько мощную идею, затронув такое множество разных аспектов памяти и эмоций, что спустя 20 лет ученики помнили ее.

Карие глаза, голубые глаза

[73]

Мартин Лютер Кинг – младший был убит 4 апреля 1968 года. На следующий день Джейн Эллиот, учительница начальной школы городка в Айове, попыталась объяснить его смерть ученикам третьего класса. В городе Ричвилль, где жили только белые люди, ученики знали, кто такой Мартин Кинг, но не могли понять, кто и почему хотел его убить.

Эллиот сказала: «Я знала, что в тот момент требовалась конкретность, потому что мы *говорили* о дискриминации с самого первого дня занятий. Но убийство Мартина Лютера Кинга, одного из наших “героев месяца”, которого мы выбрали два месяца назад, нельзя было объяснить младшим школьникам в Ричвилле».

На следующий день она пришла на занятие с планом. Эллиот поставила цель сделать предубеждение осязаемым и понятным. В начале занятия она поделила детей на две группы: детей с карими глазами и детей с голубыми глазами. Затем сделала шокирующее заявление: дети с карими глазами лучше детей с голубыми глазами: «они лучшие в этой комнате». Группы разделились: детей с голубыми глазами заставили сидеть в задней части комнаты. Детям с карими глазами сообщили, что они умнее. Им давали дополнительное время на переменах. Дети с голубыми глазами должны были носить специальные воротнички, чтобы каждый узнавал цвет их глаз на расстоянии. На переменах группам нельзя было объединяться.

Эллиот была потрясена тем, как быстро изменился класс. «Я видела, как эти дети превратились в непослушных, жестоких и высокомерных... это было ужасно, – сказала она. – Дружба немедленно испарилась, так как дети с карими глазами дразнили своих светлоглазых бывших друзей. Один из учеников с карими глазами спросил меня, как я могу быть учителем, если у меня голубые глаза».

На следующий день Эллиот сказала детям, что она ошиблась. На самом деле лучше дети с голубыми глазами. Такой поворот судьбы был немедленно поддержан. С ликующими криками голубоглазые побежали к детям с карими глазами, чтобы передать им воротнички.

Оказавшись в низшей группе, ученики характеризовали себя как грустных, плохих, глупых и жадных. «Когда мы были “внизу”, – сказал один мальчик с надломленным голосом, – я чувствовал, словно все плохое происходило только с нами». Когда они были «наверху», то чувствовали

себя счастливыми, хорошими и умными.

Изменились даже результаты выполнения заданий. Одно из упражнений по чтению включало в себя набор карточек со словами, которые дети должны были прочитать как можно быстрее. В первый день, когда голубоглазые были “внизу”, задание заняло у них 5,5 минуты. На второй же день, когда они были лучшими, – лишь 2,5 минуты. «Почему вы не могли сделать это так же быстро вчера?» – спросила Эллиот. Одна девочка с голубыми глазами ответила: «У нас были эти воротнички...» Другой ученик подтвердил: «Мы все время думали об этих воротничках».

Эксперимент Эллиот сделал предубеждение конкретным, жестоко конкретным. Это оказало продолжительное воздействие на жизнь учеников. Исследования спустя 10 и 20 лет^[74] показали, что ученики Эллиот имели гораздо меньше предубеждений, чем их сверстники, которые не участвовали в этом задании.

Ученики по-прежнему живо его помнят. Выступление группы учеников спустя 15 лет в документальной программе «На передовой» Службы общественного вещания (Public Broadcasting Service, PBS) показало, насколько большое воздействие оказал на них этот урок. Рэй Хансен, вспоминая, как его взгляды изменились за один день, сказал: «Это был один из наиболее содержательных уроков, которые я извлек». Сью Джинджер Ролланд добавила: «Предубеждение должно быть снято в раннем возрасте, иначе оно останется на всю жизнь. Иногда я ловлю себя на мыслях о дискриминации, останавливаюсь, мысленно возвращаюсь в третий класс и вспоминаю, каково было оказаться отверженным».

Джейн Эллиот зацепила крючки на идее предубеждения. Она могла бы подать тему предубеждения так же, как и другие школьные темы: важный, но абстрактный кусочек информации, вроде столицы Канзаса или определения истины. Она могла преподнести предубеждение как что-то, что нужно выучить, например историю Второй мировой войны. Вместо этого Эллиот превратила предубеждение в опыт. Подумайте только, какие крючки были задействованы! Друг, который внезапно начинает издеваться над тобой. Ощущение воротничка вокруг твоей шеи. Отчаяние от чувства низкосортности. Шок, который ты испытываешь, глядя в свои глаза в зеркале. Этот урок заложил так много крючков в памяти учеников, что спустя десятилетия они по-прежнему помнили о нем.

Путь к абстрактности: чертеж и машина

Урок Джейн Эллиот показывает, какой огромной силой обладает конкретность. Но если она настолько мощна, почему мы так легко впадаем в абстрактность?

Причина проста: отличие между экспертом и новичком состоит в способности мыслить абстрактно. На новых сотрудников поначалу огромное впечатление производят личности юристов, фактические детали и судебные ритуалы. В то же время судьи сравнивают свое текущее дело с абстрактными уроками предыдущих дел и юридических прецедентов. На уроке биологии ученики пытаются запомнить, откладывают ли рептилии яйца. Учителя биологии мыслят в понятиях огромной системы классификации животных.

Новички воспринимают конкретные детали как таковые. Эксперты воспринимают их как символы шаблонов и знаний, усвоенных за многие годы работы. Поскольку им доступен более высокий уровень знания, то, естественно, они рассуждают на более высоком уровне. Они говорят о шахматных стратегиях, а не о том, что слон ходит по диагонали.

Здесь появляется враг – проклятие знаний. Исследователь Бет Бечки^[75] изучал фирму, которая разрабатывала и производила сложные машины для производства кремниевых чипов. Для этого фирме требовались две категории специалистов: инженеры, которые могли создавать блестящие разработки, и опытные рабочие, которые бы построили на основе этих разработок сложные машины.

Для того чтобы компания добилась успеха, эти две группы людей должны были органично взаимодействовать. Но неудивительно, что они говорили на разных языках. Инженеры мыслили абстрактно: они весь день напряженно работали над чертежами и макетами. Команда рабочих, с другой стороны, мыслила на физическом уровне: их день проходил в создании машин.

Проклятие знаний проявлялось с особенной силой, когда что-то в производстве не ладилось. Рабочие порой сталкивались с трудностями: деталь не подходила или не хватало мощности. Они сообщали о проблеме инженерам, и те немедленно приступали к ее решению. Главным образом им нужно было изменить чертежи.

Например, команда рабочих обнаруживала деталь, которая не подходит. Когда ее показывали инженерам, те доставали чертежи и что-то

хотели в них исправить. Иными словами, инженеры инстинктивно хотели перескочить на более высокий уровень абстрактности.

Бечки обнаружил, что инженеры делали свои чертежи «все более подробными», надеясь, что так они рабочим будут более понятны. А спустя время чертежи становились более абстрактными, что в дальнейшем затрудняло взаимодействие.

Инженеры вели себя словно американские туристы, которые приехали в другую страну и пытаются быть более понятными, говоря по-английски медленнее и громче. Они страдали от проклятия знаний. Они потеряли способность представить, как технический чертеж воспринимает неспециалист.

Рабочие недоумевали: *почему бы не спуститься в цех и просто не показать, для чего нужна эта деталь?* Инженеры думали: *что я должен сделать, чтобы чертежи стали лучше?*

Недопонимание, без сомнений, знакомо многим читателям, не занятым производством кремниевых чипов. Как исправить это? Должна ли каждая из сторон идти на уступки? На самом деле нет. Решение состоит в том, что изменить свое поведение должны инженеры. Почему? Как отмечает Бечки, машина была самой эффективной и релевантной сферой коммуникации. Каждый свободно разбирался в машинах. Таким образом, проблемы должны решаться на уровне машины.

Очень трудно выйти из роли специалиста. Мы начинаем страдать от проклятия знаний, как «ударники» в описанной игре. Конкретный разговор на тему, которую мы очень хорошо знаем, может показаться неестественным. Но если мы совершим усилие, то получим вознаграждение: наша аудитория будет понимать то, что мы говорим, и запомнит наши слова.

Мораль этой истории не в том, чтобы впасть в примитив. Рабочие столкнулись со сложными проблемами и нуждались в умных ответах. Мораль в том, чтобы найти «универсальный язык», которым хорошо владеет каждый. Этот язык, несомненно, будет конкретным.

Конкретность обеспечивает координацию

В предыдущей главе мы говорили о двух неожиданных слоганах, которые использовались для мотивации и координации больших групп умных людей. Слоганы объясняли задачу создания «карманного радио» и «отправки человека на Луну в течение десятилетия». Обратите внимание:

эти слоганы конкретны. Вряд ли японские инженеры были парализованы неопределенностью их задания, вряд ли NASA потратила много времени на объяснение слов «человек», «Луна» или «десятилетие».

Конкретность делает цели прозрачными. Даже эксперты нуждаются в прозрачности. Представьте стартап по разработке программного обеспечения, цель которого – создать «следующий отличный поисковик». В стартапе в соседних комнатах работают два программиста с примерно равным уровнем знаний. Для одного «следующий отличный поисковик» означает завершенность, уверенность в том, что в поисковике будет все, что имеет отношение к запросу, даже самое незначительное. Для второго такая цель предполагает скорость, уверенность в том, что хорошие результаты появятся быстро. Их усилия не объединятся, пока цель не будет сформулирована конкретно.

Когда Boeing готовилась к запуску своего самолета 727 в 1960-х, менеджеры компании поставили абсолютно конкретную цель: модель 727 должна вмещать 131 пассажира^[76], без остановок лететь из Майами в Нью-Йорк и приземлиться на взлетно-посадочную полосу 4-22 в Ла-Гардия. Эта ВПП была выбрана из-за своей длины менее двух километров, слишком короткой для существующих пассажирских авиалайнеров. Благодаря конкретной цели Boeing эффективно скоординировала действия тысяч экспертов в различных аспектах производства или разработок. Представьте, как сложно было бы создать модель 727, если бы цель звучала «создать лучший пассажирский самолет в мире».

Феррари отправляются в Disney World^[77], в лаборатории отдела разработок

Stone Yamashita Partners, небольшая консалтинговая фирма в Сан-Франциско, основана Робертом Стоуном и Китом Ямашита, бывшим сотрудником Apple. Stone Yamashita – эксперт по использованию конкретных техник, призванных помочь компаниям осуществлять изменения. Кит Ямашита говорит: «Практически все, что мы делаем, подсознательно и визуально». Продукт многих консалтинговых фирм зачастую представляет собой презентацию в PowerPoint. В Stone Yamashita это скорее симуляция, событие или креативная инсталляция.

Примерно в 2002 году Stone Yamashita получила предложение

от Hewlett-Packard (HP). Топ-руководство HP надеялось выиграть сделку по сотрудничеству с Disney и просило Stone Yamashita помочь создать такое предложение, которое подчеркнуло бы разработки HP и показало, как они помогут Disney управлять их парками развлечений.

HP, как и многие технологические компании, проводит замечательные исследования в своих лабораториях, но их не всегда можно перевести в осязаемый физический продукт. Исследователи получают удовольствие, раздвигая границы технологий, делая сложные продукты, в то время как клиенты обычно ищут простые и надежные. Желания исследователей и клиентов не всегда совпадают.

«Презентация», которую разработала Stone Yamashita, представляла собой выставку на территории площадью более 500 м². Ямашита кратко описывал ее так: «Мы придумали вымышленную семью Феррари из трех поколений и сделали выставку об их жизни и их поездке в Disney World».

Прогуливаясь по выставке, вы оказываетесь в гостиной Феррари, обставленной семейными фото. Каждая следующая сцена показывает Феррари в разные моменты их отдыха в Disney World. Технологии HP помогают семье купить билеты, ускорить вход в парк и составить расписание ужинов, затем развлечься на любимых аттракционах, сократив ожидание в очереди. В конце дня в отеле происходит последнее действие: цифровая рамка автоматически загружает их фотографию с американских горок.

Stone Yamashita, поработав с инженерами HP, превратила идею о преимуществах сотрудничества (то, что могло быть презентацией PowerPoint) в живую и захватывающую игру. Stone Yamashita «закрепила крючки» в идее электронных услуг. Они взяли абстрактную идею и конкретизировали ее с помощью чувственного опыта.

Обратите внимание, что на выставке присутствовали две разные аудитории. Первая – это Disney. Руководители Disney были «новичками»: им предстояло понять в осязаемом виде, что именно могут технологии HP. Там были и сотрудники HP, в основном инженеры. Они вовсе не являлись новичками. Многие инженеры скептически отнеслись к идее Ямашита. Однако, как только выставка открылась, она вдохновила сотрудников HP. Предполагалось, что выставка проработает до окончания презентации для Disney, но благодаря своей популярности она действовала еще три-четыре месяца. Один посетитель сказал: «Она настолько захватила нас, что люди спрашивали: «Ты знал, какую отличную вещь сделала команда из лаборатории? Ты знал, что мы могли сделать это? Ты знал, что они сделали это всего за 28 дней?»

Конкретность помогла команде экспертов добиться согласованности действий. Разнородная группа инженеров, привыкшая к работе над сложными технологическими проблемами, внезапно столкнулась с семьей Феррари. Разбираясь с конкретными потребностями семьи – их билетами, броней и фотографиями, – они сделали нечто выдающееся: извлекли абстрактные идеи из своих лабораторий и превратили их в семейное фото с американских горок.

Конкретность мобилизует: белые предметы

Возьмите карандаш и лист бумаги и найдите способ засечь время (таймер, супруг, любящий считать, и так далее). Вы пройдете тест на конкретность. Вам нужно сделать два коротких упражнения по 15 секунд каждое. Когда будете готовы, заведите таймер на 15 секунд и следуйте инструкциям шага 1.

ШАГ 1. Напишите как можно больше названий предметов белого цвета.

СТОП. Еще раз установите таймер на 15 секунд. Прочитайте инструкции к шагу 2.

ШАГ 2. Напишите как можно больше названий белых предметов из вашего холодильника.

Удивительно, но многие называют столько же белых предметов из своих холодильников, сколько любых других белых предметов. Это потрясающий результат, так как наши холодильники не хранят в себе большую часть Вселенной. Даже люди, перечислившие больше любых белых предметов, зачастую считают тест с холодильником более простым.

Почему так происходит? Потому что конкретность – это способ мобилизации и концентрации мозга. В качестве другой иллюстрации этого феномена проанализируйте утверждения: 1) подумайте о пяти глупых вещах, которые люди совершили в мире за последние 10 лет; 2) подумайте о пяти глупых вещах, которые ваш ребенок совершил за последние 10 лет.

Конечно, это искусный трюк нашего мозга. Какое это имеет значение? Представьте, что предприниматель с помощью этого трюка получил 4,5 миллиона долларов инвестиций у экономной и опытной группы инвесторов.

Каплан и портативные компьютеры^[78]

Для предпринимателя получить шанс протолкнуть бизнес-идею местным венчурным инвесторам – примерно то же самое, что для

начинающего актера пройти кастинг у режиссера независимого кино. Однако получить шанс протолкнуть идею в Kleiner Perkins – самую престижную фирму в Кремниевой долине – это как пройти индивидуальный кастинг у Стивена Спилберга. Вы можете либо выйти звездой, либо упустите самый большой шанс в своей жизни.

Вот почему 29-летний Джерри Каплан нервничал, когда пришел в офис Kleiner Perkins в 1987 году. Его презентация начиналась через полчаса. Каплан, бывший исследователь из Стэнфорда, ушел оттуда ради работы в Lotus в самом начале деятельности компании. Lotus, создавшая бестселлер – табличный процессор Lotus 1-2-3, стала любимчиком фондовой биржи. Теперь Каплан был готов к новому приключению. Он мечтал создать поколение небольших портативных компьютеров.

Он ходил вокруг конференц-зала, ожидая, пока другой предприниматель закончит свое выступление. Увидев его, Каплан ощутил неуверенность, которая грозила вылиться в панику. Предприниматель был одет в полосатый костюм темного цвета и красный галстук. На Каплане же был пиджак спортивного покроя с расстегнутой на верхних пуговицах рубашкой. Тот предприниматель показывал красочные графики на белой доске. Каплан принес папку бордового цвета с чистыми листами бумаги внутри. Встреча явно не сулила ничего хорошего.

Каплан думал, что его ожидает неформальное «знакомство», но, стоя в офисе, осознал свою наивность. Он не подготовил «ни бизнес-плана, ни презентации, ни графиков, ни финансовых расчетов, ни прототипа». И, что хуже всего, сверхподготовленный предприниматель выступал перед скептически настроенной аудиторией, которая теперь забрасывала его сложными вопросами.

Когда подошла очередь Каплана, его представили. Он сделал глубокий вдох и начал свое выступление: «Я думаю, что новый тип компьютера, похожего скорее на блокнот, чем на пишущую машинку, и управляемый ручкой, а не клавиатурой, удовлетворит потребности профессионалов вроде нас, когда мы далеко от своих рабочих мест. Мы будем использовать эти компьютеры для заметок, получения и отправки сообщений через мобильную связь, изучать адреса, телефоны, прайс-листы и оборудование, делать табличные вычисления и заполнять бланки заказов».

Он рассказал, какая требовалась технология, обозначив основную неизвестную: машина должна распознавать письменный текст и конвертировать его в команды. Каплан вспоминает, что произошло дальше:

«Аудитория казалась напряженной^[79]. Не могу сказать,

раздражала ли их моя недостаточная подготовка или они сосредоточились лишь на том, что я говорил... Подумав, что я уже провалился и терять нечего, я решил рискнуть и добавить немного шоу.

“Если бы я принес портативный компьютер, вы бы однозначно поняли это. Но вряд ли вы догадываетесь, что я прямо сейчас держу в руках компьютерную модель будущего”.

Я подкинул свою бордовую папку в воздух. Она приземлилась в центре стола с громким звуком.

“Господа, эта модель поднимет нас на следующую ступеньку компьютерной революции”.

На секунду я подумал, что за такой поступок меня сейчас выкинут из комнаты. Но все сидели в тишине, изумленно глядя на пустую папку, неподвижно лежавшую на столе, как будто она могла внезапно ожить. Брук Байерс, моложавый партнер, который уже долгое время работал в компании, медленно встал и дотронулся до папки, словно это был талисман. Он задал первый вопрос:

“Сколько информации может в нем храниться?”

Джон Дорр, другой партнер, опередил меня: “Не имеет значения. Карты памяти с каждым годом становятся меньше и дешевле, и емкость, вероятно, будет ежегодно удваиваться при тех же размере и цене”.

Послышался голос: “Но имей в виду, Джон, пока ты не сможешь эффективно переводить записи от руки, скорее всего, это займет гораздо больше места”. Эти слова принадлежали Виноде Хосла, основателю и CEO Sun Microsystems, которая помогала компании оценивать технологические сделки».

Каплан заметил, что ему практически не пришлось говорить, так как партнеры и другие сотрудники обменивались идеями и вопросами, конкретизирующими его предложение. Изредка кто-то вставал, чтобы дотронуться до папки или рассмотреть ее. «Она чудесным образом превратилась из обычного предмета канцтоваров в символ будущего технологий».

Спустя несколько дней Каплану позвонили из Kleiner Perkins. Партнеры решили поддержать его идею. Они оценили ^[80] несуществующую компанию Каплана в 4,5 миллиона долларов.

Что превратило эту встречу из допроса взволнованного

предпринимателя на электрическом стуле в мозговой штурм? Бордовая папка. Она явила участникам встречи задачу, стала способом сконцентрироваться и воспользоваться своим опытом. Это изменило их отношение с реактивного и критического на активное и творческое.

Папка упростила процесс мозгового штурма для венчурных инвесторов точно так же, как концентрация на «белых предметах в нашем холодильнике» упростила мозговой штурм для нас. Когда они увидели размер папки, сразу вспыхнуло множество вопросов. Сколько памяти будет в этой вещи? Какие детали компьютера уменьшатся в последующие несколько лет, а какие нет? Какие технологии нужно изобрести, чтобы сделать идею осуществимой? Концепция «карманного радио» вызвала тот же процесс у японской команды инженеров Sony.

Конкретность формирует общую «почву», на которой люди могут взаимодействовать. Каждый в комнате чувствует себя комфортно благодаря тому, что все работают над общей задачей. Даже эксперты, такие как венчурные инвесторы Kleiner Perkins, рок-звезды мира технологий, выигрывают от конкретного разговора.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Пероральная регидратация спасает детские жизни!

СИТУАЦИЯ. Ежегодно более миллиона детей по всему миру умирают от обезвоживания, вызванного диареей. Эту проблему можно легко предотвратить, если дать детям правильное питье. Как вы заставите людей инвестировать в вашу идею?

СООБЩЕНИЕ 1. Перед вами объяснение от PSI, некоммерческой группы, которая работает над вопросами здравоохранения в развивающихся странах.

Диарея является одним из главных убийц^[81] маленьких детей в развивающихся странах, вызывая более полутора миллионов детских смертей ежегодно. Сама по себе диарея не смертельна, но она вызывает обезвоживание – потерю жидкости в организме. Примерно на три четверти человек состоит из воды,

и, если потеря жидкости превысит 10 % от общего количества жидкости тела, жизненно важные органы не смогут работать, и это ведет к смерти. В серьезных случаях, например при холере, смерть может наступить в течение восьми часов.

Для того чтобы предотвратить опасное для жизни обезвоживание, необходимо увеличить потребление жидкости в объемах, достаточных для пополнения в организме жидкости и электролитов, потерянных вследствие диареи. Лучшей жидкостью для этой цели является смесь электролитов, сахара и воды, известная как пероральная регидратационная соль. Этот продукт восстанавливает объем жидкости и электролитов быстрее, чем любое другое средство, даже когда стенки кишечника повреждены заболеванием.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Быстро ответьте: насколько решаема эта проблема? Представьте, что вы занимаетесь вопросами здравоохранения в развивающейся стране. Что вы сделаете завтра, чтобы спасти детей?

Это сообщение размещено на веб-странице, где описано, что PSI делала для решения проблемы. Текст не обязательно отражает то, как организация обращается со своими сотрудниками, чтобы побудить их к действию. Информация изложена языком, подтверждающим ее достоверность: в тексте много терминов и разъяснений. Однако если проблема выглядит слишком сложной, это может разубедить людей начать решать ее.

СООБЩЕНИЕ 2. Это сообщение Джеймса Гранта, который долгие годы был директором UNICEF^[82]. Грант всегда путешествовал с пакетом, в котором находилась смесь из одной чайной ложки соли и восьми чайных ложек сахара – это ингредиенты для пероральной регидратационной терапии, которые нужно смешать с литром воды. Когда он встречался с премьер-министрами развивающихся стран, то доставал свой пакет с солью и сахаром и спрашивал: «Вы знаете, что^[83] это стоит дешевле чашки чая и может сохранить сотни тысяч детских жизней в вашей стране?»

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Быстро ответьте: насколько решаема эта проблема? Что вы собираетесь сделать завтра, чтобы начать спасать детей? Сообщение Гранта вносит свой вклад, помогает вам обратиться к своим знаниям. Возможно, вы отыщете способы доставлять пакеты с солью и сахаром в школы. Возможно, задумаетесь об информационных кампаниях, чтобы обучить матерей правильно составлять пропорции соли и сахара в смеси.

Грант – мастер прилипчивых идей. Он вынимает из кармана конкретную опору и использует контраст: этот пакет стоит дешевле чашки чая, но может оказать большое воздействие. Премьер-министры тратят свое время на решение сложных социальных проблем – создают инфраструктуру, строят больницы, формируют здоровую среду, – и тут вдруг появляется пакет с солью и сахаром, который может спасти сотни тысяч детей.

В сообщении Гранта нет статистики и научных описаний, которые придают основательность информации PSI. Но как директор UNICEF он и так воплощает в себе достаточную основательность, что не позволяет людям усомниться в его предложении. Так Грант взял верх в битве фактов и сразился в битве мотивации. Его пакет с солью и сахаром – эквивалент бордовой папки Каплана на презентации перед инвесторами. Он помогает аудитории опереться на собственный опыт решения проблем. Просто смотреть на него и не придумывать вероятные способы решения невозможно.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	—	✓
Неожиданное	—	✓
Конкретное	—	✓
Достоверное	✓	—
Эмоциональное	✓	✓
История	—	—

ВЫВОД. Это один из наших любимых примеров «до/после» в книге, так как показывает, насколько мощной может оказаться конкретная идея. Суть в том, чтобы найти способ пригласить людей к столу, помочь им опереться на свои знания. Здесь основа работает лучше, чем научное описание.

Как делать идеи конкретными

Как сделать идеи наших сообщений конкретными? Возможно, это будет проще, если отталкиваться от потребностей конкретных людей: наших читателей, студентов, клиентов.

General Mills – один из крупнейших в мире производителей потребительских товаров. В число его брендов входят Pillsbury, Cheerios, Green Giant, Betty Crocker, Chex и многие другие. Одним из крупнейших брендов компании с точки зрения продаж является Hamburger Helper^[84]. 28-летняя Мелисса Студзински из Мичигана начала работать в компании в 2004 году бренд-менеджером Hamburger Helper.

Когда она присоединилась к команде, Hamburger Helper уже 10 лет находился в состоянии спада. CEO, расстроенный ситуацией, объявил, что цель № 1 на 2005 год – способствовать росту бренда Hamburger Helper. Студзински, новый член команды, горела желанием заняться проблемой.

Когда она вступила в должность, ей дали три огромные папки с данными и статистикой по продажам и объему, брифами рекламных стратегий, информацией о продуктах и рыночными исследованиями покупателей бренда. Папки было сложно удержать в руках, что уж говорить о том, чтобы сохранить в памяти все данные. Она назвала их «смертельными папками».

Спустя несколько месяцев команда Студзински решила отложить папки и попробовать что-нибудь другое. Они составили планы по отправке членов команды Hamburger Helper – сотрудников отделов маркетинга, рекламных кампаний и разработок – в дома покупателей Hamburger Helper. Идея получила неформальное название «Отпечатки пальцев», так как сотрудникам General Mills нужно было создать образ клиентов бренда^[85].

Они обратились к матерям (преобладающая группа клиентов Hamburger Helper), которые согласились впустить незнакомцев домой, чтобы они понаблюдали, как те готовят. Команда побывала в 20–30 домах. Студзински сама посетила три дома, и это ей запомнилось надолго. «Я перечитала и могу перечислить по памяти все данные о наших потребителях, – сказала она. – Я знаю наизусть демографические данные. Однако совсем иное – прийти домой к потребителю и увидеть, как он живет. Никогда не забуду женщину, которая держала младенца на руках, пока готовила ужин, стоя у плиты. Мы знаем, что удобство – важный атрибут нашего продукта, но совсем другое дело – увидеть потребность в

удобстве своими глазами».

Что важнее всего, Студзински поняла, что мамы с детьми ценили предсказуемость. Hamburger Helper выпускал 11 разновидностей пасты, но детей не волновала форма. Им был важен вкус, и мамы хотели покупать продукт с одинаковым предсказуемым вкусом, который ребенок станет есть. Hamburger Helper имел более 30 различных вкусов, и мамы были вынуждены упорно искать подходящий на больших полках продуктовых магазинов. Компании по продаже продуктов питания и напитков постоянно создавали новые вкусы и упаковки, но Студзински должна была остановить это. Как она говорит, «мамы видят риск в новых вкусах».

Имея конкретную информацию о мамах и детях, команда должна была убедить сотрудников из самых разных отделов компании – начиная от отдела поставок и заканчивая отделами производства и финансов – упростить линейку продукции. По словам Студзински, экономия затрат оказалась «огромной», а мамы стали счастливее, так как им теперь проще найти любимый продукт их семьи на полках продуктовых магазинов. Информация по упрощению линейки продуктов наряду с другими ключевыми знаниями о ценообразовании и рекламных кампаниях развернули бренд в другую сторону. По состоянию на конец 2005 финансового года продажи Hamburger Helper выросли на 11 %.

Студзински говорит: «Теперь, когда я нашла решение, я думаю обо всех женщинах, с которыми познакомилась. Мне интересно, что бы они сделали на моем месте. И это потрясающе: насколько полезным оказался такой способ мышления».

Такой подход работает и в отношении более необычных идей. Церковь Сэддлбэк процветает в пригороде Ирвина, Калифорния, число ее членов выросло до 50 000 человек. На протяжении многих лет лидеры церкви создавали детальный образ человека, к которому они обращаются. Они назвали его Сэмом Сэддлбэком. Вот как описывает его Рик Уоррен, пастор церкви Сэддлбэк:

«Сэм Сэддлбэк^[86] – типичный мужчина, который не ходит в церковь и живет в нашем районе. Ему около 40 лет. Он окончил университет и, возможно, имеет ученую степень. Он женат на Саманте Сэддлбэк, и у них двое детей, Стив и Салли.

Сэм любит свою работу, любит место, где живет, и полагает, что его жизнь стала лучше, чем пять лет назад. Он самодовольный, даже несколько надменный благодаря своему

статусу в обществе. Он либо специалист, либо менеджер, либо успешный предприниматель...

Важная черта Сэма состоит в том, что он скептически относится к так называемой официальной религии. Он может говорить: «Я верю в Иисуса. Мне просто не нравится официальная религия»».

Далее следуют детали: вкусы Сэма и Саманты в поп-культуре, их предпочтения в социальных мероприятиях и так далее.

Зачем лидерам церкви нужен «Сэм Сэддлбэк»? Он помогает принимать решения. Допустим, кто-то предлагает провести телемаркетинговую кампанию с членами местного сообщества. Кажется, что она имеет огромный потенциал по привлечению новых людей. Но благодаря своему исследованию лидеры знают, что Сэм ненавидит телефонных агентов, поэтому идея даже не рассматривается.

К образам Сэма и Саманты Сэддлбэк прибегают не только церковные лидеры. В церкви Сэддлбэк существуют сотни организаций: начальная школа, программы выходного дня для мам, мужская баскетбольная команда. Ими управляют волонтеры, которые не получают ежедневных указаний от официальных сотрудников церкви. Тем не менее все эти разнообразные программы работают сообща, так как люди знают, кого они пытаются привлечь. Уоррен говорит: «Многие из наших членов могут легко описать Сэма».

Превратив Сэма и Саманту Сэддлбэк в живой, конкретный образ, церковь Сэддлбэк смогла привлечь 50 000 настоящих Сэмов и Самант.

Из шести качеств прилипчивости, которые описаны в данной книге, конкретность, пожалуй, является самым простым для выполнения и может быть самым эффективным.

Быть простым – найти основу нашего сообщения – довольно сложно (это стоит усилий, не будем обманывать себя, говоря, что это легко). Для того чтобы сделать идею неожиданной, нужно приложить солидные усилия и применить творческий подход. А быть конкретным несложно, для этого не нужно много усилий. Препятствием становится элементарная забывчивость: мы забываем, что впадаем в абстрактность. Мы забываем, что другие люди не знают того, что знаем мы. Мы инженеры, которые возвращаются к своим чертежам, не замечая, что рабочие хотят, чтобы мы просто спустились с ними в цех.

Глава 4. Достоверность

В течение жизни один человек из десяти зарабатывает язву. Язва двенадцатиперстной кишки, самый распространенный тип язвы, редко ведет к летальному исходу, тем не менее вызывает сильнейшие боли. Долгое время причины появления язвы оставались загадкой. По устоявшемуся мнению, болезнь развивалась из-за избытка кислоты, разъедающей стенки желудка. Предполагалось, что избыток кислоты мог образоваться вследствие стресса, приема острой пищи или значительного потребления алкоголя. Лечение язвы традиционно сводилось к ослаблению болезненных симптомов, так как не было лекарства, которое излечивало бы от язвы.

В начале 1980-х двое исследователей из Перта, Австралия, сделали потрясающее открытие: язву вызывает бактерия. Барри Маршалл и Робин Уоррен определили виновника: это бактерия спиралевидного типа, которую позже назвали *Helicobacter pylori*. Значение открытия было огромным: если язву вызывает бактерия, значит, болезнь поддается лечению. Фактически ее можно вылечить за считанные дни с помощью антибиотиков.

Однако медицинское сообщество не пришло в восторг от открытия. Никто не устроил торжественных церемоний в честь Маршалла и Уоррена, которые улучшили качество жизни нескольких сотен миллионов человек. Причина проста: никто им не поверил.

Это недоверие возникло по ряду причин. Первая заключалась в здравом смысле. Кислота в желудке разъедает толстый стейк и, возможно, способна растворить гвоздь. Было нелепо полагать, что бактерия сможет выжить в подобной среде. Это как эскимосское иглу в Сахаре.

Второй причиной явился источник информации. На момент открытия Робин Уоррен работал патологоанатомом в больнице в Перу. Барри Маршалл был 30-летним практикующим терапевтом, даже не доктором. Сообщество медиков ожидало, что авторами сенсационных открытий станут кандидаты наук из исследовательских университетов или профессора крупных медицинских центров мирового уровня. Терапевты не лечат болезни, которые поражают 10 % мирового населения.

Последней причиной было место их пребывания. Медик-исследователь из Перта словно физик из Миссисипи. Наука наукой, но в силу обыкновенного человеческого снобизма мы склонны считать, что

великое открытие не может быть сделано в провинции.

Маршалл и Уоррен не могли получить даже подтверждение медицинского журнала. Когда Маршалл представил свои открытия на научной конференции, присутствующие разразились смехом. Один из исследователей позже заявил, что выступающий Маршалл «просто не был похож на ученого»^[87].

Справедливости ради стоит отметить, что у скептиков был разумный аргумент: доказательство Маршалла и Уоррена основывалось на наличии корреляции, а не на анализе причин. Практически у всех больных язвой выявлялись эти бактерии. Однако были и такие, кто, несмотря на присутствие бактерий, не страдал язвой. Для того чтобы доказать причинную связь, исследователи не могли давать лекарство группе здоровых носителей бактерий, чтобы увидеть, вызовет ли оно язву.

К 1984 году терпение Маршалла лопнуло. Однажды утром он не пошел на завтрак и попросил коллег встретиться в лаборатории. Они в ужасе наблюдали за тем, как он опустошил стакан с миллиардами бактерий *Helicobacter pylori*. «По вкусу как вода из болота»^[88], – сказал он.

В течение нескольких дней Маршалл чувствовал боль, головокружение и тошноту – классические симптомы гастрита, ранней стадии язвы. С помощью эндоскопа коллеги обнаружили, что стенки его желудка, прежде здорового розового цвета, покраснели. Словно волшебник, Маршалл вылечил себя курсом антибиотиков и висмутом (активное вещество пепто-бисмола).

Даже после такой эффектной демонстрации битва не закончилась. Некоторые ученые спорили по поводу случившегося. Маршалл вылечил себя прежде, чем появилась настоящая язва, утверждали они, поэтому, возможно, он просто спровоцировал симптомы язвы, а не само заболевание. Однако демонстрация Маршалла придала уверенности сторонникам теории бактерии, и дальнейшие исследования собирали все больше и больше доказательств в свою пользу.

Спустя 10 лет, в 1994 году, Национальный институт здравоохранения наконец-то согласился с тем, что антибиотики являлись эффективным лекарством от язвы. Исследование Маршалла и Уоррена внесло огромный вклад в современную медицину^[89]: теперь доказано, что бактерии и вирусы вызывают больше заболеваний, чем мы предполагаем. Известно, например, что рак шейки матки вызывается инфекционным вирусом папилломы человека. Некоторые сердечные заболевания связаны с цитомегаловирусом – микроорганизмом, который поражает две трети

населения.

Осенью 2005 года Маршалл и Уоррен получили за свое исследование Нобелевскую премию по медицине. У них была блестящая, достойная Нобелевской премии идея, которая изменила научные представления. Так почему Маршаллу пришлось заразить себя, чтобы заставить коллег поверить в их идею?

Поиск достоверности

Поставим вопрос шире: что заставляет людей поверить в идею? Как вам такая постановка вопроса? Начнем с очевидных ответов. Мы верим, потому что верят наши родители или друзья. Мы верим, потому что у нас есть опыт, формирующий наши убеждения. Мы верим вследствие наших религиозных убеждений. Мы верим, так как доверяем авторитетным источникам.

Это мощные силы: семья, личный опыт, вера. К счастью, мы не можем через них воздействовать на людей. Не можем переслать через матерей наши сообщения, чтобы таким образом повысить к ним доверие людей. Не можем с помощью презентации в PowerPoint свести на нет все основополагающие убеждения людей.

Если мы хотим, чтобы скептически настроенная аудитория^[90] поверила в новое сообщение, это означает, что мы вступаем в неравный бой против опыта и знаний, приобретенных человеком в течение всей жизни, и социальных взаимоотношений. Может показаться, что людей невозможно заставить во что-то поверить. Однако достаточно взглянуть на естественно прилипчивые идеи, чтобы увидеть, что наш скепсис не оправдан и убедить в невозможном реально.

Примерно в 1999 году^[91] по интернету, от человека к человеку, распространилось сообщение, в котором утверждалось, что партия бананов из Коста-Рики заражена некротизирующим фасцитом, также известным как плетоядная бактерия. Людей предупредили, чтобы они не покупали бананы следующие три недели, и посоветовали «ОБРАТИТЬСЯ ЗА МЕДПОМОЩЬЮ!!!», если после поедания бананов появится сыпь. Электронное сообщение содержало такую информацию: «Кожная инфекция от некротизирующего фасцита вызывает сильную боль и поражает два-три сантиметра тела в час. Вероятна ампутация, возможен летальный исход». Утверждалось также, что Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов США неохотно согласилось разослать предупреждение, так как опасалось паники в стране. (Казалось бы, исчезающих сантиметров кожи достаточно, чтобы вызвать панику, даже при отсутствии ответа Управления.) Это удивительное сообщение приписывалось Университету Мангейма.

Этот странный слух распространился (по крайней мере частично) благодаря упоминанию официальных органов. Его выпустил *Университет*

Мангейма! И Управление по контролю за качеством пищевых продуктов и лекарственных препаратов знало об этой опасности!

Эти организации были использованы как гарант достоверности сообщений. В противном случае мы бы дважды подумали, это невероятно: некротизирующий фасцит поражает три сантиметра кожи в час? Если это так, почему об этом нет ни слова в вечерних новостях?

В конце концов кто-то осознал, что достоверность слуха можно еще повысить. Позже появились версии, что это сообщение «было подтверждено Центром по контролю и профилактике заболеваний». Если бы слух продолжил расходиться дальше, он, несомненно, оказался бы «одобренным Далай-ламой» и «полностью поддержан Советом безопасности».

Как показывает история с зараженными бананами, авторитетные источники воспринимаются как надежное подтверждение достоверности идей. В качестве надежных источников можно выделить две категории людей. В первую входят эксперты – те люди, чья жизнь состоит из профессиональных успехов: Оливер Сакс в области нейронауки, Алан Гринспен в области экономики или Стивен Хокинг в области физики^[92].

Знаменитости и другие медийные фигуры составляют вторую категорию «авторитетных источников». Почему нас волнует, что Майкл Джордан^[93] любит «Макдоналдс»? Он определенно не дипломированный диетолог или гурман мирового уровня. Нам это интересно, потому что мы хотим быть как Майк, и, если Майк любит «Макдоналдс», его любим и мы. Если Опра^[94] любит какую-то книгу, наш интерес к этой книге возрастает. Мы верим рекомендациям людей, на которых хотим быть похожими.

Если вас поддерживают Стивен Хокинг или Майкл Джордан – известные эксперты или звезды, пропустите эту часть главы. А что делать остальным? Можем ли мы найти внешние источники достоверности, помимо звезд или экспертов?

Как ни странно, можем. Мы можем использовать надежность «антиавторитетов». Одним из них была женщина по имени Пэм Лаффин.

Пэм Лаффин, антиавторитет

[95]

Пэм Лаффин была звездой ряда рекламных телероликов против курения, которые транслировались в середине 1990-х. Она не звезда и не эксперт в области здравоохранения. Но она курит.

В то время Лаффин была 29-летней мамой двоих детей. Она начала курить в 10 лет и к 24 годам заработала эмфизему. Она перенесла неудачную пересадку легких.

Грегу Коннолли, руководителю отдела по борьбе с табакокурением Министерства здравоохранения Массачусетса, предстояло разработать общественную кампанию против курения. Он узнал о Пэм Лаффин и попросил ее поделиться своей историей с обществом. Она согласилась.

Коннолли говорил: «По опыту предыдущих кампаний мы знали, что истории, рассказанные реальными людьми, – самый эффективный прием». Министерство сняло серию 30-секундных роликов и транслировало их в перерывах между популярными сериалами вроде «Элли Макбил» и «Бухта Доусона». Ролики впечатляли. В них Лаффин сражалась за жизнь, задыхаясь из-за неработающих легких. ТВ-аудитория наблюдала за ней в процессе инвазивной бронхоскопии – процедуры, во время которой трубка с камерой на конце через рот проводится в легкие. Ролики показали ужасные хирургические шрамы на ее спине.

В другом ролике, где демонстрировались фото Лаффин в детстве и ее взрослые фото, она говорит о том, что из-за эмфиземы у нее «толстое лицо» и «ужасная шея». Она говорила: «Я начала курить, чтобы выглядеть старше^[96], и, к сожалению, это сработало».

Ролики было тяжело смотреть: они резко контрастировали с мыльными операми вроде «Бухты Доусона». Коннолли говорил: «Мы не испытываем ни малейших угрызений совести из-за того, что шокировали курильщиков, чтобы те очнулись».

Лаффин стала героиней антитабачного движения. Она снялась в документальном фильме MTV. Центр по контролю и профилактике заболеваний рассказал ее историю в веб-кампании против курения и 20-минутном образовательном ролике под названием «Я не могу дышать».

Лаффин умерла в ноябре 2000 года в возрасте 31 года, за три недели до назначенной трансплантации легких.

После того как вы узнали историю Лаффин, вы, вероятно, не станете удивляться тому, что она производила впечатление как оратор. Она не понаслышке знала, о чем говорила. У нее была мощная история.

Насколько надежны антиавторитеты, продемонстрировала Doe Fund – нью-йоркская организация, которая работает с бездомными, Джонами Доу^[97] нашего общества, и превращает их в полноценных граждан с помощью консультаций, наркотической реабилитации и, самое важное, профессиональной подготовки. Несколько лет назад представители организации, выделяющей гранты, то есть потенциальные спонсоры, выразили намерение посетить офисы Doe Fund. Doe Fund отправила водителя Денниса^[98], чтобы тот забрал их и привез в офис.

До того как обратиться за помощью в Doe Fund, Деннис был бездомным. В ходе 45-минутной поездки он поделился своей историей с представителями организации. Один из них сказал: «В тот момент мы не просто сидели и слушали выступление совета директоров, рассказывающих нам, насколько эффективны их услуги. Деннис оказался лучшим посланцем, который только мог быть у Doe Fund: он являлся живым доказательством». Этот принцип Doe Fund использует и внутри компании. К каждому бездомному, который начинает участвовать в их программе, прикрепляется наставник, который два года назад сам был в такой же ситуации.

Нужно понимать, что Лаффин и Деннис приобрели авторитет благодаря известной доле случайности. Тридцать лет назад антитабачная кампания вроде той, в которой участвовала Лаффин, вряд ли была бы запущена. Вместо этого главный врач страны прочитал бы сухую лекцию о вреде курения. Или Берт Рейнолдс^[99] превозносил бы преимущества жизни без курения.

У современного человека, заваленного всякими сообщениями, развивается скептическое отношение к их источникам. Кто стоит за этими сообщениями? Должен ли я им доверять? Что они выиграют, если я поверю им?

Реклама, уверяющая, что новый шампунь сделает ваши волосы лучше, менее надежна, чем слова вашего лучшего друга, что новый шампунь благотворно подействовал на его волосы. Еще бы! Компания стремится продать вам шампунь. У друга такой цели нет, поэтому он получает больше очков доверия. Вывод: честность и доверие наших источников, а не их статус позволяет им выступать в роли авторитетов. Иногда антиавторитеты действуют даже лучше авторитетов.

Сила деталей

Не всегда наше сообщение может подтвердить некий внешний авторитет: основную часть времени наши сообщения должны подтверждать себя сами. Им просто необходима «внутренняя достоверность». Конечно, она часто зависит от темы, которую мы обсуждаем: надежное математическое доказательство отличается от достоверного обзора фильма. Тем не менее существуют общие принципы достижения внутренней достоверности. Для того чтобы увидеть их в действии, снова обратимся к городским легендам.

Смерть бойфренда – известная городская легенда, которая начинается со свидания пары в машине бойфренда. В машине кончается бензин, и пара останавливается под деревом на пустынной дороге. Вначале девушка подозревает, что ситуация подстроена парнем, но вскоре понимает, что они действительно застряли. Бойфренд решает отправиться в близлежащий дом за помощью, девушка остается в машине. Его нет долгое время – кажется, несколько часов, – и девушка напугана жутким шорохом на крыше машины; возможно, это шорох ветвей дерева. Спустя несколько часов тревожного ожидания девушка выходит из машины – страшная музыка! – и обнаруживает своего бойфренда повешенным на дереве над машиной. Это его обувь царапала крышу машины, когда ветер раскачивал дерево.

Когда люди пересказывают эту легенду, они всегда добавляют конкретные детали. Действие всегда происходит в определенном месте, которое варьируется в зависимости от региона страны рассказчика: «Это случилось на Фарм-Роуд 121», «Это случилось прямо на вершине утеса озера Трэвис». Эксперт по городским легендам Ян Брунванд считает, что легенды «кажутся более достоверными^[100] и производят эффект благодаря локализованным деталям».

Знание деталей зачастую является показателем опыта человека. Представьте, как быстро любитель истории может подтвердить свою авторитетность, рассказав интересный случай времен Гражданской войны. Однако конкретные детали обеспечивают доверие не только к авторитетным источникам, которые предоставляют их, – они создают доверие к самой идее. Случай времен Гражданской войны с множеством интересных деталей достоверен независимо от рассказчика. Но, сделав историю осязаемой и конкретной^[101], детали делают ее и более реальной, более правдоподобной.

Присяжные и зубная щетка Дарта Вейдера

В 1986 году Джонатан Шедлер и Мелвин Манис^[102], исследователи из Мичиганского университета, провели эксперимент, симулирующий судебный процесс. Участников попросили стать присяжными и предоставили им записи вымышленного судебного процесса. Затем их попросили оценить добросовестность миссис Джонсон и решить, может ли ее семилетний сын оставаться под ее опекой.

В записях соблюдался баланс: восемь аргументов за и восемь – против миссис Джонсон. Всем присяжным предоставили одинаковые сведения. Однако *уровень детализации* аргументов оказался разным. У одной экспериментальной группы все аргументы в пользу миссис Джонсон были расписаны подробно, в то время как аргументы против – не проработаны детально и слабы. Другая группа получила противоположную комбинацию аргументов.

Так, один из аргументов в пользу миссис Джонсон гласил: «Миссис Джонсон следит за тем, чтобы ее ребенок чистил зубы перед сном». К аргументу были добавлены яркие детали: «У него зубная щетка с героями “Звездных войн”, которая сделана в виде Дарта Вейдера».

Аргумент против миссис Джонсон: «Ребенок пришел в школу с поцарапанной рукой, которую миссис Джонсон не обработала или вообще не обратила на это внимания. Школьной медсестре пришлось промыть рану». Была добавлена живописная деталь: при обработке царапины медсестра пролила на себя меркурохром^[103], испачкав халат.

Исследователи тщательно проверили аргументы с подробными деталями и без них, чтобы убедиться, что все они равнозначны: они были таковы, чтобы не позволяли судить миссис Джонсон. То, что миссис Джонсон не обработала царапину, имело значение. То, что халат медсестры испачкался, не имело значения.

Однако даже притом что детали не были значимыми, они все же оказали влияние. Присяжные, которые располагали аргументами с подробными деталями в пользу миссис Джонсон, посчитали, что она достойный родитель (5,8 балла из 10). Те присяжные, у которых имелись аргументы с подробными деталями против миссис Джонсон, посчитали ее недостойным родителем (4,3 балла из 10). Детали имели огромное значение.

Вероятно, если бы разница была более значительной (то есть оценка

матери упала бы с восьми баллов до двух), нам стоило бы беспокоиться нашей судебной системой. Но присяжные на основе несущественных подробных деталей вынесли разные суждения. Так почему же детали имеют значение? Они усиливают достоверность аргумента. Если я могу мысленно представить зубную щетку с Дартом Вейдером, мне легче представить мальчика, который прилежно чистит зубы, а это укрепляет убеждение, что миссис Джонсон – хорошая мать.

Городские легенды и судебный процесс над миссис Джонсон демонстрируют, что подробные детали повышают достоверность. Однако добавим, что необходимо использовать правдивые, ключевые детали. Такие детали, которые убедительны и человечны, как «щетка с Дартом Вейдером», но более содержательны: они символизируют и поддерживают ключевую идею.

В 2004 году два профессора из Стэнфордской школы бизнеса провели семинар для творческих организаций в Вашингтоне. Цель одного из упражнений заключалась в том, чтобы заставить лидеров организаций сконцентрироваться на ключевых принципах их организаций; тех принципах, которые не нарушились бы ни при каких обстоятельствах. Одним из участников семинара являлась Liz Lerman Dance Exchange (LLDE) – «Танцевальная площадка Лиз Лерман» – «группа танцоров, которая создает, предлагает, обучает и вовлекает людей в творчество». На семинаре руководители LLDE заявили, что одной из их ключевых ценностей является «разнообразие».

«Да ладно, – рассмеялся один из профессоров, подозревая преувеличение. – Все утверждают, что они ценят разнообразие, но вы занимаетесь танцами. У вас, наверное, группа 25-летних танцоров, все они худые и высокие. У некоторых, возможно, другой цвет кожи, но разве это разнообразие?» Остальные слушатели в аудитории, незнакомые с LLDE, скептически закивали головами.

Питер Ди Муро, креативный директор LLDE, ответил: «Самому старшему члену нашей компании 73 года, его зовут Томас Двайер. Он пришел в LLDE, завершив карьеру в американском правительстве, откуда ушел в 1988 году, и он никогда не танцевал до этого. Он работает в нашей компании уже 17 лет».

Деталь – 73-летний Томас Двайер – заставила скептиков замолчать. Профессора на мгновение потеряли дар речи.

Ди Муро смог быстро привести конкретную деталь, и это вполне объяснимо: разнообразие действительно является ключевой ценностью

LLDE. Это часть организационной ДНК компании.

В 2002 году Лиз Лерман выиграла «грант для гениев» Мак-Артура за постановку современного танца с участием разных сообществ Америки. В рамках танцевального проекта «Аллилуйя/США» Лерман побывала в разных сообществах страны и расспросила жителей о том, что вызывает их благодарность. Затем она поставила танец на тему этих признаний. В финальной постановке были представлены члены местных сообществ: танцующие девочки-подростки из этнической группы хмонг в Миннеаполисе, владельцы бордер-колли в Вирджинии, группа из шести женщин из Берлингтона, Вермонт, игроки в карты, которые пропустили лишь две игры за 40 лет.

А теперь – небольшое отступление для скептиков, для которых постановка современного танца звучит столь же привлекательно, как и погребение заживо. Независимо от того, привлекает ли вас перспектива потратить свои выходные, наблюдая телодвижения владельцев бордер-колли, вы должны признать, что LLDE разнообразна. Это настоящее, а не надуманное разнообразие.

Томас Двайер – 73-летний бывший сотрудник правительства – конкретный символ ключевой ценности организации. Это символ как для спонсоров, так и для самих танцоров. Никто не захочет участвовать в танцевальном проекте и быть единственным лысеющим парнем среднего возраста на сцене с одними Твигги^[104]. Заявление LLDE о том, что разнообразие является их ключевой ценностью, подтвердила деталь – пример Двайера, а не какой-то внешний источник.

Beyond War

Использование подробных деталей – единственный способ создать внутреннюю достоверность. Другой способ – обратиться к статистике. Еще со средней школы нас учили поддерживать аргументы статистическими доказательствами. Однако они обычно нагоняют скуку. Как использовать их и при этом не потерять интерес аудитории?

Джофф Эйнскоу и другие лидеры движения Beyond War («За мир во всем мире») 1980-х годов стремились найти способ донести следующий парадокс. Когда мы видим ребенка, бегущего с ножницами, мы вздрагиваем. Мы кричим, чтобы он отдал ножницы. Однако, когда мы читаем в газете статью о ядерном оружии, которое способно уничтожить миллионы детей, это вызывает в лучшем случае лишь мгновение тревоги.

Движение Beyond War основано группой людей, обеспокоенных гонкой вооружений между США и Советским Союзом. На тот момент общего запаса ядерного оружия этих стран хватало, чтобы несколько раз уничтожить мир. Участники движения отправились по домам местных жителей, надеясь побудить людей принять участие в общественном протесте против гонки вооружений. Они стремились убедить их в том, что гонка вооружений вышла из-под контроля. Как объяснить людям огромный разрушительный потенциал всемирного запаса ядерного оружия? Это так неосяземо, так неуловимо! Здесь недостаточно рассказывать истории или приводить детали: борьба с ядерной гонкой вооружений – это борьба с масштабом. Масштаб опирается на цифры.

Beyond War организовало «домашние вечеринки», на которые хозяева приглашали друзей и соседей, а также представителя Beyond War, и он общался со всеми. На таких встречах Эйнскоу прибегал к простой демонстрации. Он приносил металлическое ведро. В подходящий момент он доставал металлическую пулю и бросал ее в ведро. При ударе получался громкий звук, пуля отскакивала от дна и снова падала. «Это бомба в Хиросиме», – говорил Эйнскоу. Затем описывал последствия атомного взрыва в Хиросиме: множество разрушенных зданий, десятки тысяч погибших людей, огромное количество тех, кто получил ожоги или другие серьезные нарушения здоровья.

Затем он бросал 10 пуль в ведро. Звук был еще более громким и прерывистым. «Это огневая мощь ракет одной американской или советской атомной подлодки», – говорил он.

Наконец он просил всех присутствующих закрыть глаза. Далее сообщал: «Это текущий арсенал всемирного ядерного оружия», – и высыпал 5000 пуль в ведро (по одной на каждую ядерную боеголовку в мире). Шум был ужасающим. «Стук от падения пуль все продолжался и продолжался, – рассказывал Эйнскоу. – Когда он прекращался, в комнате воцарялась мертвая тишина».

Это гениальный способ внедрить в сообщение статистику. Во-первых, у Beyond War было ключевое убеждение: «Люди должны очнуться и что-то предпринять в отношении гонки вооружений». Во-вторых, члены группы определили, что именно являлось неожиданным в их сообщении. Каждый человек знал, что мировой запас ядерного оружия возрастал со времен Второй мировой войны, но никто не осознавал *масштаб* роста. В-третьих, у группы была статистика, которая придавала их убеждениям достоверность: в мире 5000 ядерных боеголовок, и одна способна разрушить город. Однако проблема в том, что эта цифра ничего не значит для людей. Нужно было сделать так, чтобы цифра стала значимой.

И наконец, тщательно продуманная демонстрация – ведро и шарики – добавила сенсорное измерение в абстрактную концепцию. Пули – это оружие, и звук падающих в ведро пуль действительно устрасал.

Но вот парадокс: статистика не прилипает. Она не может прилипнуть. Никто из тех, кто видел эту демонстрацию, не вспомнил бы через неделю, что в мире 5000 ядерных боеголовок.

Зато прилипло внезапное, интуитивное осознание огромной опасности: массовое расширение масштаба ядерного оружия, начиная со времен Второй мировой войны и заканчивая современным миром. Не имело значения, сколько насчитывалось боеголовок: 4135 или 9437. Смысл был в том, чтобы поразить людей, дав им *осознать бесконтрольность ситуации*.

Это самое важное, что нужно помнить, чтобы эффективно использовать статистику. Статистика редко содержательна сама по себе. Практически всегда она используется и должна использоваться с целью иллюстрации отношений. Важно, чтобы люди запомнили *отношения*, а не цифры.

Принцип человеческого масштаба

Другой способ оживить статистику – добавить контекст, чтобы она стала более человеческой, более повседневной. Сравните следующие утверждения.

1. Недавно ученые с необычайной точностью вычислили важное физическое ограничение. Для того чтобы представить себе эту точность, вообразите, что бросаете камень с Солнца на Землю и попадаете в цель в пределах одной трети мили от центра.

2. Недавно ученые с необычайной точностью вычислили важное физическое ограничение. Для того чтобы представить себе эту точность, вообразите, что бросаете камень из Нью-Йорка в Лос-Анджелес и попадаете в цель в пределах трети дюйма от центра.

Какое утверждение кажется более точным?

Как можно догадаться, уровень точности в обоих примерах приблизительно одинаковый, но если два сообщения оценивают разные группы, то 58 % респондентов отмечают статистические данные с упоминанием Солнца и Земли «очень впечатляющими». При этом количество респондентов, считающих «очень впечатляющими» данные с упоминанием Нью-Йорка и Лос-Анджелеса, возрастает до 83 %. Нам ни о чем не говорит расстояние между Солнцем и Землей. Расстояние же между Нью-Йорком и Лос-Анджелесом кажется гораздо более осязаемым. Хотя, если честно, оно по-прежнему далеко от осязаемого. Однако если сделать расстояние более осязаемым, например использовать размеры футбольного поля, тогда неосязаемой станет точность. Утверждение «Бросить камень на расстояние футбольного поля с точностью 3,4 микрона» не поможет.

Стивен Кови в своей книге «Восьмой навык»^[105] описывает опрос 23 000 сотрудников из ряда компаний и отраслей. Он сообщает следующие выводы опроса.

- Лишь 37 % ясно понимают, чего и почему хочет достичь их организация.
- Лишь одному из пяти нравится их команда и цели организации.
- Лишь один из пяти сказал, что видит прямую связь между своими задачами и целями их команды и организации.

- Лишь 15 % чувствовали, что организация полностью позволяет им осуществлять ключевые цели.
- Лишь 20 % полностью доверяли своей компании.

Довольно отрезвляющая информация. И достаточно абстрактная. Вы прочитали эти утверждения и, вероятно, подумали что-то вроде: «В большинстве компаний так много неудовлетворенности и неопределенности».

Затем Кови эту статистику очеловечивает с помощью простой метафоры. Он пишет: «Если, скажем, футбольная команда^[106] предоставит такую же статистику, это будет означать, что лишь четверо из 11 игроков на поле знают свою цель. Лишь двое из 11 будут заинтересованы. Лишь двое из 11 будут знать, на какой позиции они играют и что должны делать. Все, за исключением двоих игроков, в какой-то степени будут соревноваться друг с другом, а не с противниками».

Аналогия с футболом создает человеческий контекст. Она рождает чувство сопереживания. Мы не можем не представить действия двоих игроков, пытающихся забить гол, против которых будет идти вся команда.

Почему эта аналогия работает? Она основана на нашей схеме футбольных команд и к тому же более чистая, более четкая, чем наши схемы организаций. Отсутствие взаимодействия легче представить себе в футбольной команде, где командная работа крайне важна, чем в корпорации. В этом и состоит идея Кови: корпорации должны действовать как команды, но этого не происходит. Очеловечивание статистики придает аргументу большую силу.

В качестве другого примера рассмотрим стандартную ситуацию: нужно определить, достойно ли вложений конкретное технологическое улучшение. Обратимся к опыту Cisco, когда компания должна была решить, создавать ли беспроводную сеть для своих сотрудников. Стоимость обслуживания этой сети оценивалась в 500 долларов в год на сотрудника. Эта цифра звучит внушительно: такова примерная стоимость дополнительной страховки на услуги офтальмолога или дантиста для всех сотрудников. Но это не *выгода*, это *вложение*. А как вы определите ценность вложений? Нужно решить, получите ли вы ежегодно 501 доллар дополнительной ценности от каждого сотрудника после введения сети.

Один из сотрудников Cisco нашел лучший способ представить это вложение: «Если вы сможете повысить продуктивность сотрудника на одну-две минуты в день, вы окупите стоимость сети». В таком масштабе оценить инвестиции гораздо проще. Наша интуиция *работает* на этом

уровне. Легко представить себе, как сотрудники сэкономят пару минут благодаря беспроводному доступу, например отправив кому-нибудь во время важного совещания просьбу принести забытый документ.

Статистика сама по себе бесполезна – полезной ее делают масштаб и контекст. Не так много людей способны интуитивно понять, создадут ли беспроводные сети 500 долларов маржинальной стоимости на сотрудника в год. Правильный масштаб меняет все. Мы видели, что конкретность позволяет людям опираться на свои знания (помните симуляцию семьи в Disney World, созданную HP?) Таким же образом человеческий масштаб позволяет с помощью интуиции оценить достоверность сообщения.

Статистика – хороший источник внутренней достоверности. Во введении шла речь о кампании CSPI против попкорна с насыщенными жирами. Релевантная статистика предполагала, что пакет попкорна среднего размера содержит 37 граммов насыщенных жиров. И что? Это хорошо или плохо?

Арт Сильверман из CSPI грамотно поместил информацию о содержании насыщенных жиров в попкорне в релевантный контекст для сравнения. Он сказал, что съесть пакет попкорна – все равно что целый день питаться вредной пищей. Сильверман знал, что многие будут шокированы этим открытием.

А если бы Сильверман был недобросовестным человеком? Он мог выбрать заведомо вредные продукты, которые содержат сравнительно низкое количество жиров, например леденцы: «Один пакет попкорна содержит столько же жиров, сколько 712 000 леденцов!» (или бесконечное количество леденцов, если они не содержат жиров). Такая статистика ничтожна, так как это обычная манипуляция на теме нездоровой пищи. Недобросовестный управляющий кинотеатра, нанося контрудар, мог сместить акцент на позитивную характеристику кукурузы: «Пакет попкорна содержит столько же витамина J, сколько 32 килограмма брокколи!» (мы придумали это).

Вот почему статистика вызывает подозрения. Особенно это касается политики: использование статистики – выгодное занятие. Люди с сомнительными представлениями об этике, но имеющие аналитические навыки, могут состряпать практически любую картину из заданного набора статистических данных.

Конечно, без статистики лгать проще. Статистические данные не позволяют выходить за рамки. Если люди достаточно неразборчивы, чтобы фальсифицировать данные, реальность данных их ограничивает. Тем не

менее остается большой простор для манипуляций.

Что же делать тем, кто не является пиарщиком? Мы по-прежнему будем испытывать огромное желание подправить статистику. Все мы это делаем. «Сегодня вечером я набрал 16 очков для церковной команды по баскетболу!» (если не упоминать 22 пропущенных паса и проигрыш в игре). «Мой рост – 170 сантиметров» (если не упоминать 10-сантиметровые каблучки). «В этом году доходы выросли на 10 %, поэтому я думаю, что заслуживаю бонус» (если не упоминать резко упавшие прибыли).

Относитесь к статистике как к вложению, а не результату. Используйте статистические данные, чтобы принять решение. Не стоит сначала принимать решение, а затем подыскивать цифры в его поддержку: это чревато неприятностями. Но если мы прибегаем к ней, чтобы принять решение, то сможем с выгодой для себя поделиться ключевыми цифрами, как это сделали Джофф Эйнскоу и приверженцы Beyond War.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Как справиться с истерией по поводу нападений акул

СИТУАЦИЯ. Каждые несколько лет СМИ взалхлеб обсуждают нападения акул на людей. Эти атаки тем не менее случаются крайне редко и не меняются год от года. Так почему они привлекают такое внимание СМИ и общественности? Ответ в том, что нападения акул порождают страшные, преследующие во сне истории вроде следующей, которая появилась в шоу Опры Уинфри.

ОПРА: Бетани Хэмилтон любила поймать волну. Занимаясь серфингом ежедневно с восьми лет, она стала таким мастером, что люди говорили: в ее жилах течет морская вода. В 13 лет Бетани стала восходящей звездой серфинга и местной знаменитостью, но потом с ней случилось такое, что ее имя попало в заголовки газет всего мира.

Было ранее утро. Бетани лежала на доске в океане, болтая рукой в воде. Внезапно четырехметровая тигровая акула вцепилась в ее руку. Акула дергала и не отпускала ее, пока рука

полностью не оторвалась от тела девочки. Потом акула уплыла, и Бетани осталась лежать на доске в кровавой воде.

Представьте, что вам приходится бороться с подобной информацией. Возможно, вы директор по связям с общественностью в фонде по спасению акул или пытаетесь убедить вашу дочь, ученицу начальной школы, что нет ничего страшного в походе на пляж. Как вы это сделаете? На вашей стороне правда – нападения акул происходят очень редко, – но нет никакой гарантии, что люди вам поверят. Как заставить их поверить вам?

СООБЩЕНИЕ 1. Мы составили это сообщение на основе статистических данных, опубликованных Музеем естественной истории Флориды.

Вы скорее утонете на пляже, охраняемом спасателями, чем подвергнетесь нападению акулы, тем более смертельному. В США в 2000 году 12 человек погибло в районах, охраняемых спасателями. Жертв нападений акул не было (в обычный год происходит 0,4 несчастного случая).

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Это хорошее сообщение, но не блестящее. Оно отражает внутреннюю достоверность – достоверность сухой статистики. У нас есть два комментария. Во-первых, вероятность утонуть не кажется верным сравнением, так как многие считают, что именно это самая распространенная причина смерти. Фраза «Вы скорее утонете, чем подвергнетесь нападению акулы» не звучит особенно неожиданно (и, возможно, мы слишком скептически, но присутствие на пляже студента в качестве спасателя не кажется 100 %-ной гарантией безопасности). Во-вторых, статистическое сравнение – 12 смертей против 0,4 – хороший пример, но не особенно живой или содержательный с точки зрения человеческого масштаба. Вряд ли кто-нибудь вспомнит эти цифры спустя неделю.

СООБЩЕНИЕ 2. Это сообщение также составлено с учетом статистики, опубликованной Музеем естественной

истории Флориды.

Какое из этих животных с большей вероятностью убьет вас?
АКУЛА ОЛЕНЬ^[107]

ОТВЕТ: олень. Вероятность, что олень убьет вас (при столкновении с вашим автомобилем), в 300 раз выше вероятности, что вас убьет акула.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Нам нравится неожиданная идея о том, что Бемби более опасен, чем злая акула, с неожиданной статистикой, подтверждающей опасность Бемби (в 300 раз выше!). Это настолько абсурдно, что становится забавным, а юмор – хорошее противоядие от страха, который порожден историями о нападении акул. В каком-то смысле здесь сражаются между собой эмоциональные ассоциации (см. следующую [главу](#)).

Благодаря статистике в этом сообщении есть внутренняя достоверность; статистика также используется в качестве источника достоверности. Люди знают, в какой мере они боятся оленей, когда находятся за рулем: не слишком сильно. Мало кто боится выйти из дома, опасаясь затаившегося оленя. Мы знаем, что не боимся оленей, так почему мы должны бояться акул? Эта идея более эффективна, чем сравнивать вероятность нападения акул с вероятностью утонуть: в конце концов, многие из нас боятся нахлебаться воды.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	✓	✓
Неожиданное	—	✓
Конкретное	✓	✓
Достоверное	✓	✓ ✓
Эмоциональное	—	✓
История	—	—

ВЫВОД. Прибегая к статистике, лучше использовать меньше актуальных цифр. Цифры информируют нас об отношениях, но проиллюстрировать отношения можно нагляднее. Этот прием – соединение в одном тексте информации об олене и акуле – похож на использование Эйнскоу пуль в ведре.

Тест Синатры и Safexpress

Итак, мы можем сделать собственные идеи более достоверными с помощью неопровержимых деталей или статистики. Третий способ обеспечить внутреннюю достоверность – использование особых примеров. Эти примеры проходят тест, который мы называем тестом Синатры.

В ставшей классической песне *New York, New York* Фрэнк Синатра поет о начале новой жизни в Нью-Йорке, и хор добавляет: «Если я смогу сделать это здесь, я смогу сделать это везде». Это и есть тест Синатры: самого по себе примера достаточно, чтобы обеспечить достоверность в конкретной области. Например, если вам удастся заключить контракт по охране Форт-Нокс^[108], вы сможете претендовать на любой контракт по охране (даже если у вас нет других клиентов). Если вы предлагаете услуги кейтеринга^[109] в Белом доме, то сможете заключить контракт на услуги кейтеринга в любой компании. Это тест Синатры: если вы сможете сделать это здесь, то сможете сделать это везде.

Safexpress^[110], семейный бизнес из Индии, с выгодой использовала тест Синатры. Safexpress работает в области перевозок, где конкуренция весьма высока. Поскольку конкуренция ведет к низким ценам, здесь крылась уловка: многие компании по перевозке не гарантировали безопасную и своевременную доставку. Некоторые вообще не гарантировали, что доставка будет совершена.

Для того чтобы отделить себя от конкурентов, Safexpress убедила своих клиентов в безопасной и своевременной доставке. Международные компании, работающие в Индии и привыкшие к надежности FedEx^[111], немедленно начали пользоваться услугами Safexpress. Однако Safexpress стремилась сотрудничать с индийскими компаниями, которые не привыкли платить по высоким ставкам. Рубал Джейн, член семьи, основавшей Safexpress, пытался проложить путь к индийским компаниям. Для этого он нацелился на подписание контракта с главной киностудией Болливуда^[112]. Когда Джейн предложил, что Safexpress будет распространять фильмы студии, последовала реакция: «Вы это серьезно?»

Скептицизм был предсказуемым и оправданным: в Индии, как и во всем мире, остро стоит проблема пиратства, поэтому к распространению фильмов относятся серьезно. Если фильмы оказывались «на неверном пути», спустя пару недель на улицах начинали продавать нелегальные

версии. На такой риск студия не могла пойти.

К счастью, у Джейна под ногами был мощный фундамент. Safexpress занималась релизом пятой книги «Гарри Поттера»: все книги во все книжные магазины Индии доставляла именно Safexpress. Это была невероятно сложная доставка: все книги должны были оказаться в магазинах в восемь утра в день релиза. Не слишком рано, иначе владельцы магазинов попытаются продать их раньше и секрет будет раскрыт, и не слишком поздно, иначе владельцы магазинов разозлятся из-за потерянных продаж. К тому же книги требовали защиты от пиратов, как и фильмы киностудии: утечек нельзя было допустить.

У Джейна имелась и вторая история. Он знал, что брат руководителя студии Болливуда недавно сдал выпускные экзамены в школе. После упоминания о «Гарри Поттере» Джейн добавил: «Кстати, мы безопасно доставили экзаменационные листы на экзамены вашего брата и обратно листы с ответами». Safexpress занималась распространением всех центральных экзаменационных листов в школах и университетах.

Спустя два месяца контракт был заключен.

Обе истории Джейна проходили тест Синатры. Джейн мог использовать статистику: «98,84 % наших доставок совершаются вовремя». Или обратиться к внешнему источнику достоверности, например отзыву от CEO международной компании: «Мы используем Safexpress для всех наших доставок в Индии и считаем, что это отличный поставщик услуг». Это хорошие усилители достоверности. Однако компания, которая доставляет заполненные экзаменационные листы и последнюю книгу о «Гарри Поттере» – это что-то особенное. Это сила конкретности, а не цифр или авторитета. Эти истории заставляют вас подумать: «Если Safexpress может сделать это здесь, она может сделать это везде».

Съедобные ткани

[113]

За примером, который объединяет все три источника «внутренней достоверности»: детали, статистику и тест Синатры, – мы можем обратиться к Биллу Макдонаху, защитнику окружающей среды. Он известен тем, что помогает компаниям оптимизировать как окружающую среду, так и финансовые результаты.

Многие руководители склонны скептически и с подозрением относиться к защитникам окружающей среды, даже «деловым», вроде Макдонаха. Для того чтобы преодолеть подобный скептицизм и доказать, что бизнес-цели и экологические цели могут быть идеально согласованы, Макдонах рассказывает историю, которая прошла тест Синатры.

Дело обстояло так. В 1993 году Макдонах и химик Майкл Браунгарт начали работать в швейцарской текстильной компании Rohner Textil, которая производит ткани для кресел Steelcase. Перед ними стояла задача, которую многие считали нереальной: разработать процесс производства без использования токсичных химических веществ.

Текстильная индустрия постоянно имеет дело с опасными химикатами. Многие краски содержат ядовитые вещества. Обрезки с фабрики Rohner Textil – кусочки ткани, не используемые для производства кресел, – содержали так много сомнительных химикатов, что правительство Швейцарии относило их к разряду опасных отходов. Более того, эти обрезки нельзя было закопать или сжечь в Швейцарии: в соответствии с мерами регулирования правительства их надо было экспортировать, то есть вывезти в страну, где нет таких строгих мер регулирования, например в Испанию (обратите внимание на подробные, конкретные детали). Макдонах говорил: «Если ваши обрезки считаются опасными отходами, но вы продаете то, что задействовано в процессе, не нужно быть специалистом, чтобы понять, что вы продаете опасные отходы».

Для того чтобы решить эту проблему – убрать токсичные химикаты из процесса производства мебели, – Макдонаху требовалось найти заинтересованного партнера из химической отрасли. Он должен был предоставить Rohner Textil источник безопасных химических веществ, которые удовлетворяли бы производственные потребности компании. Поэтому он и Браунгарт начали сотрудничать с руководителями компаний

химической отрасли. Они говорили: «Мы хотим видеть все продукты будущего такими же безопасными, как детские лекарства. Мы хотим, чтобы наши дети могли пробовать на зуб мебель и оставаться здоровыми».

Они обратились к химическим заводам с просьбой поделиться информацией и рассказать о том, как производятся химикаты. Макдонах говорил компаниям: «Не говорите нам, что “это конфиденциальная информация”. Если мы не знаем, что это за материал, мы не будем его использовать». Шестьдесят химических компаний отказались работать с ними. В конце концов на сотрудничество согласился президент фирмы Ciba-Geigy.

Макдонах и Браунгарт изучили 8000 химикатов, которые применяются в текстильной промышленности. Они оценили каждый химикат в соответствии с перечнем критериев безопасности. Из всех протестированных химикатов 7962 провалили тест. Осталось всего 38, но, по словам Макдонаха, они были «настолько безопасны, что их можно было есть» (обратите внимание на конкретную деталь – «настолько безопасны, что их можно было есть» плюс статистику, которая устанавливает связь – небольшое число безопасных химикатов из огромного числа токсичных).

Удивительно, но с использованием лишь этих 38 химикатов оказалось возможным создать полную линейку тканей всех цветов, кроме черного. Ткань, которую они производили, состояла из натуральных материалов – шерсти и растительных волокон рами. Когда процесс производства был запущен, инспекторы правительства Швейцарии прибыли для проверки промышленных стоков, чтобы убедиться в соблюдении норм выброса химических веществ. «Поначалу инспекторы решили, что у них сломалось оборудование», – говорит Макдонах. Вода оказалась абсолютно чистой. Затем инспекторы протестировали воду, которую забирал завод, а это была швейцарская питьевая вода. Они поняли, что с оборудованием все в порядке. Макдонах говорит, что «ткани, используемые в процессе производства, в дальнейшем фильтровали воду».

Новый процесс Макдонаха был не просто безопаснее – он оказался дешевле. Производственные издержки снизились на 20 %. Экономия отчасти обусловила снижение хлопот и затрат на работу с токсичными химикатами. Работникам больше не нужно было носить защитную одежду. Обрезки вместо отправки в Испанию для захоронения использовались для производства войлока, который затем продавался швейцарским фермерам и садоводам в качестве изоляционного материала для собранного урожая.

Это потрясающая история. Что особенно запомнилось? Невозможная задача. Выбор лишь 38 химикатов из 8000. Сточная вода, ставшая

настолько чистой, что инспекторы решили, что их оборудование сломалось. Обрезки, которые превратились из опасных отходов в изоляционный материал для собранного урожая. Идея о том, что ткань стала «настолько безопасной, что ее можно есть». И счастливый бизнес-финал: люди работают в безопасных условиях, затраты снижены на 20 %.

Если Макдонах обратится к любой компании из любой отрасли индустрии с предложением создать более экологически безопасный процесс, эта история придаст его словам огромную достоверность. Она легко преодолевает планку, установленную тестом Синатры.

До сих пор мы говорили об обеспечении достоверности путем использования внешних источников – авторитетов и антиавторитетов. Мы также говорили об обеспечении достоверности с помощью источников внутри самого сообщения: использовании деталей, статистики и примеров, прошедших тест Синатры. Но есть еще один источник достоверности, который мы пока не обсуждали. Возможно, он самый мощный из всех.

Где мясо?

Одна из самых блестящих телевизионных рекламных кампаний всех времен была запущена в 1984 году компанией Wendy. Первый ролик начинался с того, что три пожилые женщины стоят у кассы. Перед ними на тарелке гамбургер, и они изумленно смотрят на него, так как он действительно огромен: около 30 сантиметров в диаметре.

- Это точно большая булочка, – говорит женщина слева.
- Очень большая булочка, – вторит ей женщина по центру.
- Большая, *мягкая булочка*, – говорит первая.
- *Очень большая, мягкая...*

На этом месте все замолкают, так как женщина по центру поднимает верхнюю булочку и обнаруживает пережаренный маленький ломтик говядины и кусочек соленого огурца. Ломтик мяса кажется крошечным по сравнению с булочкой.

Далее вступает женщина справа, роль которой играла 80-летняя Клара Пеллер. Она прищурившись смотрит сквозь очки и сварливо спрашивает: «Где мясо?»

Голос за кадром: «Некоторые заведения дают вам гораздо меньше мяса на большой булочке...»

Пеллер: «Где мясо?»

Голос за кадром: «"Сингл" от Wendy содержит больше мяса, чем "Воппер" или "Бигмак". В Wendy вы получите больше мяса и меньше булочки».

Пеллер: «Эй! Где мясо?»

Она заглядывает за кассу: «Не думаю, что тут кто-нибудь есть».

В этих роликах многое может понравиться. Они забавные и хорошо сделаны. Клара Пеллер стала маленькой знаменитостью. Примечательно, что реклама подчеркивала настоящее преимущество гамбургеров Wendy: в них действительно больше мяса. Ролики стали глотком свежего воздуха на фоне типичного набора рекламных инструментов, который задействует мощные, но несущественные эмоции, связанные с потребительскими товарами, например ассоциации с любовью матери к своим детям в рекламе брендов кондиционеров для белья. Wendy сделала нечто поразительное: она выделила настоящее преимущество своего продукта и мило представила его.

Реклама дала огромный эффект. Согласно опросам, проведенным

Wendy, число потребителей, считающих, что «Сингл» был больше «Воппера» или «Бигмака», выросло на 47 % за два месяца после выхода рекламы. В течение первого года после запуска рекламы доходы Wendy выросли на 31 %.

Wendy заявляла, что в ее бургерах больше мяса. Вряд ли люди будут вспоминать об этом после рекламы. Определенно, здравого смысла в ней не было. Так как же Wendy сделала свое утверждение достоверным?

Обратите внимание, что в этом сообщении не использована внешняя достоверность: Wendy не приглашала Ларри Берда^[114], чтобы оценить размер бургеров. Она также не ссылается на антиавторитеты вроде полных людей, любителей бургеров. Сообщение не опиралось и на внутреннюю достоверность, например статистику: «Мяса больше на 11 %!» Ролики создали абсолютно новый вид достоверности – аудиторию. Wendy's призвала доверять потребителям.

Ролики косвенным образом поставили перед потребителями задачу: проверьте утверждение Wendy's, убедитесь сами, сравните наши бургеры с бургерами «Макдоналдса». Вы увидите разницу в размере! Говоря научным языком, Wendy's сделала фальсифицируемое заявление. Любой потребитель с линейкой и весами мог проверить правдивость утверждения (хотя превосходство Wendy's было достаточно существенным, чтобы увидеть разницу невооруженным глазом).

Эта задача – просьба к потребителям самим оценить утверждение – является тестируемой рекомендацией. Тестируемые рекомендации как ничто другое способны усилить достоверность, поскольку позволяют вашей аудитории «попробовать, прежде чем купить».

Тестируемые рекомендации

Тестируемые рекомендации достаточно часто присутствуют в городских легендах. В 1990-х компания Snapple пыталась справиться со слухами о том, что она якобы поддерживает Ку-клукс-клан. Распространители слухов полагали, что на их стороне несколько «доказательств»: «Взгляните на любую бутылку Snapple: на передней части виден рисунок невольничьего судна!» Сомневающимся также предлагалось найти странный символ, изображающий букву К внутри круга, – по всей вероятности, доказательство причастности к Ку-клукс-клану.

Лейбл Snapple действительно *содержал* в себе рисунок корабля и букву К в круге. Однако все это не имело никакого отношения к Ку-клукс-клану. Под кораблем подразумевалась Бостонская чайная вечеринка^[115]. Обведенная в круг буква К является символом кошерного продукта. Однако некоторые несведущие люди иначе поняли эти символы и превратили их в слухи.

Обратите внимание, что слухи о Snapple стали интерпретацией рекламного хода «Где мясо?». Wendy's утверждает: «Убедитесь сами: в наших бургерах больше мяса». Распространители слухов утверждают: «Убедитесь сами: там есть буква К в круге. Snapple поддерживает Ку-клукс-клан». Действенность утверждения «убедись сам» заставляет некоторых людей согласиться с нелогичным выводом распространителей слухов. Именно таким образом тестируемые рекомендации могут выйти боком: шаг «убедись сам» может быть действенным, однако итоговый результат – абсолютно недейственным.

Тестируемые рекомендации полезны во многих сферах. Рассмотрим вопрос: «Сегодня вы живете лучше, чем четыре года назад?» Рональд Рейган задал этот знаменитый вопрос аудитории во время президентских дебатов с Джимми Картером в 1980 году. Рейган мог сконцентрироваться на статистике: более высокой инфляции, безработице, растущих ставках на кредиты. Однако вместо этого он переложил идею на свою аудиторию.

Еще один пример тестируемых рекомендаций – Джим Томпсон, основатель Союза позитивного коучинга (Positive Coaching Alliance, PCA). Цель PCA – подчеркнуть, что молодежный спорт не связан с победами любой ценой: это в первую очередь возможность получить жизненно важные уроки.

РСА проводит семинары позитивного коучинга для тренеров молодежного спорта. На семинарах организаторы используют аналогию «эмоционального бака», чтобы заставить тренеров задуматься о правильном соотношении похвалы, поддержки и критики. «Эмоциональный бак^[116] похож на бензобак автомобиля. Если бензобак пуст, вы не уедете далеко. Если ваш эмоциональный бак пуст, вы не сможете проявить себя по максимуму».

Пояснив, что такое «эмоциональный бак», организаторы начинают упражнение. Во-первых, они просят тренеров представить, что человек рядом с ними только что пропустил важную подачу в игре. Тренеров заставляют сказать что-нибудь этому человеку, чтобы опустошить его эмоциональный бак. Поскольку грубые замечания являются основой множества спортивных взаимодействий, это упражнение вызывает заметный энтузиазм. Томпсон говорит: «Комната заполняется смехом, когда тренеры начинают выполнять задание, иногда удивительно творчески».

Затем тренеров просят представить, что человек совершил ту же самую ошибку, но теперь им нужно заполнить его эмоциональный бак. Это упражнение вызывает менее внятные реплики. Томпсон говорит: «В комнате часто воцаряется тишина, и в конце концов ты слышишь что-то слабое: “Хорошая попытка!”»

Оценивая собственное поведение, тренеры получают урок: как легко критиковать кого-то, а не поддерживать, как легко придумать 10 оскорблений вместо одного утешения. Томпсон нашел способ трансформировать свою точку зрения в тестируемую рекомендацию, которую тренеры могут испытать самостоятельно.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Наша интуиция ошибается, но кто хочет верить в это?

СИТУАЦИЯ. Люди часто доверяют собственной интуиции, но наша интуиция ошибается вследствие предубеждений. Однако многие по-прежнему довольны своей интуицией, и переубедить их сложно. С этим столкнулись психологи, изучавшие процесс принятия решений. Представьте, что вы редактор учебника по вводной психологии и рассматриваете два способа объяснить

концепцию «предвзятости доступности».

СООБЩЕНИЕ 1. Приготовьтесь сделать несколько предположений. От чего погибает больше людей: от убийства или суицида? Наводнений или туберкулеза? Торнадо или астмы? Подумайте над ответом.

Возможно, вы решили, что убийства, наводнения и торнадо – более распространенные причины смерти. Так думают многие. Однако в США^[117] вследствие суицидов погибает на 50 % больше людей, чем от убийств; от туберкулеза – в девять раз больше, чем от наводнений; а от астмы – в 80 раз больше, чем от торнадо.

Почему же люди так плохо предсказывают? Все дело в предвзятости доступности. Это естественная при оценке вероятности того или иного события тенденция вынуждает нас судить о вероятности события по его доступности в нашей памяти. Мы интуитивно полагаем, что события произойдут с большей вероятностью, когда их легче запомнить. Но зачастую те вещи, которые мы помним, не являются точным анализом мира.

Мы лучше запоминаем то, что вызывает больше эмоций, а не то, что чаще происходит. Мы лучше запоминаем те события, которым СМИ уделяют больше времени (возможно, потому, что они предоставляют больше детальных изображений), а не потому, что они чаще происходят. Предвзятость доступности способна вводить в заблуждение нашу интуицию, заставляя расценивать редкие события как часто встречающиеся, а маловероятные – как возможные.

КОММЕНТАРИИ ПО СООБЩЕНИЮ 1. Этот текст использует простую, но эффективную тестируемую рекомендацию: по какой причине, по вашему мнению, умирает больше людей? Если повезет, читатели ошибутся лишь в одном из ответов, что убедит их в наличии предвзятости доступности.

СООБЩЕНИЕ 2. Далее представлен альтернативный текст, описывающий предвзятость доступности, который обычно приводится в учебниках.

Предвзятость доступности – естественная тенденция, которая заставляет нас при оценке вероятности того или иного события судить о его вероятности по доступности в нашей памяти. Мы интуитивно думаем, что события произойдут с большей вероятностью, если их легче вспомнить. Однако зачастую те вещи, которые мы помним, не являются точным анализом мира. Так, исследование процесса принятия решений, проведенное в Университете Орегона, показало, что участники эксперимента считали, что от убийств погибает на 20 % больше человек, чем от суицида, хотя на самом деле от суицида погибает на 50 % больше людей. Испытуемые думали, что больше людей погибает от наводнения, а не от туберкулеза, хотя от туберкулеза погибает в девять раз больше людей. Участники также полагали, что от торнадо и астмы погибает примерно равное количество людей, однако от астмы погибает в 80 раз больше людей.

Мы лучше запоминаем то, что вызывает больше эмоций, а не то, что чаще происходит. Мы лучше запоминаем те события, которым СМИ уделяют больше времени (возможно, потому, что они предоставляют больше детальных изображений), а не потому, что они чаще происходят. Предвзятость доступности способна вводить в заблуждение нашу интуицию, заставляя расценивать редкие события как часто встречающиеся, а маловероятные – как возможные.

КОММЕНТАРИИ ПО СООБЩЕНИЮ 2. Это менее захватывающее сообщение. Можно представить студента, который прочитал о том, что астма убивает в 80 раз больше людей, чем торнадо, и подумал: «Ого, эти участники эксперимента такие тупые!» Гораздо эффективнее испытать идею на себе.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	✓	✓
Неожиданное	✓	—
Конкретное	✓	✓
Достоверное	✓ ✓	✓
Эмоциональное	—	—
История	—	—

ВЫВОД. Тестируемые рекомендации позволяют людям примерить идею на себе.

Установочная сессия для игроков

Теперь переключимся на Национальную баскетбольную ассоциацию (НБА). Представьте, что ваша задача – рассказать дебютантам НБА об опасности СПИДа. Игроки НБА – молодые парни, зачастую моложе 21 года. Они вдруг стали знаменитостями со всеми последствиями, которые влечет за собой вновь обретенная слава. Они слышали о СПИДе, поэтому опасность не в том, что они ничего не знают об этом. Опасность в том, что новые обстоятельства их жизни заставляют их терять бдительность по ночам.

Как сделать так, чтобы угроза СПИДа мгновенно стала достоверной? Подумайте о возможных источниках достоверности. Можно использовать внутреннюю достоверность – звезду или эксперта вроде Мэджика Джонсона^[118] или антиавторитет вроде спортсмена на последней стадии СПИДа. Можно привести статистику человеческого масштаба (например, шансы заразиться СПИДом от разовой встречи с незнакомым человеком). Можно использовать подробные детали: какой-то спортсмен рассказывает, как утратил бдительность на сумасшедшей вечеринке. Все это довольно эффективно. Но что если вы хотите, чтобы источник достоверности оказался в головах игроков? НБА придумала гениальный способ сделать это.

За несколько недель до начала сезонов НБА^[119] всех дебютирующих игроков пригласили в Тарритаун, Нью-Йорк, на обязательную установочную сессию. Их поселили в отеле на шесть дней и отобрали пейджеры и мобильные телефоны. Игрокам рассказывали о жизни в больших лигах, начиная от того, как взаимодействовать со СМИ, и заканчивая тем, как грамотно инвестировать вновь обретенное состояние.

Несмотря на секретность встречи, об их местонахождении узнала группа девушек-фанаток. В первую ночь встречи они развлекались в баре и ресторане отеля. Игрокам льстило их внимание. Последовал флирт, и игроки запланировали встретиться с некоторыми девушками позже в отеле.

На следующее утро дебютанты дисциплинированно пришли на собрание. К их удивлению, в комнате сидели те самые девушки. Они представились одна за другой: «Привет, я Шейла, и я ВИЧ-инфицирована», «Привет, я Донна, и я ВИЧ-инфицирована».

Вдруг все слова о СПИДе дошли до игроков. Они увидели, как жизнь

может выйти из-под контроля, как за одной ночью может последовать целая жизнь сожалений.

Сравните подход НБА с подходом Национальной футбольной лиги (НФЛ). Однажды на встрече игроков НФЛ^[120] сотрудники лиги заставили каждого игрока надевать презерватив на банан. Конечно, все они постоянно закатывали глаза. А позже две девушки – бывшие фанатки футбола – рассказали, как они попытаются соблазнить игроков, надеясь забеременеть. Эффект был мощным: это был хорошо продуманный ход. Однако что с большей вероятностью прилипнет: услышать, как кто-то обманул другого, или быть обманутым самому?

Как заставить людей поверить в наши идеи? Нужно найти источник достоверности. Иногда источники иссякают, как в случае с Барри Маршаллом, когда он пытался найти лечение от язвы. Внешняя достоверность не сработала: поддержки его кураторов и института в Перте оказалось недостаточно. Внутренняя достоверность тоже не сработала: тщательная подборка данных и деталей не помогала перешагнуть через планку. Тогда он использовал достоверность аудитории: фактически «смоделировал» тестируемую рекомендацию, опустошив стакан с бактериями. Этот вызов звучал так: убедитесь сами – если вы выпьете эту жидкость, то заработаете язву, точно так же как и я.

Не всегда очевидно, какой именно источник достоверности стоит использовать. Маршалл проявил потрясающую настойчивость, поняв, когда нужно обратиться к другому источнику. В этой главе мы узнали, что самые очевидные источники достоверности – внешняя экспертиза и статистика – не всегда лучшие. Несколько подробных деталей могут быть более убедительными, чем поток статистики. Антиавторитет иногда срабатывает лучше, чем авторитет. Тест Синатры способен преодолеть вершину скептицизма. История о том, как гений медицины вроде Маршалла должен преодолевать те же препятствия, что и мы, чтобы победить ради нас всех, очень вдохновляет.

Глава 5. Эмоциональность

Мать Тереза однажды сказала: «Если я буду смотреть на толпу, я никогда не начну действовать. Если взгляну на одного человека, то начну». В 2004 году исследователи из Университета Карнеги – Меллон^[121] решили узнать, последуют ли люди принципу Матери Терезы.

Исследователи заинтересовались, как люди отреагируют на возможность сделать благотворительный взнос в абстрактное дело и как – на возможность внести вклад в жизнь одного человека. Они дали участникам по пять долларов в качестве благодарности за участие в опросе по использованию технологий в жизни (опрос не имел отношения к исследованию; цель была в том, чтобы убедиться, что у участников будут деньги, которые можно потратить на благотворительность).

После завершения опроса участникам вручили деньги в размере пяти долларов. Кроме того, они неожиданно получили письма с приглашением внести благотворительный взнос в Save the Children – международную организацию, занимающуюся повышением уровня жизни детей.

Исследователи заготовили две версии письма. Первая содержала статистику, свидетельствующую о масштабах проблем, с которыми сталкиваются африканские дети, например следующих.

- Нехватка еды в Малави влияет на жизнь более трех миллионов детей.
- В Замбии недостаточный уровень осадков привел к снижению производства кукурузы на 42 % с 2000 года. В результате три миллиона жителей страны страдают от голода.
- Четыре миллиона жителей Анголы – треть населения страны – были вынуждены покинуть свои дома.
- Более 11 миллионов жителей Эфиопии нуждаются в немедленной продовольственной помощи.

Вторая версия письма содержала информацию об одной маленькой девочке.

- Все деньги, которые вы пожертвуете, пойдут на помощь Рокии, семилетней девочке из африканской страны Мали. Рокия проживает в нищете и страдает истощения. Ее жизнь изменится благодаря вашей финансовой помощи. С вашей поддержкой и поддержкой других

неравнодушных людей Save the Children будет работать с семьей Рокии и другими членами местного сообщества и поможет с пропитанием и образованием, а также окажет медицинскую помощь.

Каждый участник получил одну из двух версий и должен был решить, делать ли взнос и в каком количестве, после чего вкладывал деньги в конверт и отправлял его исследователям.

Люди, прочитавшие первую версию письма, в среднем жертвовали 1,14 доллара. Те же, кто узнал о жизни Рокии, жертвовали 2,38 доллара – в два раза больше. Кажется, что многие люди чем-то схожи с Матерью Терезой. Когда дело доходит до наших сердец, отдельный человек превосходит толпу.

Исследователи решили, что меньшие взносы по письму со статистикой могли быть результатом так называемого «эффекта капли в море». Если люди поражены масштабом проблемы, небольшие взносы могут им показаться бессмысленными. И здесь начинается самое интересное. Исследователи решили предложить третьей группе людей оба набора информации – статистику и историю Рокии. Их интересовало, увеличатся ли взносы тех людей, которые узнают больше информации. Возможно, комбинация статистики и историй – сила потребности человека плюс статистический масштаб проблемы – вдохновит людей на новый уровень благотворительности?

Ничего подобного! Люди, получившие письмо с двумя наборами информации, пожертвовали 1,43 доллара – практически на доллар меньше, чем люди, получившие лишь письмо с историей Рокии. Выходит, статистика – доказательство огромных человеческих страданий в Африке – в действительности сделала людей менее щедрыми. Почему?

Исследователи пришли к выводу, что наличие статистики переключает людей на аналитический способ мышления. Когда люди анализируют, они с меньшей вероятностью включают эмоции. Исследователи считают, что именно эмоциональный отклик людей на тяжелое положение Рокии заставил их действовать.

Для того чтобы подтвердить свою теорию, они запустили второе исследование, в котором заставили людей в одной группе думать аналитически, задавая им вопросы вроде «Если объект движется со скоростью два метра в минуту, какое расстояние он пройдет за 360 секунд?», а в другой – включить сферу чувств: «Пожалуйста, опишите одним словом ваши эмоции, когда вы слышите слово “ребенок”».

Затем обеим группам дали письмо о Рокии. Предположение

исследователей подтвердилось: аналитическая группа пожертвовала меньше средств. Когда люди были «заряжены» на эмоциональное мышление, прежде чем узнали о Рокии, они пожертвовали 2,34 доллара – примерно столько же, сколько и в предыдущем эксперименте. Когда же они были настроены на вычисления, прежде чем узнали о Рокии, они пожертвовали 1,26 доллара.

Эти результаты шокируют. Простые вычисления снизили желание людей заняться благотворительностью! Как только мы начинаем участвовать в аналитическом тесте, то реагируем на эмоциональные обращения иначе. Мы сдерживаем нашу способность чувствовать.

В предыдущей главе шла речь о том, как убедить людей в достоверности наших идей, как заставить их поверить нам. Доверие имеет огромное значение, однако одного этого недостаточно. Для того чтобы люди начали действовать, их должна волновать наша идея.

Все верят в то, что люди в Африке страдают, – в этом нет сомнений. Однако убежденность далеко не всегда заставляет людей озаботиться проблемой настолько, чтобы начать действовать. Все верят, что употребление жирной пищи в большом количестве ведет к проблемам со здоровьем – в этом никто не сомневается. Однако убежденность не заставляет людей беспокоиться проблемой настолько, чтобы начать действовать.

Благотворительные компании давно осознали эффект Матери Терезы: они знают, что благотворители лучше откликаются на нужды отдельных людей, чем на абстрактные проблемы. Вы не сделаете взнос в «африканскую бедность» – вы поможете конкретному ребенку (идея помочь ребенку в качестве «благотворительного крючка» родилась в 1950-х, когда молодой христианский миссионер призывал американцев помочь нуждающимся сиротам из Кореи). Концепция работает и с животными. В Farm Sanctuary, некоммерческой организации, которая борется с жестоким обращением с фермерскими животными, доноры могут «помочь курице» (10 долларов в месяц), козлу (25 долларов) или корове (50 долларов).

Никто не хочет делать взносы в General Administrative Fund (общие административные фонды). Легко понять, почему общие фонды нуждаются в помощи (кто-то должен покупать скрепки), но сложно пробудить множество эмоций по отношению к офисным канцтоварам.

Благотворительные организации поняли, как вызывать симпатию и сочувствие в благотворителях, и, слава богу, у них это хорошо получается, так как это облегчает страдания людей. Но «заставить людей волноваться»

должны уметь не только благотворительные организации. Менеджерам это нужно, когда их подчиненным предстоит длительная усердная работа над сложными заданиями. Учителя должны заставить учеников сопереживать литературным героям. Активистам необходимо заставить людей беспокоиться об инициативах городского совета.

В этой главе рассматривается эмоциональный компонент прилипчивости^[122], но цель не в том, чтобы нажать на «эмоциональные кнопки» людей, как это делается в душещипательных мелодрамах. Сообщения нужно сделать эмоциональными, чтобы взволновать людей. Чувства вдохновляют на действия.

Вот пример: многие подростки не сомневаются, что курение опасно. Это сообщение абсолютно достоверно. И тем не менее подростки продолжают курить. Как трансформировать их убежденность в действие? Нужно заставить их беспокоиться. В 1998 году один человек понял, как это сделать.

«Правда»

Рекламный ролик начинается с показа улицы Нью-Йорка. Видео выглядит темным, слегка непрофессиональным. Оно похоже на документальный фильм, а не на рекламу. На экране появляется надпись: «Рядом с центральным офисом крупной табачной компании».

Огромная фура подъезжает к зданию, к нему подбегает группа подростков. Они начинают выгружать белые мешки с надписью «Мешки для трупов» и выкладывают их друг на друга рядом со зданием. Гора мешков растет и растет. К концу ролика мешков уже сотни. Один из подростков кричит в громкоговоритель, обернувшись к зданию: «Вы знаете, сколько людей табак убивает ежедневно?» Ежедневное число умерших составляет 1800 человек – именно столько мешков подростки сложили рядом с центральным офисом табачной компании.

Это один из роликов серии рекламной кампании «Правда». Она была запущена Фондом американского наследия, созданным в ноябре 1998 года после того, как 46 прокуроров штатов начали судебный процесс против главных табачных компаний США.

Вы не можете смотреть эти ролики, не испытывая негодования по отношению к табачным компаниям. После выхода роликов Philip Morris запустила специальное положение «антидискредитации», чтобы вывести их из эфира. Табачные компании ввели это положение для урегулирования ряда антитабачных судебных процессов: оно предоставляло им право вето на то, как могли тратиться искивые деньги на антитабачную рекламу. «Мы считаем, что [ролики]^[123] не связаны с целью и задачами Фонда американского наследия», – заявила Каролин Леви, старший вице-президент Philip Morris по профилактике курения среди молодежи, в ответ на попытку наложить цензуру.

Эту жалобу можно перевести так: ролики сработали.

В то же время был запущен еще один проект. В качестве урегулирования табачного спора Philip Morris согласилась запустить свою серию антитабачных роликов. Слоганом кампании стало «Подумай. Не кури».

Две кампании стартовали практически одновременно, однако подходы были разными. Это было похоже на захватывающие скачки равных по возможностям идей. В июне 2002 года статья в American Journal of Public Health содержала опрос 10 692 подростков с просьбой сравнить кампанию

«Правда» с кампанией «Подумай. Не кури».

Оказалось, что некоторые лошади приходят к финишу быстрее. Когда подростков попросили вспомнить любую антитабачную кампанию, которую они видели, 22 % назвали кампанию «Правда» и лишь 3 % – «Подумай. Не кури». Самое поразительное, что благодаря подсказкам более 70 % подростков вспомнили, что видели обе кампании. Другими словами, подростки видели ролики обеих кампаний по телевизору, но один запомнился лучше. В кампании «Правда» было что-то запоминающееся.

Память имеет значение, но это лишь первый шаг. Как насчет действий? Когда детей спросили, захотят ли они начать курить в следующем году, количество положительных ответов от тех, кто видел ролики «Правды», снизилось на 66 %. Вероятность же закурить тех подростков, кто видел ролик «Подумай. Не кури», выросла на 36 %! Руководители табачных компаний, должно быть, тяжело приняли эту новость.

Не только опрос показал эту разницу. Исследователи сравнили статистику подросткового курения во Флориде, где была запущена кампания «Правда», со статистикой по стране. После двух лет кампании число курящих учеников старших классов снизилось на 18 %; учеников средних классов – на 40 % (примерно половину этого снижения можно отнести на рост налогов на сигареты во время проведения исследования).

Что произошло? Это пересмотренный пример Save the Children. С чем связана кампания «Подумай. Не кури»? Ну да, с мышлением. Это аналитические шоры. Вспомните, что произошло с вкладом в жизнь Рокии, когда благотворителей попросили сначала подумать?

С чем связана кампания «Правда»? С антиправительственным протестом – классической эмоцией подростков. Когда-то подростки курили, чтобы выразить протест власти. Благодаря гениальной идее кампании «Правды», которая показывает двуличие табачных компаний, подростки теперь протестуют против власти тем, что не курят.

Кампания «Правда» связана не с рациональным принятием решений, а с сопротивлением. Она взволновала многих подростков настолько, чтобы начать что-то делать. В данном случае этим «что-то» стало ничего.

Семантическое растяжение и сила ассоциаций

До сих пор мы говорили о том, чего и можно было ожидать от главы, посвященной фундаментальным человеческим эмоциям вроде эмпатии ([Рокия](#)) и злости ([«Правда»](#)). Однако основной вопрос главы еще более прост: как заинтересовать людей нашими сообщениями? Хорошая новость в том, что мы не должны создавать эмоции с нуля. Многие идеи ассоциируются с уже знакомыми эмоциями^[124].

Рассмотрите такое предложение из кинообзора: ««Расёмон» можно рассматривать как^[125] кинематографическую иллюстрацию теории относительности Эйнштейна». «Расёмон» – классический фильм 1950 года, созданный японским режиссером Акирой Куросава. Четыре героя описывают одно и то же событие – убийство и изнасилование – каждый со своей точки зрения, свою версию событий. Но истории героев эгоистичны и противоречивы, и в конце фильма зритель по-прежнему не уверен в произошедшем. Фильм ставит под сомнение существование абсолютной истины – или по крайней мере нашу способность раскрыть ее.

В приведенной цитате рецензент «относительную правду» фильма ставит в один ряд с теорией относительности Эйнштейна. Однако последняя отнюдь не доказывает, что «все относительно». Наоборот, она утверждает, что законы физики идентичны в любой системе. С точки зрения Эйнштейна, события не выглядят непредсказуемыми: они удивительно упорядочены.

Почему рецензент фильма «Расёмон» упомянул теорию относительности? Непохоже, что он хотел сослаться на авторитет Эйнштейна; он утверждает, что «Расёмон» является кинематографическим «эквивалентом» теории Эйнштейна. Напротив, создается впечатление, что аналогия должна вызвать трепет: предполагается, что в «Расёмон» мы увидим нечто содержательное.

Теория относительности используется как ассоциация, она обволакивает фильм аурой эмоциональных переживаний – глубокомыслия, трепета. Этот киноотзыв – всего лишь один из тысяч. «Относительность» становится в каком-то смысле краской на палитре идей. Если вы хотите вызвать трепет, то обмакиваете кисточку в краску «относительности». Другие термины – «принцип неопределенности», «теория хаоса», «квантовый скачок» квантовой механики – также являются цветами этой палитры.

В 1929 году Эйнштейн протестовал^[126]: «Философы играют словами, словно ребенок с куклой... Это не значит, что все в жизни относительно». К огорчению Эйнштейна, количество людей, пытавшихся использовать резонанс «относительности», стало превосходить количество людей, пытавшихся понять саму относительность.

Когда ассоциации с конкретными терминами употребляются постоянно – иногда точно, иногда грубо, – сила терминов и лежащих в их основе концепций размывается. Когда каждый использует ярко-зеленую краску, она перестает выделяться на фоне других.

Исследование, проведенное в Стэнфорде и Йельском университете^[127], показывает, что этот прием – использование терминов и концепций ради эмоциональных ассоциаций – довольно распространен в коммуникациях. Люди стремятся эксплуатировать ту или иную идею или концепцию, которая наносит эмоциональный удар. Исследователи назвали такое избыточное использование терминов «семантическим растяжением».

Рассмотрим ненаучный пример: слово «уникальный». Оно означает единственность в своем роде. Слово «уникальный» означало «особенный».

Исследователи проанализировали базу данных за 20 лет, чтобы изучить каждую статью топ-50 газет США. В течение этого периода количество статей, в которых что-то описывалось как «уникальное», выросло на 73 %. Таким образом, либо на сегодняшний день в мире стало гораздо больше уникальных вещей, либо «планка уникальности» упала.

Возможно, некоторые скептики, рассматривающие роботы-пылесосы или Пэрис Хилтон, не согласятся: «Эй, сегодня в мире гораздо больше уникальных вещей». Но дело в том, что, пока популярность слова «уникальный» росла, популярность слова «необычный» падала. В 1985 году вероятность того, что в статьях будет использовано слово «необычный», в два раза превышала вероятность использования слова «уникальный». В 2005 году эти два слова использовались с равной вероятностью.

Уникальные вещи должны быть подклассом необычных вещей: уникальный (то есть единственный в своем роде) означает настолько необычный, насколько это возможно. Так, если бы сегодня было больше «уникальных» вещей, мы должны были бы видеть также больше «необычных». Тот факт, что необычные вещи исчезают, заставляет рассматривать увеличение количества уникальных вещей как случай семантического растяжения. То, что мы называли «необычным», теперь растягиваем и называем «уникальным».

Где же таятся эмоции в «относительности» и в «уникальности»? Можно сделать вывод: наиболее простой способ задеть эмоциональную сферу людей – создать ассоциации между тем, что их еще не волнует, и тем, что их уже волнует. Мы все естественным образом практикуем тактику ассоциаций. «Относительность» и «уникальность» учит нас тому, что, прибегая к ассоциациям, мы рискуем переборщить с цветом. Через некоторое время ассоциации становятся привычными и теряют свою ценность: люди начинают говорить фразы вроде «Это действительно, действительно уникально».

Экспрессивные прилагательные, используемые предыдущим поколением: рутинный, потрясающий, классный, жирный – со временем потеряли силу, поскольку ассоциировались со слишком многими вещами. Когда вы слышите, как ваш папа называет что-либо «классным», классность теряет свою силу. Когда ваш преподаватель начинает употреблять слово «чуваки», вы должны выбросить это слово из вашего словаря. Использование ассоциаций можно уподобить гонке вооружений. Один парень создает ракету – значит, вы должны создать две. Если он «уникален», значит, вы должны быть «суперуникальны».

Эта «гонка вооружений» эмоциональных ассоциаций мешает тем, кто пытается взволновать других людей своей идеей. Мы вскоре увидим, как гонка вооружений фактически разрушила термин «спортивное поведение».

Борьба с семантическим растяжением: кейс со «спортивным поведением»

В предыдущей главе мы обсуждали тренерские семинары Джима Томпсона, основателя Союза позитивного тренерства (Positive Coaching Alliance, PCA). Начиная с 1998 года, с момента основания, Томпсон боролся с важной проблемой: как избавиться от неспортивного поведения, с которым часто ассоциируется молодежный спорт? В этой борьбе Томпсону пришлось решить вопрос семантического растяжения.

Теннисный игрок Джон Макинрой, бросавший ракетки и дерзко споривший с судьями, некогда был живым примером неспортивного поведения. Однако сегодня это можно наблюдать на многих матчах молодежных сборных. Теперь неспортивное поведение – частое явление не только среди спортсменов, но и среди их родителей и других зрителей. По данным Национального союза молодежного спорта, примерно в 15 % молодежных матчей происходят столкновения между родителями или тренерами и судьями – на 5 % чаще, чем несколько лет назад.

Спортивное поведение когда-то было мощной идеей^[128] любого спорта, но Томпсон почувствовал, что термин со временем ослаб. «Трофеи спортивного поведения рассматриваются как утешительные призы для лузеров», – говорит он. Одна женщина рассказала Томпсону, что ее школьный тренер по баскетболу сказал, что если его игроки получат утешительный приз, то им придется бегать штрафные круги. Томпсон добавляет: «Считается, что спортивное поведение состоит в том, чтобы не делать ничего плохого: “Не кричите на судей. Не нарушайте правила”. Однако этого недостаточно. Мы должны ожидать большего от игроков молодежных сборных. К сожалению, клич “будь хорошим спортсменом!” не поможет изменить молодежный спорт».

Все с удовольствием слушают о реальных примерах хорошего спортивного поведения. Томпсон упоминает Лэнса Армстронга, который повел себя неожиданно, когда один из его главных соперников Ян Ульрих упал во время «Тур де Франс». Вместо того чтобы воспользоваться удачным случаем и стать лидером, Армстронг дождался, пока Ульрих снова сядет на велосипед. Позже он сказал, что едет лучше, когда соревнуется с великими спортсменами вроде Ульриха. Это и есть спортивное поведение.

Томпсон знал, что люди по-прежнему восхищаются спортивным поведением. Родители *хотели*, чтобы их дети научились уважению и достойным манерам спортсменов. Тренеры *хотели* быть наставниками, а не просто победоносными надзирателями. Дети *хотели*, чтобы их команды уважали. Все эти три группы иногда оступались и вели себя недостойно. Но Томпсон видел, что люди по-прежнему мечтают о спортивном поведении, хотя сам термин потерял свою способность мотивировать на это.

Понятие «спортивное поведение» стало слишком растяжимым. Как и «относительность», оно далеко отошло от своего первоначального значения. Когда-то оно описывало тот тип поведения, которому следовал Лэнс Армстронг. Спустя время термин стал означать неэпатажное поведение вроде спокойного признания поражения или участия в игре без оскорблений рефери.

Томпсону и РСА требовался способ, который не только помогал бы избежать грубого поведения, но и поощрял стремиться к хорошему.

Они назвали этот способ «прославлением игры». Людей волнует спорт, волнует игра. Это значит, что игра и ее целостность – *больше*, чем отдельные участники. «Прославление игры» – что-то вроде спортивного патриотизма. Предполагается, что вы должны проявлять к вашему спорту изначальное уважение. Армстронг не был «хорошим спортсменом» – он прославлял игру. Этот принцип работает и для остальных людей. Он напоминает каждому, что спорт – это институт гражданского общества. Неприлично вредить институту. Это позор.

Есть ли доказательство, что принцип «прославления игры» работает? Вот данные, собранные баскетбольной лигой в Далласе, Техас: «В баскетбольном сезоне 2002 года в среднем в каждой 15-й игре происходил технический фол. С того времени мы провели шесть тренингов «Тренер с двойной целью». В баскетбольном сезоне 2004 года технический фол случался в каждой 52-й игре». Баскетбольная лига из Северной Калифорнии обнаружила, что после тренинга позитивного коучинга резко снижалось (на 90 %!) число спортсменов, которые были отстранены от игры за плохое поведение. Моральный дух команды повышался настолько, что количество игроков, вошедших в лигу, выросло на 20 %. Единственная жалоба заключалась в том, что они выбегали за поле.

Томпсон не хочет изменить культуру молодежного спорта. Он хочет изменить культуру всего спорта: «Вот моя мечта. Я смотрю первенство по бейсболу, и менеджер выбегает на поле, чтобы выказать недовольство объявленным судьей нарушением. По национальному телевидению Боб

Костас [\[129\]](#) говорит: “Как ужасно видеть менеджера, унижающего таким образом бейсбол”». (Обратите внимание, насколько потрясающе конкретно его видение).

Молодежный спорт не очищен от грубости, но Томпсон добивается видимых результатов там, где работает. Благодаря «прославлению игры» ему удалось создать идею, которая волнует людей.

Вывод заключается в том, что если мы хотим заставить людей сопереживать, то нужно затронуть то, что их уже волнует. Когда каждый касается одного и того же, возникает гонка вооружений. Для того чтобы избежать этого, нам нужно либо перейти на новую территорию, как это сделал Томпсон, либо найти ассоциации, характерные для наших идей.

Как обратиться к личному интересу

Мы ищем способы, как заставить людей реагировать на наши идеи: об африканской девочке Рокии, о курении, о благотворительности, о спортивном поведении. Мы заставляем их переживать, обращаясь к тому, что уже имеет для них смысл.

А что имеет для людей значение? Мы рассматривали ассоциации, но существует более прямой способ. Самый очевидный. Что имеет для людей значение? Они сами. Что несомненно взволнует людей, так это обращение к личному интересу.

В 1925 году Джону Кейплзу поручили^[130] придумать заголовок для ролика, рекламирующего заочный музыкальный курс, который предлагала американская школа музыки. Кейплз не имел опыта в рекламе, зато имел прирожденный талант. Он сел за печатную машинку и создал самый знаменитый заголовок в истории печатной рекламы: «Они засмеялись, когда я сел за фортепиано, но как только я начал играть...»

Это классическая история неудачи в 13 словах. Люди смеялись над ним! И он заставил всех замолчать своей игрой! Заголовок настолько увлекателен, что у нас не возникает здравого предположения: «А почему кто-то должен смеяться над человеком, который садится за фортепиано?» Когда вы последний раз смеялись над кем-то, кто сажился за фортепиано?

Заголовок настолько повысил продажи курсов, что спустя десятилетия его все еще используют копирайтеры. Спустя 60 лет подобный заголовок увеличил годовые продажи на 25 %: «Мой муж смеялся, когда я заказала ковер по почте, но как только я сэкономила 50 %...» Наш редактор отказался от следующего названия нашей книги: «Они смеялись, когда мы написали эту книгу, но как только они проснулись в ванне со льдом...»

Кейплз помог создать рекламу заказа товаров по почте – предшественницу современной информационной рекламы. Рекламодатели, которые дают рекламу заказа по почте, в отличие от других рекламных форм, абсолютно точно знают, насколько хорошо она работает. Скажем, в газете или журнале размещена реклама руководства по подбору акций. Если вы хотите заказать это руководство, то отправляете чек по адресу, указанному в объявлении. Но каждая версия объявления содержит разный адрес, поэтому, когда ваш заказ примут по конкретному адресу, рекламодатель будет четко знать, какое объявление генерирует продажи.

Сравните объявления с заказом по почте и рекламу классического

потребительского продукта вроде зубной пасты Crest. Почему люди покупают Crest? Все дело в новой телерекламе? Или в магазине действуют скидки на товар? Или влияет яркая новая упаковка? Или тот факт, что мама всегда покупала Crest? Или в день покупки в доступе были товары только этого бренда? Маркетологи редко могут дать точный ответ.

Благодаря своей прозрачности реклама товаров с заказом по почте является лабораторией для доступа к мотивационным обращениям. Что заставляет людей взволноваться? Спросите копирайтера прямых рассылок. Джона Кейплза часто называют величайшим копирайтером всех времен. Он утверждал: «Самое главное, постарайтесь извлечь личный интерес из каждого своего заголовка. Сделайте так, чтобы ваш заголовок давал читателям понять, что в нем есть что-то, чего они хотят. Это правило настолько основательно, что может показаться очевидным. Однако его ежедневно нарушают десятки писателей».

В заголовках объявлений Кейплза содержится личный интерес, так как они обещают огромную выгоду при незначительных расходах.

- Вы будете смеяться над денежными проблемами, если последуете этому простому плану
 - Дайте мне пять дней, и я превращу вас в магнетическую личность...
- Позвольте мне доказать это бесплатно
- Секрет высокого роста
 - Как улучшить свою память за один вечер
 - Уйти на пенсию в 55 лет

Кейплз утверждал, что компании зачастую выделяют детали, вместо того чтобы выделять выгоду: «Наиболее распространенная причина неудачной рекламной кампании заключается в рекламодателях, которые имеют так много достоинств (лучшее зерно в мире), что забывают сообщить, почему мы должны купить (лучший газон в мире)». Старая максима рекламы: вы должны разъяснять *выгоду выгоды*. Иными словами, люди не покупают сверло на четверть дюйма. Они покупают отверстия размером четверть дюйма, чтобы украсить дом рисунками своих детей.

Глядя на творения Кейплза, мы испытываем смешанные чувства: многие его работы подозрительно обманчивы. Производители Наборов Магнетической Личности неплохо живут без совести, но многие из нас стремятся к рабочим отношениям с правдой.

Так что представляет собой нерекламный качественный вывод из техник Кейплза? Первое: не упускать из виду личный интерес. Джерри

Вайссман, бывший телепродюсер^[131] и сценарист, который сейчас проводит коуч-сессии для СЕО на тему публичных выступлений, считает, что нельзя игнорировать обращение к личному интересу. Он утверждает, что подход «какое значение это имеет для тебя?» должен быть центральным аспектом любого выступления.

Вайссман утверждает, что некоторые люди не желают, чтобы им разъясняли сообщение. «Мои слушатели не идиоты, – говорит Вайссман. – Они даже могут оскорбиться, если я начну разъяснять». Однако для аудитории, которая легко отвлекается, разъяснение может иметь свою ценность: «Даже если им понадобится несколько секунд, чтобы соединить описываемую вами вещь и получаемую выгоду, к тому времени, когда они поймут суть, вы уже перейдете к следующему шагу, и у них может не остаться времени на извлечение выгоды... или переход к следующему шагу».

Все учителя хорошо знают известную фразу учеников: «Как мы сможем использовать это в жизни?» Другими словами, что в этом для меня? Если бы подход «что в этом для тебя» означал, что математика улучшит навыки учеников в видеоиграх, разве учитель не сказал бы об этом? Сомневаются ли учителя, что ученики стали бы уделять больше внимания?

Если есть личный интерес, не хороните его. Не увиливайте от него. Каждая скрытая уловка может иметь значение. Как говорил Кейплз, важно удерживать себя в личном интересе: «Не говорите: “Люди наслаждаются^[132] ощущением безопасности при использовании шин Goodyear”. Скажите: “Вы насладитесь ощущением безопасности при использовании шин Goodyear”».

Конечно, существуют менее грубые, менее откровенные способы обращения к личному интересу, которые отличаются от используемых в рекламе с почтовыми заказами. Чтобы понять их, обратимся к довольно необычному исследованию, проведенному в Темпе, Аризона.

Кабельное телевидение в Темпе^[133]

В 1982 году психологи исследовали способы убеждения на группе домовладельцев в Темпе, Аризона. К ним приходили студенты-волонтеры, которые просили их заполнить анкету для учебного проекта.

Тогда кабельное телевидение только что появилось, и мало кто знал о

нем. Исследователи поставили цель сравнить успешность двух разных подходов демонстрации домовладельцам потенциальных выгод кабельного телевидения.

Одной группе владельцев предоставили небольшую информацию о том, почему кабельное телевидение – стоящая вещь.

«Кабельное телевидение предлагает пользователям широкий спектр развлекательных и информационных услуг. При правильном подходе пользователь может заранее спланировать интересующие его программы. Вместо того чтобы тратить деньги на няню для детей и бензин, а также силы на выходы куда-либо, можно проводить больше времени с семьей, одному или с друзьями».

Вторую группу домовладельцев попросили представить себя на месте героя этого подробного сценария.

«Отвлечитесь и представьте себе, как кабельное телевидение дает вам целый спектр развлекательных и информационных услуг. Если вы используете его надлежащим образом, то сможете заранее спланировать, какими программами вы хотите насладиться. Представьте, что вместо трат на няню для детей и бензин и всей суеты выходов куда-либо вы проводите время дома со своей семьей, в одиночку или с друзьями».

Некоторые читатели говорили, что поначалу не заметили никакой разницы между двумя текстами. Разница вроде не видна. Но вернитесь назад и подсчитайте, сколько раз появляется слово «вы» в обоих текстах.

В каком-то смысле исследование было более тщательной версией совета Кейпиза избегать абстрактных выгод («Люди наслаждаются ощущением безопасности при использовании шин Goodyear») и сконцентрироваться на личных выгодах («Вы насладитесь ощущением безопасности при использовании шин Goodyear»). Однако исследование в Аризоне сделало шаг вперед: людей попросили визуализировать ощущение безопасности, которое они получают при использовании шин Goodyear.

Владельцы домов заполнили анкеты студентов и попрощались. Они думали, что проект на этом закончился, однако предстояло завершить следующий этап. Через месяц в Темпе появилось кабельное телевидение.

Местная кабельная компания предложила домовладельцам свои услуги. Исследователям удалось получить данные от этой компании, и они проанализировали, какие из участников эксперимента подписались на услуги, а какие нет.

Лишь 20 % домовладельцев, которые получили обычную информацию о кабельном телевидении, подписались на услуги – это средний показатель по местному району. А вот среди участников, которые «представили себе» подписку на услуги кабельного телевидения, на услуги подписались 47 %. Статья, которая вышла после исследования, имела следующее название: «Имеет ли значение формирование представления?» Ответ: да, имеет.

По сравнению с типичной рекламой почтовых заказов подход «представьте себе кабельное телевидение» является гораздо более скрытым призывом к личному интересу. Обратите внимание, что предложенные в объявлениях Кейплза выгоды не были фантастическими. Суть в том, что вы, подключившись к услугам кабельного телевидения, избегали всех неудобств, связанных с выходом из дома! Просто услышать о выгодах из абстрактного объявления было недостаточно, чтобы привлечь дополнительных абонентов. Новые абоненты появились только тогда, когда люди оказывались в главной роли: *я могу представить себе, как смотрю дома с мужем хороший фильм, я могу встать и зайти к детям в соседней комнате, когда захочу... и я могу представить все те деньги, которые мы сэкономили на няне.* Тогда интерес людей растет.

Этот вывод предполагает, что, возможно, осязаемость, а не размер выгод волнует людей. Не нужно обещать богатство, сексуальность и магнетическую личность. Возможно, достаточно пообещать разумные выгоды, чтобы люди могли представить себе, как они наслаждаются ими.

Представьте, что Save the Children внедрила эту идею в свои питчи спонсорства. Прямо сейчас питч звучит следующим образом: «Вы можете помочь Рокии, маленькой девочке из Мали, выделяя 30 долларов в месяц». Этот питч уже успешен. Но что если его расширить? «Представьте, что вы помогаете Рокии, маленькой девочке из Мали. На вашем рабочем месте рядом с фотографиями ваших детей в рамке стоит ее фотография. В прошлом году вы трижды обменивались друг с другом письмами, и вы знаете, что она любит читать и часто ссорится с младшим братом. Она в восторге от того, что в следующем году начнет играть в футбольной команде». Это мощное сообщение (и не в лоб).

Теория Маслоу

Конечно, личный интерес – это еще не всё, особенно если мы определяем его в узком смысле, как это чаще происходит: в значении благосостояния и безопасности. Если бы этим всё ограничивалось, никто бы не служил в вооруженных силах. Существуют вещи, которые волнуют людей и которые никогда не появятся в объявлениях Кейпльза.

В 1954 году психолог Абрахам Маслоу^[134] провел исследование факторов мотивации людей и создал список потребностей и желаний, которые они стремятся удовлетворить.

- Потребности трансцендентности: помощь другим людям в реализации их потенциала.
- Потребности самоактуализации: реализация нашего собственного потенциала, самоудовлетворение, пиковые переживания.
- Эстетические потребности: симметрия, порядок, красота, баланс.
- Познавательные потребности: знание, понимание, ментальная связь.
- Потребность в уважении: достижение компетентности, одобрения, независимости, статуса.
- Потребность в принадлежности: любовь, семья, друзья, привязанность.
- Потребность в безопасности: защита, безопасность, стабильность.
- Физиологические потребности: голод, жажда, физический комфорт.

Возможно, вы знакомы с этим списком как пирамидой Маслоу, или иерархией потребностей Маслоу. Список потребностей Маслоу информативен, но он допустил ошибку, назвав его «иерархией». Он представлял себе иерархию в виде лестницы, по которой нужно идти вверх, ступенька за ступенькой. Вы не можете удовлетворить свою потребность в уважении до тех пор, пока не удовлетворите свою потребность в безопасности. Вы не удовлетворите свои эстетические потребности до тех пор, пока не будут удовлетворены физические потребности (в мире Маслоу не было голодающих художников).

Последующие исследования показывают^[135], что иерархический аспект теории Маслоу несостоятелен: люди удовлетворяют все потребности одновременно. Нет сомнений, что очень голодные скорее поедят, чем станут философствовать, но если не вдаваться в крайности, то

может быть иначе.

Говоря о личном интересе, обычно подразумевают физическую безопасность и уважение. Иногда – уровень принадлежности, если говорящий открыто проявляет свои эмоции. Немногие маркетологи или менеджеры выходят за рамки этих категорий. Даже если кажется, что обращения подпадают под категорию эстетических потребностей, на самом деле они зачастую связаны с уважением, но неявно (например, реклама дорогих автомобилей).

Можно попытаться определить, почему люди концентрируются именно на этих категориях. Возможно, только они действительно имеют значение. Остальные потребности: самоактуализация, трансцендентность и другие – кажутся несколько абстрактными. Одно из недавних исследований помогло пролить свет на те категории Маслоу, которые заставляют людей переживать.

Представьте, что компания предлагает своим сотрудникам^[136] бонус в размере 1000 долларов, если они достигнут некоторых обозначенных результатов. Существует три способа сообщить сотрудникам о бонусе.

- Подумайте о том, что значит 1000 долларов: первоначальный взнос на новую машину или ремонт в доме, который вы давно хотели сделать.
- Подумайте о возросшей безопасности при наличии 1000 долларов на вашем банковском счете на черный день.
- Подумайте о том, что означает эта 1000 долларов: компания признает, насколько вы важны в достижении общего результата. Она не сорит деньгами.

Когда людей просят выбрать тот пункт, который им нравится больше всего, многие выбирают третий. Он благоприятен для самооценки. Что касается пунктов 1 и 2, разве не очевидно, что деньги можно потратить или положить на счет? Многие из нас не затрудняются в визуализации траты 1000 долларов (гораздо реже можно встретить людей, которым нравится представлять, как они кладут деньги на счет).

Однако здесь начинается самое интересное. Когда людей спрашивают, какое, по их мнению, самое лучшее утверждение для других людей (не для них самих), они ставят на первое место пункт 1, затем пункт 2. Таким образом, мы мотивируемся самооценкой, но остальные – первоначальным платежом. Это объясняет, как структурируются бонусы во многих крупных компаниях.

Представьте себе другую версию того же задания. Скажем, вы

пытаетесь убедить кого-то начать работу в отделе, который имеет большое значение для успеха компании. Вот три питча для новой работы.

- Представьте, насколько надежна эта работа. Она настолько важна, что компании всегда будет нужен человек в этой должности.
- Представьте себе, какую популярность обеспечит эта работа. Так как она очень важна, многие люди будут наблюдать за вашими результатами.
- Представьте, насколько выгодна работа на такой центральной позиции. Она предлагает уникальную возможность узнать, как действительно работает компания.

Между нами и остальными людьми снова открывается бездна. Многие скажут, что пункт 3 – обращение к познанию – будет мотивировать их больше, чем остальные. Эти же люди предположат, что других в большей мере мотивируют пункты 1 (безопасность) и 2 (уважение).

Иными словами, многие считают, что другие люди живут в «подвале» пирамиды Маслоу: мы можем иметь пентхаус, но все остальные обитают под нами. В результате мы можем недоглядеть многие возможности мотивации людей. Это не означает, что «нижние этажи» – то есть, избегая понятия иерархии, более осязаемые, физические потребности – не мотивируют людей. Конечно, мотивируют. Нам нравится получать бонусы, иметь надежную работу и чувствовать себя на своем месте. Однако концентрация исключительно на этих потребностях лишает нас шанса затронуть более глубокие факторы мотивации.

Отличный пример использования таких более глубоких факторов предлагает бывший член вооруженных сил США – не командир на поле сражений, а человек, который управлял столовой.

Ужин в Ираке

[137]

Армейская еда – это именно то, о чем вы могли подумать: безвкусная, переваренная и приготовленная в огромных количествах пища. Блюда не украшены веточкой петрушки. Столовые являются важными фабриками калорий, давая солдатам топливо, необходимое для выполнения работы. Старая армейская поговорка гласит: «Армия марширует, пока полон желудок».

Армейская столовая Pegasus, расположенная рядом с аэропортом Багдада, имеет другую репутацию. В Pegasus подают идеально приготовленные говяжьи ребрышки. Фруктовая тарелка представляет собой прекрасное сочетание дыни, киви и винограда. Ходят легенды о солдатах, которые добирались до Pegasus из Зеленой зоны (хорошо охраняемого американского района Багдада) по одной из наиболее опасных дорог в Ираке, чтобы просто пообедать.

Флойд Ли (он отвечает за Pegasus) оставил 25-летнюю карьеру повара морской и армейской пехоты, когда началась война в Ираке. Он вышел с пенсии, чтобы начать работу в Pegasus. «Бог послал мне второй шанс кормить солдат, – говорил он. – Я ждал эту работу всю свою жизнь, и поэтому я здесь, в Багдаде».

Ли хорошо знает, как тяжело быть солдатом. У них часто бывает 18-часовой рабочий день семь дней в неделю. Угроза опасности в Ираке постоянна. Ли хотел, чтобы Pegasus давала передышку от суматохи. Он четко видел свою лидерскую миссию: «Я вижу, что отвечаю не только за еду. Я отвечаю за моральный дух».

Задумайтесь: я отвечаю за моральный дух. В отношении иерархии Маслоу Ли выбрал трансцендентность.

Видение проявляется в сотнях продуманных мелких деталей. В Pegasus белые стены типичной столовой украшены спортивными плакатами. Окна занавешены шторами золотого цвета, на столах – зеленые скатерти с кисточками. Флуоресцентные лампы с резким светом заменены на потолочные вентиляторы с мягким светом. Официанты носят высокие белые поварские колпаки.

Что удивительно, превосходная кухня Pegasus получает то же самое сырье, что все остальные столовые. Pegasus предлагает то же армейское меню, что и остальные. Работает с теми же поставщиками. Все меняет

именно отношение. Шеф-повар просматривает ежедневную поставку фруктов, выбрасывая плохие виноградины, отбирая лучшие части дыни и киви, чтобы приготовить идеальную фруктовую тарелку. Ночью десертный стол включает в себя пять видов пирогов и три вида тортов. Воскресные ребрышки маринуются в течение двух дней. Повар из Нового Орлеана заказывает специи, которые почтой отправляются в Ирак, чтобы дополнить основные блюда. Кондитер описывает свой клубничный торт как «сексуальный и чувственный» – теми словами, которые еще никогда не применялись к армейской кухне.

Ли понимает, что подача еды – это работа, а повышение духа – это миссия. Для того чтобы поднять дух, нужны творчество, эксперименты и мастерство. Для того чтобы подать еду, нужен половник.

Один из солдат, приезжающих в Pegasus на воскресный ужин, говорил: «Как только ты заходишь внутрь, забываешь, что ты в Ираке». Ли затрагивает забытые категории Маслоу: потребности в эстетике, обучении и трансцендентности. Переосмыслив миссию своей столовой, он вдохновил своих сотрудников на создание оазиса в пустыне.

Аппарат для приготовления попкорна и политические науки

[138]

Даже Джон Кейплз, копирайтер рекламы почтовых заказов, признавал, что за пределами узкого личного интереса существуют мощные факторы мотивации. Он рассказывал о маркетологе, который продвигал новый обучающий фильм по пожарной безопасности, адресованный пожарным. Этому маркетологу учили, что существует три базовых качества потребительской привлекательности: секс, жадность и страх.

Инстинкт маркетолога говорил, что в данной ситуации лучше всего сработает жадность. Он придумал пару подарков от фирмы, которые стали бы вознаграждением пожарным за просмотр фильма. Далее начал обзванивать местные пожарные отделения, чтобы понять, какой подарок заинтересует больше. Он описывал новый фильм и спрашивал: «Хотели бы вы посмотреть фильм, чтобы, при желании, приобрести его для ваших образовательных программ?» Универсальным ответом было полное энтузиазма «да!».

Второй вопрос апеллировал к жадности: «Ваши пожарные хотели бы получить электрический аппарат для приготовления попкорна или прекрасный набор поварских ножей в качестве благодарности за просмотр фильма?»

Первые два звонка спровоцировали такие ответы на этот вопрос: «Вы считаете, что нас интересует программа пожарной безопасности лишь из-за какого-то паршивого аппарата для попкорна?»

Маркетолог прекратил упоминать о подарках.

Иногда личный интерес пробуждает любопытство, иногда производит обратный эффект. Что мы можем сделать с этим?

Еще сложнее обстоит дело в сфере политики. Общепринятая точка зрения состоит в том, что избиратели – образец личного интереса. Если обсуждается предложение по увеличению маржинальной ставки налога, мы ожидаем, что богатые люди проголосуют против, а все остальные – за.

Однако это не так. Далеко не всегда общественное мнение можно определить узким личным интересом. В 1988 году Дональд Киндер, профессор политических наук Университета Мичигана, написал внушительную статью по результатам 30 лет исследований на эту тему. Он

обобщил воздействие личного интереса на политические взгляды словом «малозначащее». Малозначащее! Киндер пишет:

«Белые и черные американцы формируют свое мнение^[139] без учета личного ущерба или выгод. Безработные не поддерживают единодушной стратегии, направленной на снижение остроты экономических проблем. Человек, нуждающийся в медицинском уходе, с меньшей вероятностью одобрит государственное медицинское страхование, чем тот, кто уже полностью застрахован. Родители, чьи дети учатся в государственных школах, с меньшей вероятностью поддержат государственную помощь в обучении, чем другие граждане. Мнение работающих женщин не отличается от мнения домохозяек по вопросу поддержки политики, направленной на поощрение работающих женщин. В отношении таких разных вопросов, как общие автобусы для черных и белых детей с целью школьной десегрегации, антиалкогольные декреты, обязательные вступительные экзамены в университет, жилищная политика, билингвальное обучение, соблюдение требований законодательства, удовлетворение в связи с разрешением юридических споров, контроль за оборотом оружия и т. п., личный интерес оказался незначительным».

Эти выводы удивительно противоречивы. Если люди не поддерживают собственный личный интерес, то чьи интересы они поддерживают?

Ответ можно дать развернутый. Во-первых, кажется, что личный интерес имеет небольшое значение, когда воздействие государственной политики значительно, осязаемо и немедленно. Например, в Калифорнии в 1978 году проект закона под названием «Закон 13» предусматривал резкое снижение налогов на собственность в обмен на соответствующее снижение общественных услуг вроде школ, библиотек, полиции и пожарных служб. Домовладельцы, уставшие от значительных повышений налогов, которые сопровождают растущую стоимость собственности, проголосовали за «Закон 13». Библиотекари, пожарные и все остальные – против. Во-вторых, личный интерес формирует то, чему мы уделяем внимание, даже если это не определяет нашу позицию. Например, по «Закону 13» домовладельцы и государственные служащие с большей вероятностью имели четкое мнение об инициативе, даже если их мнение не

соответствовало их личному интересу.

Однако на личном интересе история не заканчивается. Принципы равенства, индивидуализма, идеалов правительства, человеческих прав и т. п. могут иметь для нас значение, даже если они нарушают наш непосредственный личный интерес. Нам могут не нравиться взгляды некоторых радикальных политических групп, но мы поддерживаем их право говорить, так как ценим свободу слова.

«Групповой интерес» – зачастую лучший показатель политических мнений, а не личных интересов. Киндер говорит, что при формировании мнений люди словно отвечают не на вопрос «Что в этом для меня?», а на вопрос «Что в этом для моей группы?». Наша групповая принадлежность может быть основана на расе, классе, религии, половом признаке, политической партии, отрасли или других бесчисленных различиях.

Похожую идею выдвигает Джеймс Марч^[140], профессор Стэнфорда: мы используем две базовые модели принятия решений. Первая включает в себя калькуляцию последствий. Мы взвешиваем альтернативы, определяем ценность каждой и выбираем наиболее ценную для нас. Эта модель лежит в основе стандартного процесса принятия решений на занятиях по экономике: люди эгоистичны и рациональны. Рациональный агент спрашивает: какой диван более удобен и эстетичен при такой цене? Какой политический кандидат лучшим образом выполнит мои экономические и социальные интересы? Вторая модель несколько отличается от первой. Она предполагает, что люди принимают решения на основе самоопределения. Они задают себе три вопроса: кто я такой, какова ситуация и каких действий люди ожидали бы от меня в подобной ситуации?

Обратите внимание: во второй модели люди не анализируют последствия или собственную выгоду. В ней нет расчетов – только нормы и принципы. Какой бы диван купил человек, похожий на меня, бухгалтера с юго-востока страны? За какого политического кандидата должен голосовать буддист из Голливуда? Люди словно консультируются с идеальным образом себя: *что бы сделал человек, похожий на меня?*

Вторая модель принятия решений поясняет, почему пожарные рассердились, когда им предлагали аппарат для приготовления попкорна. Имейте в виду, что он не был взяткой. Если бы маркетолог сказал: «Закажите этот фильм, и я подарю вашей семье аппарат для приготовления попкорна», очевидно, большинство людей отказались бы по этическим соображениям. Напротив, предложение было безобидным: *«Мы дадим вам аппарат для попкорна в качестве благодарности за то, что вы потратили время на просмотр фильма. Вы получите это устройство*

независимо от вашего решения, покупать ли фильм». В этом предложении нет ничего неэтичного.

Мы можем пойти еще дальше: с эгоистической, направленной на получение максимальной выгоды точки зрения просто глупо отказываться от этого предложения. Если вы примете решение А, получите аппарат для попкорна. Если вы примете решение В, то не получите аппарат для попкорна. Все остальное остается прежним. Поэтому, если только попкорн не разрушает ценность вашего мира, вам лучше принять решение А.

Однако с точки зрения модели самоопределения в процессе принятия решений отказ от аппарата для попкорна полностью обоснован. Мыслительный процесс мог выглядеть следующим образом: «Я пожарный. Вы предлагаете мне аппарат для попкорна, чтобы я посмотрел фильм о безопасности. Но пожарные не та категория людей, которые нуждаются в мелких подачках, чтобы захотеть узнать больше о безопасности. Мы рискуем нашими жизнями, пробираясь в горящие дома, чтобы спасти людей. Как вам не стыдно считать, что мне нужен аппарат для попкорна!»

Можно объединить эти две модели. Что если маркетолог предложил бы пожертвовать 50 долларов на школьную программу пожарной безопасности в обмен на просмотр фильма пожарными? Здесь менее очевидно, что это предложение нарушит чувство самоопределения пожарных.

Личный интерес играет важную роль. Без сомнений, апеллируя к нему, мы можем заинтересовать людей. Но в таком случае наша палитра окажется ограниченной. Постоянное структурирование идей на основе личного интереса похоже на использование лишь одного цвета. Это тормозит нас и не вдохновляет других.

Флойд Ли, управляющий столовой Pegasus, все сделал правильно. Он мог создать фактор мотивации, обратившись исключительно к личному интересу, например разрешив своим работникам уходить каждый день на 10 минут раньше, если те много работали, или предложив им первоклассные стейки. Вместо этого он создал своеобразный вид идентичности Pegasus: шеф-повар Pegasus отвечает за моральный настрой, а не за еду. Можете представить сотни решений, принятых сотрудниками, которые думают так: *что бы сделал сотрудник Pegasus в данной ситуации?*

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Необходимость математики и основание пирамиды Маслоу

СИТУАЦИЯ. Каждый учитель математики сталкивался с двумя вопросами учеников: «Зачем мне нужно это знать? Где я смогу применить эти знания?» Рассмотрим три попытки ответить на эти вопросы.

СООБЩЕНИЕ 1. На конференции 1993 года^[141] «Математика для всех» на вопрос «Зачем изучать математику?» были выдвинуты следующие варианты ответов.

- Математика предлагает методы движения от конкретного к общему, познание обнаружения закономерностей в ряде объектов и развитие языка, необходимого для осмысления и донесения этих закономерностей до остальных людей.

- Математика предлагает процедуры для манипуляции с символами, чтобы мы могли понять мир вокруг нас.

- Математика предлагает средство понимания нашего мира с помощью математических моделей.

- Математика – это наука переменных. Она позволяет нам справиться с огромными массивами данных, определив переменные (количества, значение которых меняется) и накладывая или раскрывая структуры этих данных.

- Математика является базовым набором идей и техник для описания и обоснования связей между переменными количествами.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Это сообщение иллюстрирует проблемы проклятия знаний. Вероятно, в конференции участвовала группа экспертов-математиков, и они пришли к ответу, который казался веским другим экспертам. Но будем откровенны: разве беспечный студент накинется на математику, услышав, что она «предлагает процедуры для манипуляции с символами, чтобы мы могли понять мир вокруг нас»? В качестве определения понятия «математика» приведенные варианты кажутся довольно разумными. Но как мотив для изучения математики они не работают. Нам нужно сообщение, которое заставит учеников заинтересоваться

математикой.

СООБЩЕНИЕ 2. Мы составили следующий ответ. На его создание нас вдохновили различные примеры, найденные в интернете.

Вот что я обычно говорю своим ученикам на вопрос, почему им нужно учить математику.

- Она нужна вам, чтобы получить школьный аттестат.
- Каждое занятие по математике и другим научным дисциплинам, которые вы будете изучать в дальнейшем, потребует от вас знания математики.
- Для того чтобы поступить в хороший университет, нужна хорошая оценка по математике.
- Даже если вы не планируете поступать в университет, логические навыки, которые вы приобретете на занятиях по математике, помогут вам купить дом, составить бюджет и так далее.

Мой брат работает торговым представителем в технологической фирме. В школе у него всегда были проблемы с математикой, но теперь он понимает, что все приложенные усилия помогли ему развить аналитические способности и сделали его лучшим представителем для своих клиентов.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Этот учитель избежал проклятия знаний благодаря тому, что рассуждал практически, но остался близок к основанию пирамиды Маслоу. Для чего изучать математику? Первая причина: вы должны это делать, потому что должны. Вторая причина: это нужно, чтобы потом вы смогли делать больше. В основном учитель апеллирует к уважению – желанию быть компетентным, получить одобрение и повысить статус. Наиболее эффективной частью является фрагмент о брате автора, который спустя время осознал, что изучение математики окупилось. История о брате – обращение к уважению, которое закладывает историю победы в стиле Кейп्ला («Они смеялись, когда я ошибся в уравнении, но когда я выиграл контракт...»).

СООБЩЕНИЕ 3^[142]. Это ответ Дина Шермана, учителя

математики старшей школы, который был представлен в интернет-обсуждении этой темы учителями.

Моим ученикам из 9-го класса трудно согласиться с тем, что уравнение прямой нужно знать, и потому они спрашивают: «Когда нам это понадобится?»

Этот вопрос мне надоел, и я попробовал найти оправдание всему тому, чему учу. Теперь я отвечаю так: «Никогда. Вы никогда этим не воспользуетесь».

Затем я напоминаю им, что люди поднимают штангу не для того, чтобы подготовиться к тому, что однажды кто-то собьет их с ног на улице и положит штангу на грудь. Вы поднимаете штангу, чтобы справиться с обороняющимся игроком в игре или носить покупки, а в будущем поднимать внуков и не злиться. Вы решаете задания по математике, чтобы улучшить свои способности мыслить логически, чтобы стать лучшим юристом, доктором, архитектором, начальником тюрьмы или родителем.

МАТЕМАТИКА – ЭТО УМСТВЕННАЯ СИЛОВАЯ ТРЕНИРОВКА. Это средство достижения цели (для большинства людей), а не сама цель.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 3. Это отличный ответ. Обратите внимание на элементы, о которых мы уже говорили. Неожиданное начало захватывает наше внимание («Никогда. Вы никогда этим не воспользуетесь»). Блестяще используется аналогия: учитель обращается к стандартной схеме поднятия тяжестей, чтобы изменить нашу модель «изучения математики» (то есть она не означает, что в будущем у вас будет ежедневная необходимость находить наклон прямой; смысл в том, что вы делаете ваш мозг более «мускулистым»).

Ответ продвигается вверх в иерархии Маслоу. Он обращается к более высоким уровням вроде познания и самоактуализации. Идея состоит в том, что изучение математики заставит вас лучше осознать свой потенциал.

<i>Оценки</i>

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2	Сообщение 3
Простое	—	—	✓
Неожиданное	—	—	✓
Конкретное	—	✓	✓
Достоверное	—	—	—
Эмоциональное	—	✓	✓ ✓
История	—	✓	—

ВЫВОД. Фраза «Математика – умственная силовая тренировка» напоминает, что даже в самых обыденных ситуациях есть возможность выйти из основания пирамиды Маслоу и перейти на более высокие уровни мотивации.

Не связывайся с Техасом

Дэн Сирек – лидер в изучении мусора^[143]. Он сотрудничал с 16 штатами от Нью-Йорка до Аляски по инициативам против засорения окружающей среды. Он часто выбирает случайные участки дорог – от федеральных автострад до проселков – и лично обходит их с кликерами в каждой руке, вручную подсчитывая мусор.

В 1980-х он и его организация Институт прикладных исследований, основанный в Сакраменто, получили предложение сотрудничества от штата Техас. В Техасе были серьезные проблемы: штат ежегодно тратил на уборку мусора 25 миллионов долларов, и затраты росли на 15 % в год. Попытки правительства поощрять правильное поведение – знаки «Пожалуйста, не мусорите», множество мусорных баков на обочине с надписью «Внесите свой вклад» – не помогали. Штат Техас нанял Сирека, чтобы тот помог создать новую стратегию.

Традиционные призывы соблюдать чистоту были эмоциональными, но довольно однообразными: например, взывали к чувству вины и стыда, как в рекламе, показывающей коренного американца, пускающего слезу из-за мусора. Были обращения к нашим чувствам к милым представителям дикой природы, например такое, в которой мультяшная сова говорит: «Не будь равнодушным – не мусори».

Сирек знал, что такие сообщения не решат проблему Техаса. По его мнению, они лишь «учат ученого». Нужно было охватить людей, не склонных проливать слезы над придорожным мусором. Типичный портрет человека, который мусорил в Техасе, – это мужчина в возрасте 18–35 лет, он водит пикап и любит спорт и музыку в стиле кантри. Для него не существует авторитетов, и его не впечатляют милые совы. Один из сотрудников Министерства транспорта Техаса сказал: «Слово “пожалуйста”, адресованное этим людям, пролетает мимо их ушей».

«Мы поняли, что те, кто мусорит, настоящие неряхи, – говорит Сирек. – Нужно объяснить им, что они мусорят». Сирек носил с собой фотографию мачо за рулем пикапа: «Это наша целевая аудитория. Мы называем их Мужланами»^[144].

Кампания против мусора, основанная на личном интересе, вряд ли сработала бы в этой группе. В конце концов, разве Мужланы выиграют, перестав мусорить? Для того чтобы выбрасывать хлам в положенном месте, требуются усилия, за которые никто не наградит. Нет смысла

обращаться к жадности или к сексу, как в объявлениях Кейплза. Вероятно, можно было бы задействовать страх: упомянуть огромные штрафы или другие меры наказаний, но нежелание Мужланов признавать авторитеты сделало бы идею бесполезной (или даже повлекло за собой обратные результаты).

Сирек знал, что лучший способ изменить поведение Мужланов – убедить их, что такие, как они, не мусорят. На основе своего исследования Министерство транспорта Техаса^[145] утвердило кампанию со слоганом «Не связывайся с Техасом».

В одном из первых рекламных телероликов главными героями стали два знаменитых в Техасе игрока из команды «Даллас Ковбойз»: защитник Эд «Верзила» Джонс и перехватчик Рэнди Уайт. В ролике они убирали мусор с обочины.

Верзила Джонс делает шаг в сторону камеры^[146] и говорит: «Если вы встретите парня, который выкинул это из машины... передайте ему, что у меня есть что ему сказать».

Рэнди Уайт тоже делает шаг вперед с пивной банкой и говорит: «У меня тоже...»

Голос за кадром спрашивает: «Что?»

Уайт сминает рукой консервную банку и угрожающе говорит: «Ну, я типа хочу увидеть его и передать это».

Верзила Джонс добавляет: «Не связывайся с Техасом».

Этот рекламный ролик далек от смешных сов и плачущих аборигенов.

В другой рекламе снялся Майк Скотт, подающий из «Хьюстон Астрос», известный своими кручеными мячами. Скотт говорит, что выбрасывать мусор в положенном месте – «вещь, которую делают в Техасе». Он показывает свой «крученный мусорный мяч», с силой бросив смятую бумажку в придорожный мусорный бак, который взрывается со столбом огня. В этом ролике очень тонкий смысл.

Героями рекламной кампании стали спортсмены и музыканты, вряд ли известные за пределами Техаса, зато хорошо знакомые техасцам, будучи *техасцами*: нападающий «Хьюстон Ойлер» Уоррен Мун, боксер Джордж Форман, гитарист Стиви Рэй Вон, исполнитель кантри Джерри Джефф Уолкер. Вилли Нельсон внес свой вклад в рекламу фразой: «Мамы, скажите своим детям: “Не связывайтесь с Техасом”».

Разве это не обычная «звездная» реклама? Нет, здесь все гораздо сложнее. Конечно, ролики работают не только благодаря знаменитостям:

Барбра Стрейзанд не справилась бы с Мужланами. И даже звезды-мачо не сработали бы эффективно. Шварценеггер – мачо, но он не сможет пробудить «техасский дух».

А если бы в кампанию привлекли тех же знаменитостей, но использовали более заурядный подход к социальной рекламе? «Я известный боксер Джордж Форман. Мусорить не круто!» Такая реклама тоже вряд ли сработала бы: Форман выступал бы в роли авторитета, которых Мужланы ненавидят.

Идея кампании заключалась в том, что техасцы не мусорят. Обратите внимание, что знаменитости имеют вес лишь в том случае, если могут быстро создать схему «Техаса» или «идеальных, мужественных техасцев». Даже те, кому не нравилась музыка Вилли Нельсона, могли оценить его «техасский дух».

Кампания имела мгновенный успех. В течение нескольких месяцев 73 % опрошенных техасцев смогли вспомнить сообщение и определить его как призыв не мусорить. В течение года количество мусора снизилось на 29 %.

Министерство транспорта изначально планировало сопроводить кампанию «Не связывайся с Техасом» отдельной программой стоимостью миллион долларов, чтобы ужесточить законы о мусоре. Эта тактика основывалась на страхе: если вы мусорите, то с большей вероятностью будете пойманы и привлечены к ответственности. Однако эффект от кампании «Не связывайся с Техасом» был столь сильным и быстрым, что от законодательной программы отказались. Предложив Мужланам содержательное сообщение о самоопределении, кампания избавила от необходимости апеллировать к страху.

В течение первых пяти лет кампании свалки мусора на обочинах в Техасе уменьшились на 72 %, количество банок на дорогах Техаса снизилось на 81 %. В 1998 году Сирек обнаружил, что в Техасе стало вдвое меньше мусора на дорогах, чем в других штатах, запустивших программы против мусора в течение сопоставимых периодов времени.

Фраза «Не связывайся с Техасом» – отличный слоган. Однако не нужно путать слоган с идеей. Идея состояла в том, что Сирек заставил Мужланов переживать о горах мусора, показав им, что настоящие техасцы не мусорят. Идея в том, что Мужланы лучше отреагируют на обращение к самоопределению, чем к рациональному личному интересу. Даже если бы был нанят второсортный копирайтер и слоган звучал как «Относитесь к Техасу уважительно», кампания по-прежнему снизила бы количество банок на трассах в Техасе.

Музыка для фортепианных дуэтов

Мы рассмотрели три стратегии, которые позволяют заинтересовать людей: это использование ассоциаций (или, в зависимости от ситуации, наоборот, отказ от них), призыв к личному интересу и обращение к самоопределению. Все они могут быть эффективными, но мы должны остерегаться нашего врага – проклятия знаний, которое может помешать применить их.

В 2002 году Чип работал с группой профессоров, чтобы провести семинар для руководителей некоммерческих художественных организаций в Майами и Форт-Лодердейле, Флорида. Одно из заданий должно было помочь руководителям сформулировать и усовершенствовать основную миссию их организаций. Слушателям были заданы сложные вопросы: для чего существует ваша организация? Могут ли другие делать то, что делаете вы, и если да, то в чем ваша уникальность?

Один из вопросов подразумевал, что участники определяют цель своих организаций таким образом, чтобы заинтересовать других людей: волонтеры должны захотеть уделять свое время, спонсоры – выделять свои средства, сотрудники – оставаться верными своим организациям (даже если они получают заманчивое предложение от других некоммерческих организаций). Одной из организаций, участвовавших в семинаре, была Murray Dranoff Duo Piano Foundation (фонд «Фортепианные дуэты» Мюррея Драноффа). Когда наступила очередь выступать представителям этой организации, Чип попросил их прочесть цель, вызывающую эмоции.

ПРЕДСТАВИТЕЛИ DUO PIANO: Мы существуем, чтобы защитить, сохранить и продвигать музыку, исполняемую в четыре руки.

ЧИП: Почему важно сохранить музыку, исполняемую в четыре руки?

ПРЕДСТАВИТЕЛИ DUO PIANO: Сегодня не так много дуэтных выступлений. Мы не хотим, чтобы это направление вымерло.

Позже один из слушателей семинара признался, что когда он впервые услышал фразу «фортепианные дуэты», то сразу же подумал о «дуэти на фортепиано», которые вы встретите в барах для туристов, где люди поют

вместе с пианистом. Некоторые подумали, что, возможно, такая музыка должна быть не сохранена, а как можно скорее изжита.

Беседа шла по кругу в течение нескольких минут, а повысить заинтересованность людей в сохранении фортепианных дуэтов как формы искусства так и не удавалось. В конце концов вмешался один из участников: «Не хочу показаться грубым, но что потеряет мир, если фортепианные дуэты полностью исчезнут?»

ПРЕДСТАВИТЕЛИ DUO PIANO (явно захваченные врасплох): Ого... Фортепиано – поразительный инструмент. Он был создан, чтобы сосредоточить в руках одного исполнителя диапазон и тембр целого оркестра. Второго инструмента с такой же широтой и диапазоном не найти. И когда вы устанавливаете два таких потрясающих инструмента в одной комнате и исполнители реагируют и полагаются друг на друга, это похоже на звук оркестра, но с интимностью камерной музыки.

После этого у присутствующих вытянулись лица, и в комнате послышался шепот одобрения. Фраза «звук оркестра, но с интимностью камерной музыки» была глубокой и выразительной. Люди в комнате вдруг впервые в жизни осознали, почему команда Мюррея Драноффа оставалась и должна оставаться верной музыке в четыре руки.

Почему группе Мюррея Драноффа понадобилось 10 минут, чтобы создать сообщение, которое заставило других людей сопереживать? Вы подумаете, что организация, посвященная музыке для фортепианных дуэтов, лучше других может объяснить ее ценность.

Да, они действительно лучше остальных *знали*, почему такую музыку нужно сохранить. Однако проклятие знаний помешало им выразить свою идею. Миссия «сохранить фортепианную музыку для дуэтов» была эффективной и значимой внутри фонда Мюррея Драноффа, но за его пределами она звучала неясно. Позже некоторые участники семинара сообщили, что им понравился вопрос «Что потеряет мир, если фортепианные дуэты полностью исчезнут?». Кого это волнует?

Если вы год за годом бьетесь над проблемами музыки для фортепианных дуэтов, легко забыть, что мир о ней никогда не слышал. Легко забыть, что вы «ударник», а мир – слушатель. Фонд был спасен от проклятия знаний благодаря полной комнате людей, задавших один и тот же вопрос: «Почему?» После того как представителям трижды задали этот вопрос, они перестали объяснять то, *что* они делают, и переключились на

то, *почему* они это делают. Они переключились с набора ассоциаций, которые не имели силы (разве только в кругу тех, кто уже знаком с такой музыкой), к набору более глубоких, более конкретных ассоциаций, эмоционально подействовавших на несведущих людей.

Тактика трех «почему» помогает преодолеть проклятие знаний (в «Тойоте» действует процесс пяти «почему» для полного анализа проблем производства, поэтому свободно используйте столько «почему», сколько хотите). Вопрос «почему?» помогает напомнить о ключевых ценностях, ключевых принципах, которые лежат в основе наших идей.

Несколько лет назад группа управляющих больницей обратилась в дизайн-компанию IDEO за помощью, чтобы улучшить рабочий процесс больницы. Команда IDEO знала, что она может столкнуться с огромным внутренним сопротивлением своим рекомендациям. Поэтому первым шагом по мотивации персонала больницы к изменениям было помочь людям осознать эту проблему. IDEO должна была заставить их переживать.

IDEO создала видео, снятое от лица пациента с переломом ноги, который направляется в отделение неотложной помощи. В ролике мы видим то же, что видит пациент. Мы и есть пациент. Мы заходим в дверь отделения, ищем инструкции по регистрации и общаемся с сотрудниками приемного отделения, которые говорят словно на иностранном языке. Наконец нас кладут на каталку и везут в больницу. Мы видим длинные коридоры больницы. Слышим бесплотные голоса, так как не видим человека, который обращается к нам. Время от времени в кадре появляется чья-то голова. Чаще всего возникают долгие паузы, когда мы просто смотрим на потолок, не уверенные в том, что произойдет дальше.

Джейн Фултон Сури, психолог IDEO, сообщила, что видео оказало немедленное воздействие на сотрудников больницы сразу после просмотра: «Первая реакция была: “Ого, я никогда не *осознавал* этого...” Сури говорит, что ей нравится слово *осознавать*. Пока сотрудники не посмотрели видео, проблема не была достаточно реальной. Позже Сури сказала: «Это немедленная мотивация к исправлению дел. Отныне это не просто одна из многочисленных проблем».

IDEO создала ролевые задания, которые ставили сотрудников больницы на место пациента. Упражнения включали в себя, к примеру, такое задание: «Представьте, что вы француз и пытаетесь найти своего отца в больнице, но вы не говорите по-английски». IDEO стала известна моделированием ситуаций, которые заставляют работников с пониманием

относиться к клиентам. Бывает, что у работника возникает эмоциональное привыкание, и симуляции IDEO помогают восстановить эмпатию по отношению к другим. «Мир бизнеса приучает абстрагироваться от частностей, – говорит Сури. – Интеллектуальные аспекты этого шаблона мешают проявить заботу».

Осознание того, что эмпатия возникает благодаря деталям, а не общей картине, возвращает нас к словам Матери Терезы, приведенным в начале главы: «Если я буду смотреть на толпу, я никогда не начну действовать. Если взгляну на одного человека, то начну».

Как заставить людей сочувствовать нашим идеям? Мы заставляем их снять «аналитические шоры». Мы вызываем сочувствие к отдельным личностям. Показываем, как наши идеи ассоциируются с тем, что уже волнует людей. Обращаемся к их личному интересу, а также к их самоопределению – не только кто они сейчас, но и кем они хотят быть.

В то время как всегда нужно задаваться вопросом, «что в этом» для нашей аудитории, мы должны держаться подальше от основания пирамиды Маслоу. Фраза «что в этом» для нашей аудитории может означать скорее эстетическую мотивацию или желание помочь, а не бонус в размере 250 долларов. Флloyd Ли говорил: «Я вижу, что отвечаю не только за еду. Я отвечаю за моральный дух». Кто из нас не хотел бы быть таким же лидером, как Флloyd Ли?

Глава 6. Истории

Медсестра работала^[147] в отделении реанимации новорожденных, где младенцы проходят лечение и наблюдение. Она уже нескольких часов следила за состоянием одного ребенка, и увиденное ее не радовало. Цвет кожи младенца – главный индикатор потенциальных проблем – постоянно менялся от здорового розового оттенка до бледного.

Внезапно за несколько секунд ребенок посинел. Сердце медсестры в ужасе сжалось. Позвали рентгенолога и доктора.

Они предположили, что у ребенка отказали легкие – частое явление у младенцев, подключенных к аппарату искусственной вентиляции легких. Врачи начали готовиться к стандартной процедуре, которая подразумевала вскрытие грудной клетки и установку трубки для откачки воздуха, скопившегося вокруг отказавших легких, чтобы те вновь наполнились воздухом.

Однако медсестра считала, что проблема связана с нарушением работы сердца. Как только она увидела иссиня-черный цвет кожи ребенка, то заподозрила пневмоперикард – патологию, при которой воздух наполняет полость вокруг сердца, давит на него и не дает нормально работать. Медсестра пришла в ужас, так как в последнем случае пневмоперикарда ребенок погиб до того, как поставили диагноз.

Медсестра попыталась остановить подготовку к операции над легкими. «Проблема в сердце!» – закричала она. В ответ ей указали на кардиомонитор, показывавший, что сердце в порядке. Сердечный ритм был ровным, нормальным для новорожденных: 130 ударов в минуту. Настойчивая медсестра отодвинула докторов и вскрикнула, приложив стетоскоп к груди ребенка.

Звука не было: сердце не билось.

Она начала делать ребенку компрессионный массаж сердца. В комнату ворвался главный неонатолог, и медсестра протянула ему шприц. «Это пневмоперикард, – сказала она. – Вводи иглу».

Рентгенолог, наконец получивший результаты сканирования, подтвердил диагноз медсестры. Неонатолог ввел иглу в сердце ребенка и медленно выкачал воздух, который душил сердце. Жизнь ребенка была в безопасности. Цвет кожи медленно возвращался к нормальному.

Позже группа поняла, почему кардиомонитор ввел медиков в заблуждение. Он создан для измерения электрической активности, а не

настоящего сердечного ритма. Нервы ребенка производили импульсы, заставлявшие сердце работать, но воздух в полости вокруг сердца не давал ему биться на самом деле. Только после того как медсестра воспользовалась стетоскопом, стало ясно, что сердце остановилось.

Эту историю записал Гэри Кляйн, психолог, который исследует процессы принятия решений в сложной и напряженной обстановке. Он работает с пожарными, авиадиспетчерами, работниками электростанций и сотрудниками отделений реанимации. История о ребенке приведена в главе «Сила историй» книги Кляйна «Источники силы». Автор утверждает, что такие истории рассказывают и пересказывают. Истории – эффективные учебные пособия. Они показывают, как контекст может ввести людей в заблуждение и заставить их принять неверные решения. Истории иллюстрируют причинно-следственные связи, которые люди не распознавали раньше, и подчеркивают неожиданные, остроумные способы решения проблем.

Описанная история содержит важные уроки. Она показывает, как распознать и лечить особенную патологию – пневмоперикард. В более широком смысле напоминает медикам о том, что не стоит полностью полагаться на машины. Кардиомонитор работал идеально, но не смог заменить обычный стетоскоп.

Эти уроки не имеют особой пользы для тех, кто не работает в области медицины. Однако история *полезна* всем. Она о женщине, которая стояла на своем, несмотря на абсолютное давление общего мнения группы. Это история о неудачниках: в иерархии больницы именно *медсестра* сообщила *главному неонатологу* верный диагноз. Жизнь ребенка зависела от ее стремления выйти за пределы «подобающего места».

Таким образом, сила истории в том, что она, во-первых, дает модель (знание о том, как действовать) и, во-вторых, вдохновение (мотивацию к действию). Заметьте, что оба результата – модель и вдохновение – предназначены для инициации *действия*. В предыдущих главах мы видели, что поверить людей заставляет *надежная* идея. *Эмоциональная* идея заставляет их сочувствовать. В этой главе мы увидим, что правильные истории заставляют людей действовать [\[148\]](#).

Разговоры о работе в столовой Хегох

Фотокопировальные машины, наверное, самые сложные устройства, которые многие из нас когда-либо использовали. Какое еще привычное устройство сочетает в себе оптические, механические, химические и электрические технологии? Момент, когда они работают, удивителен. Однако зачастую они не работают. Когда возникает серьезная неполадка (не такая, которую рядовой сотрудник может исправить, просто открыв и закрыв лоток для бумаги пару раз), необходим опытный мастер, чтобы устранить неисправность.

Исследователь Джулиан Орт провел много времени в компании мастеров копировальных машин Хегох и обнаружил, что они рассказывают друг другу огромное количество историй. Вот одна из них, от менеджера по продажам машин Хегох, прозвучавшая во время игры в криббидж^[149] в обеденный перерыв (в скобках мы дали несколько пояснений). Менеджер по продажам начал с того, что рассказал об изменениях, внесенных разработчиками машин, чтобы предотвратить выход из строя многих компонентов из-за скачков напряжения.

«Новая конфигурация платы Хегох^[150] не сожжет плату, если у вас есть дуговой дикоротрон. Вместо этого она теперь спотыкается о 24-вольтный механизм низковольтного источника питания, и машина ломается. Но когда это произойдет, машина покажет вам ошибку E053 [это неправильный код ошибки, относящийся к части машины, которая не связана с настоящей проблемой].

Именно с этим я и столкнулся, ремонтируя машину в конце коридора, и мы с Вебером четыре часа пытались разобраться. Вся проблема была в плохом дикоротроне. Мы наконец-то нашли его, так что получили E053 с F066, и в момент проверки дикоротронов один был полностью сломан... [Орт говорит, здесь была долгая пауза в связи с игрой в криббидж.] Да, это было забавно».

Эти парни, играя в криббидж в столовой, просто говорили о работе, как и все мы. Неверная ошибка E053 может не представлять собой трагедии в вашем мире, но, несомненно, у всех нас есть свои похожие

примеры.

Почему люди говорят о работе? Одна из причин кроется в человеческой природе: мы говорим с другими о том, что нас объединяет. Мастера Хегох работают с фотокопировальными машинами, поэтому говорят о них. Но это не все. Рассказчик, например, мог поделиться общим сюжетом истории без упоминания деталей: «Сегодня я столкнулся с настоящей проблемой: мне понадобилось четыре часа, чтобы разобраться в ней. Я рад, что все позади». Или мог сразу перейти к итогу: «После нескольких часов работы я наконец обнаружил сгоревший дикоротрон. А как вы провели утро?»

Вместо этого он рассказывает историю, которая гораздо более интересна его товарищам. Она драматична: неверный код ведет двух мужчин по ложному следу до тех пор, пока они после напряженной работы и обсуждений не выясняют, что проблема гораздо проще, чем казалась изначально. Почему такой формат истории более интересен? Дело в том, что он позволяет коллегам подыграть. Он предоставляет достаточно информации, чтобы те могли мысленно попробовать справиться с ситуацией. Люди в комнате, которые не знали о неверном коде E053, теперь починили свои «схемы ошибки E053». Прежде существовал лишь один способ отреагировать на ошибку E053. Теперь мастера знают о том, что E053 может их ввести в заблуждение.

Иными словами, эта история отчасти развлекает, отчасти обучает. Разговоры о работе дают важные подсказки, как реагировать на то, что происходит в мире. Они учат медсестер не верить слепо кардиомониторам. Они учат мастеров фотокопировальных машин остерегаться неверных кодов E053.

Однако эти истории не просто доносят какую-то информацию. История Хегох неравноценна разосланному в компании электронному сообщению с темой «Остерегайтесь неверных кодов E053, связанных с перегоревшими дикоротронами». Здесь что-то более глубокое. И нам понадобится чуть больше времени, чтобы понять, какую дополнительную ценность несут эти истории.

Непассивная аудитория

Истории четко ассоциируются с развлечениями – фильмами, книгами, телепередачами, журналами. Когда дети просят рассказать им историю, они хотят развлечений, а не инструкций.

У «аудитории», которая слушает истории, довольно пассивная роль: таких людей, которые слушают истории по телевизору, называют диванными овощами.

Однако, возможно, эта пассивность преувеличена. Когда мы читаем книги, то погружаемся в мир автора. Когда друзья рассказывают нам истории, мы сопереживаем. Когда смотрим фильмы, отождествляем себя с главным героем.

Но что если истории вовлекают нас более драматичным образом? Одна команда исследователей выявила, что грань между «аудиторией» истории и ее «главным героем» может быть размытой.

Три психолога сочинили несколько историй, чтобы установить, как люди понимают их. Эти истории участники исследования должны были прочитать с компьютера. Их разделили на две группы. Первая группа читала историю, в которой критический объект *был связан* с главным героем истории, например «Джон *надел* свою толстовку^[151], прежде чем отправился на пробежку». Вторая группа читала историю, в которой тот же критический объект был отделен от главного героя: «Джон *снял* свою толстовку перед пробежкой».

Через два предложения толстовка упоминалась снова, и компьютер мог отследить, сколько времени понадобилось людям на прочтение этого предложения. Произошло нечто странное: людям, которые думали, что Джон *снял* свою толстовку перед пробежкой, *понадобилось больше времени на прочтение предложения*, чем людям, которые думали, что Джон *уже надел* ее.

Этот результат едва заметен, но поразителен. Он предполагает, что мы создаем некое пространственное моделирование историй, которые слышим. Одно дело сказать: «Читая истории, мы рисуем картинки в голове». Мы все считаем это утверждение интуитивным. И совсем другое – сказать, что, когда Джон *снял* свою толстовку, он оставил ее дома в более отдаленном месте в нашей голове. Чтобы это оказалось правдой, мы не можем просто *визуализировать* историю на «киноэкране» в нашей голове.

Мы должны каким-то образом *моделировать* ее, дополнять аналогией (однако свободной) пространственные отношения, описанные в истории. Эти исследования предполагают, что такого понятия, как пассивная аудитория^[152], не существует. Когда мы слышим историю, наш мозг движется из комнаты в комнату. Когда мы слышим историю, мы моделируем ее. Но в чем смысл этого моделирования?

Группу студентов Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе попросили задуматься о какой-то их проблеме, которая «заставляла нервничать», но была потенциально разрешима в будущем, например о проблеме в учебе или в отношениях. Студентам сказали, что цель эксперимента – помочь им эффективно справиться с проблемой. Они получили краткие инструкции: «Важно думать о проблеме, лучше узнавать ее, думать о том, что вы можете сделать, предпринимать шаги по ее решению... Решение может снизить ваш стресс, заставит испытать удовлетворение от того, как вы справились с вашими трудностями, и поможет развиваться благодаря этому опыту». Выслушав инструкции, «контрольная группа» отправилась по домам, получив задание через неделю подготовить сообщение.

Вторая группа студентов – группа «моделирования событий» – осталась в лаборатории. Студентов попросили мысленно моделировать то, как разворачивалась проблема.

«Мы хотим, чтобы вы визуализировали то, как возникала проблема. Визуализируйте появление проблемы, вдаваясь в детали с самого начала... Вспомните все инциденты, шаг за шагом. Визуализируйте принятые вами действия. Вспомните то, что вы сказали, что сделали. Визуализируйте окружение, тех, кто был рядом, место, где вы находились».

Участники моделирования ситуации должны были шаг за шагом восстановить ход событий, которые привели к проблемам. Вероятно, рассмотрение причинной связи помогало студентам подумать о том, как решить проблему, – так программисты занимаются отладкой системы.

Третью группу – группу «моделирования результатов» – попросили мысленно моделировать позитивный исход проблемы.

«Представьте, что проблема начала разрешаться, что вы выходите из стрессовой ситуации... Представьте облегчение,

которое вы испытываете. Визуализируйте удовлетворение, которое чувствуете от решения проблемы. Представьте уверенность, которую ощущаете в себе, зная, что успешно справились с проблемой».

Участники моделирования результатов удерживали свое внимание на желаемом исходе: каково будет почувствовать, что моя проблема решена?

После этих упражнений обе группы моделирования отпустили домой. Их попросили ежедневно по пять минут повторять моделирование и подготовить для лаборатории сообщение по итогам через неделю.

Теперь время домашнего задания: попробуйте догадаться, какая из групп студентов лучше остальных справилась с решением своих проблем? Подсказка: это не контрольная группа.

Ответ: группа моделирования событий. Люди, моделирующие ход событий, получили лучшие результаты практически по всем параметрам. Моделирование прошлых событий гораздо полезнее, чем моделирование будущих результатов. Фактически разрыв между группами обнаружился сразу же после первого упражнения в лаборатории. Уже в первую ночь студенты, которые моделировали события, чувствовали улучшение настроения по сравнению с остальными группами.

Когда группы пришли через неделю, преимущество моделирования событий стало еще более очевидным. Участники этой группы с большей вероятностью предпринимали конкретные действия для решения своих проблем. С большей вероятностью просили совета и поддержки у других. С большей вероятностью рассказывали, чему научились и в каком направлении выросли.

Эти результаты могут показаться противоречивыми, так как литература по популярной психологии полна призывов к визуализации успеха. Оказывается, для выполнения работы позитивного внутреннего настроения недостаточно. Возможно, финансовые гуру не должны советовать нам представлять, что мы невероятно богаты. Им нужно рекомендовать нам воспроизвести все те шаги, которые ведут к бедности.

Почему мысленное моделирование работает?^[153] Дело в том, что мы не можем представить события или последовательность, не задействовав те же отделы мозга, которые включаются в процессе нашей физической активности. Снимки мозга показывают, что, когда люди *представляют* себе мигающие огни, активизируется зрительная область мозга. Когда *представляют*, как кто-то касается их кожи, активизируется сенсорная

область мозга. Процесс мысленного моделирования вовлекает в активность и другие части тела. Если люди представляют слова на «б» или «п», они не могут остановить незаметные движения губ, а если воображают, что смотрят на Эйфелеву башню, то им не остановить свой взгляд, бегущий наверх. Мысленное моделирование может даже изменять подсознательные физические реакции: когда люди пьют воду, но представляют, что это лимонный сок, они выделяют больше слюны. Еще более удивительно, что, когда люди пьют лимонный сок, но представляют, что это вода, они выделяют меньше слюны.

Мысленное моделирование помогает управлять эмоциями. Существует стандартное лечение от разнообразных фобий – пауков, выступлений перед людьми, авиаперелетов и прочего. Пациентов обучают технике расслабления, которая не дает появиться чувству тревоги, а затем просят визуализировать тот предмет, которого они боятся. Первая визуализация связана со страхом. Например, человек, который боится авиаперелетов, может представить движение самолета. Врач ведет пациента сквозь серию визуализаций, которые все больше и больше приближаются к самой сердцевине страха («Теперь двигатели самолета увеличивают обороты на взлетной полосе, шум все растет...»). Каждый раз, когда визуализация вызывает тревогу, человек останавливается и прибегает к технике расслабления, чтобы восстановить равновесие.

Обратите внимание: эти визуализации концентрируются на самих событиях – на процессе, а не на результатах. Никто не избавится от фобии, представив себе, каким счастливым он будет, когда фобия исчезнет.

Мысленное моделирование помогает решать многие проблемы. В повседневной жизни, например, благодаря этому мы думаем о том, что в противном случае ускользнуло бы от нашего внимания. Если мы представим себе, как идем в продуктовый магазин, то вспомним, что можно заскочить в химчистку в том же торговом центре. Мысленное моделирование помогает найти верные реакции на ситуации в будущем. Если представить себе потенциальный спор с начальником и его реплики, то можно подобрать правильные ответы к тому времени, когда этот спор состоится (и избежать ошибок). Исследователи предположили, что мысленная репетиция помогает не возвращаться к вредным привычкам вроде курения, злоупотребления алкоголем или переедания. Человек, который пытается справиться с тягой к алкоголю, добьется лучших результатов, если мысленно отрепетирует свои действия во время воскресного Супербоула: как он должен вести себя, когда кто-то отправится за пивом?

Возможно, самое удивительное в том, что мысленное моделирование помогает развивать навыки. Анализ 35 исследований^[154] с участием 3214 испытуемых показал, что если мысленно представить себе, что ты прилежно сидишь и успешно выполняешь задания с начала и до конца, то это само по себе значительно улучшает результаты. Мысленное моделирование помогло людям лучше спаивать детали и играть в дартс. Тромбонисты усовершенствовали свою игру, а фигуристы – свое катание. Неудивительно, что мысленная практика более эффективна, если задание включает в себя больше умственной активности (например, игра на тромбоне) в противоположность физической активности (например, сохранение равновесия), однако сама по себе мысленная практика обеспечила около *двух третей эффекта настоящей физической деятельности*.

Вывод прост: мысленное моделирование не столь эффективно, как реальная практика, но оно стоит на втором месте. Возвращаясь в мир прилипчивых идей, предполагаем, что удачные истории – это своего рода моделирование. Истории – что-то вроде симуляторов полета для нашего мозга. Услышать историю о кардиомониторе и медсестре не значит побывать там, но это лучшее, что вместо этого можно сделать.

Или вспомните историю про ошибку Херох E053. Почему лучше услышать эту историю, чем прочитать в инструкции предупреждение о «неверных индикаторах E053»? Да по той же самой причине, по которой симуляторы полета для пилотов лучше, чем набор карточек с инструкциями. Чем больше тренинг симулирует действия, которые мы должны совершать в мире, тем он эффективнее.

История обладает силой, так как предоставляет контекст, отсутствующий в абстрактной прозе. Вернемся к теории застёжки-липучки памяти – идее о том, что чем больше «крючков» мы добавляем в идеи, тем лучше они «прилипают». История E053 основана на эмоциях – разочаровании от неудачного поиска проблемы и введении в заблуждение машинным кодом. Она основана на предыстории: недавнее изменение в «конфигурации платы Херох» привело к этой новой ошибке. Наконец, история содержит мораль на метауровне: вы не должны полностью доверять коду ошибки. Этот «скептицизм по отношению к коду» является чем-то, что мастера могут применить к любой последующей работе.

Доктор легко может вылечить аппендицит, когда его диагностирует, но проблема заключается в том, чтобы отличить воспаление аппендикса от расстройства желудка, или отравления, или язвы. Представьте учеников, начавших изучать математику, которые решают сложные уравнения, но

заходят в тупик, если им показывают простое равенство, связанное с абсолютно той же математикой. Проблема X не всегда определяет себя как проблему X .

Именно эту роль играют истории: они встраивают знания в наше повседневное существование. В конце концов, аудитория играет не настолько пассивную роль. Внутренне мы готовы к действию.

ЛАБОРАТОРИЯ ИДЕЙ

Работа с трудными учениками^[155]

СИТУАЦИЯ. Учителям на занятиях приходится справляться с недовольными, агрессивными или трудными учениками. Многие учителя не готовы к таким ситуациям и не знают, как их разрешить. Сравним два сообщения, которые предлагают способы работы с такими учениками.

СООБЩЕНИЕ 1. Первое сообщение было составлено Индианским университетом в качестве источника информации для учителей.

- Сохраняйте спокойствие. Сделайте паузу и восстановите дыхание. Не переходите на позиции обороны.
- Не игнорируйте таких учеников. Попытайтесь нейтрализовать их агрессию. Договоритесь встретиться с ними во время перемены или после занятий. На этой встрече обратите внимание на эмоции ученика и выслушайте его. Говорите профессионально и вежливо.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 1. Обратите внимание, что в этом сообщении нет ничего неожиданного, ничего, что противоречило бы «здравому» смыслу (если работа со сложными учениками отвечает здравому смыслу, то зачем вообще нужны эти советы?). Многие советы («Сохраняйте спокойствие», «Не переходите на позиции обороны», «Попытайтесь нейтрализовать их агрессию») слишком абстрактны и слишком очевидны, чтобы «прилипнуть» (мало кто из учителей считает, что нужно выходить из себя при общении с

трудным учеником).

СООБЩЕНИЕ 2. Второе сообщение было неофициально опубликовано в новостной группе учителем по имени Элисон Бакман, которая хотела поделиться своим опытом с другими учителями в группе.

У меня был ученик... который часто громко разговаривал на заднем ряду, обычно тогда, когда говорила я. Его комментарии слышала не только я – их слышал каждый. Он спорил со мной по любому поводу, неважно по какому. Ученики вскоре начали жаловаться на его поведение в своих дневниках и предлагать методы, в основном унижительные, работы с ним.

Я с самого начала пробовала разные способы, но в конце концов попросила его с соседом по парте после занятий встретиться в моем кабинете. Я была уверена, что у меня были свидетели этого предложения – одно из преимуществ общего рабочего пространства. Полагаю, что сосед по парте попал в ловушку – тот ученик использовал его как средство для подрыва отношений.

На встречу нарушитель порядка пришел в солнцезащитных очках и вел себя вызывающе. Я начала говорить: «Почему бы тебе не рассказать мне, что происходит в конце комнаты...» – и он ответил: «Я не согласен с вами». Я попыталась поговорить с ним об этом, но ответа не последовало.

Ответа не было до тех пор, пока я не сказала, что другие ученики жаловались на него и предлагали свои способы решения ситуации. Его невербальный язык сразу же изменился, так же как и манера общения. Больше у меня не было с ним проблем. Я думаю, что учеников, которые выражают неуважение к учителю, могут очень хорошо контролировать другие ученики. Он-то думал, что производил на них впечатление, но узнал, что они не хотели слышать и видеть его.

КОММЕНТАРИИ К СООБЩЕНИЮ 2. Эта история позволяет моделировать процесс работы с трудным учеником. Мы видим, как Бакман пытается решить проблему. Обратите внимание, как много обозначенных в первом сообщении пунктов показаны, а не рассказаны в этой истории. Учительница пытается

«нейтрализовать» агрессию ученика. Она пытается поговорить в неформальной обстановке. Она сохраняет спокойствие.

Решение – по сути, давление ровесников, чтобы взять под контроль ученика, – конкретно и неожиданно. Это «нездоровый» смысл. Мы могли ожидать, что трудного ученика не будет волновать то, что думают его сверстники. Мы сочувствуем Бакман, которая заставляет нас переживать о результате. Легче волноваться о человеке, чем о маркированном списке инструкций.

Оценки

Чек-лист	Сообщение 1	Сообщение 2
Простое	—	—
Неожиданное	—	✓
Конкретное	✓	✓
Достоверное	—	—
Эмоциональное	—	✓
История	—	✓

ВЫВОД. Истории наподобие рассказа Бакман – модели обуздания трудных учеников – более интересны и эффективны для обучения учителей, чем список из сообщения 1. Однако 9 из 10 учебных отделов создадут сообщение 1. Нужно бороться с искушением перейти сразу к «советам» и пропустить историю.

Истории как источник вдохновения: история Джареда

В конце 1990-х гигант отрасли фастфуда Subway запустил кампанию, рекламирующую «здоровую» новую линию сэндвичей. Кампания была основана на статистике: семь сэндвичей содержат менее шести граммов жира. Что касается самой статистики, то это как ложка меда в бочке дегтя. Фраза «7 меньше 6» не прилипла так, как это сделала следующая рекламная кампания Subway, построенная на удивительной истории студента Джареда Фогла.

У Джареда были огромные проблемы с весом. На момент поступления в университет его вес вырос до 193 кг. Он носил майки размера XXXXXXL – это самый крупный размер в магазинах одежды больших размеров – и брюки с обхватом талии 152 сантиметра.

Отец Джареда, врач общей практики в Индианаполисе, постоянно говорил с ним о проблемах лишнего веса, но безуспешно. Однажды в декабре сосед Джареда, слушатель подготовительных курсов по медицине, заметил, что щиколотки Джареда распухли. Он поставил правильный диагноз: начались отеки, так как сосуды не справляются с выведением жидкости и она скапливается в организме. Это состояние грозит диабетом, нарушениями работы сердца и даже сердечными приступами. Отец Джареда сказал, что с учетом его веса и общего состояния здоровья он рискует не дожить до 35 лет.

После посещения больницы в декабре во время весенних каникул Джаред решил худеть. Мотивированный кампанией «7 меньше 6», он съел свой первый сэндвич с индейкой. Ему понравился вкус, и он составил собственную диету, состоящую из продуктов Subway: 30-сантиметровый сэндвич с овощами на обед и 15-сантиметровый сэндвич с индейкой на ужин.

Через три месяца следования «диете Subway», как он назвал ее, Джаред встал на весы. Они показали 150 килограммов. За три месяца он сбросил более 40 килограммов, обедая и ужиная в Subway. Он следовал этой диете еще несколько месяцев, иногда теряя по полкило в день. Как только состояние здоровья улучшилось, Джаред начал как можно больше ходить: не ездил на автобусе, чтобы добраться до университета, и даже поднимался по лестницам, вместо того чтобы воспользоваться эскалатором.

История о том, как потеря веса Джаредом стала национальным феноменом, началась со статьи в Indiana Daily Student, выпущенной в апреле 1999 года. Статья была написана Райаном Колманом, который жил с Джаредом в общежитии для студентов. Колман увидел Джареда после того, как тот сбросил вес, и почти не узнал его. Он трогательно написал о том, каково Джареду было быть полным.

«Когда Фогл записывался на занятие^[156], его выбор определялся не преподавателем или временем занятий, как у многих студентов. Выбор был обусловлен размером сидений в аудиториях, в которых проходили эти занятия.

Если многие обеспокоены тем, чтобы найти место парковки рядом с кампусом, Фогла волновало, найдет ли он место парковки без автомобилей, припаркованных рядом: ему нужно было дополнительное пространство, чтобы открыть дверь со своей стороны и выйти из машины».

Статья заканчивалась словами Джареда: «Subway помог спасти мою жизнь и начать все сначала. Я даже не знаю, как благодарить за это». Возможно, впервые в истории сети фастфуда удалось изменить чью-то жизнь к лучшему.

Затем корреспондент Men's Health, работавший над статьей «Невероятные диеты, которые работают», случайно увидел статью Indiana Daily о Джаредом и включил аннотацию о «диете с сэндвичами». В статье не упоминался Джаред или даже место, где он покупал сэндвичи: она просто содержала слово «сэндвичи».

Ключевым элементом цепочки стал владелец франшизы Subway Боб Окъеха, который увидел статью и решил, что в ней есть потенциал. Он встретился с Ричардом Коэдом, креативным директором рекламного агентства Subway Чикаго, чтобы тот ознакомился со статьей. Коэд сказал: «Сначала я рассмеялся, но мы решили расследовать эту историю».

Джаред – герой истории об избавлении от лишнего веса, а Окъеха и Коэд – герои нашей идейной истории: Окъеха разглядел ее потенциал, а Коэд потратил ресурсы на ее расследование.

Коэд и Барри Крауз, президент рекламного агентства Hal Riney, отправили в Блумингтон, Индиана, стажера, сопроводив его расплывчатыми инструкциями, как найти загадочного человека, придерживающегося диеты с сэндвичами. Заодно стажеру следовало выяснить, какие именно сэндвичи ел этот человек. Легко могло оказаться,

что это были сэндвичи Flo's Sub Shop.

Стажер не знал точно, что надо делать. Ориентировочный план предполагал прибыть в Блумингтон, просмотреть телефонный справочник и обойти все кафе с сэндвичами. К счастью для стажера, операция не достигла такого уровня сложности. Первое кафе, которое он посетил, оказалось франшизой Subway рядом с кампусом. Он начал описывать загадочного едока, и уже после первого предложения сотрудник кассы сказал: «Да это же Джаред. Он приходит сюда каждый день».

Стажер вернулся с победой. Джаред не был выдумкой, он действительно сбрасывал килограммы, поедая сэндвичи Subway. Агентство решило: *в наших руках отличная история.*

Здесь в истории Джареда возникло новое препятствие. Президент рекламного агентства Крауз попросил директора по маркетингу Subway представить историю Джареда, но на директора она впечатления не произвела. Он только что начал работать в Subway, имея опыт работы в другой компании фастфуда. «Я уже видел это, – сказал он. – Фастфуд не может быть полезным». Он хотел запустить кампанию с акцентом на вкус сэндвичей Subway.

Для того чтобы успокоить Крауза, директор отправил эту идею юристам Subway. Как и следовало ожидать, юристы ответили, что эту кампанию запускать нельзя. Она производит впечатление медицинского заявления, которое предусматривает ответственность, бла-бла-бла. Единственным способом избежать этого был запуск дисклеймера^[157] вроде «Мы не рекомендуем вам эту диету. Сначала проконсультируйтесь с вашим врачом».

Казалось, идея нежизнеспособна. Однако Крауз и Коэд не собирались сдаваться. Subway, как и многие компании, работающие на основе франшизы, запускала рекламные кампании на двух уровнях: национальном и региональном. В то время как национальный офис Subway наложил вето на историю о Джареде, некоторые региональные франшизы Subway заинтересовались ею и хотели запустить рекламу, используя средства регионального рекламного бюджета.

И снова препятствие. Франшизы обычно не платили за создание рекламы – они платили за запуск рекламы в своих регионах. Рекламу традиционно спонсировал национальный офис. Так кто собирался оплатить рекламу с Джаредом?

Крауз решил сделать ее бесплатной. Он сказал: «В первый и последний раз в моей карьере я дал добро на выпуск рекламы, которая не была оплачена».

Первый рекламный ролик вышел 1 января 2000 года, как раз во время ежегодной эпидемии обещаний похудеть в новом году. В ролике показывали Джареда на фоне его дома. «Это Джаред, – говорил человек за кадром. – Он весил 193 килограмма, – мы видим фото Джареда в его старых брюках с обхватом талии в 152 сантиметра. – Сегодня он весит 82 килограмма благодаря тому, что он называет диетой Subway. – Человек за кадром описывал рацион Джареда и завершал: – Диета наряду с ходьбой в случае Джареда сработала. Мы не утверждаем, что она подходит каждому. Вы должны проконсультироваться у вашего доктора, прежде чем решаться на любую диету. Но она помогла Джареду».

На следующий день, рассказывал Крауз, телефонные звонки начались с самого утра и не прекращались до ночи. Позвонила USA Today, позвонили ABC и Fox News. На третий день позвонила Опра. «Многие годы я часто разговаривал с маркетологами, которые стремились добиться внимания со стороны медиа, – говорил Крауз. – Никто никогда и нигде не был удостоен звонка Опри. Единственный раз, когда я добился такого успеха в своей карьере, что мне позвонила Опра, состоялся благодаря истории Джареда. Опра сама нам позвонила».

Спустя несколько дней Краузу позвонили из национального офиса Subway, спросив, можно ли запустить рекламу на национальном уровне. В 1999 году продажи Subway^[158] были вялыми. В 2000 году они выросли на 18 %, в 2001 году – еще на 16 %. В тот период другие (гораздо меньшие по размеру) сети кафе с сэндвичами вроде Schlotzsky's и Quiznos росли на уровне 7 % в год.

История Джареда показывает ценность моделирования. Довольно легко представить себе, как использовать диету Subway: обед, ужин и прогулка между ними. Но эта история не столько модель, сколько вдохновляющая речь. Этот огромный парень сбросил 111 килограммов благодаря диете, которую сам изобрел! Ого! История представляет собой хороший пинок под зад тем, кто пытается сбросить лишние пять килограммов.

Как история медсестры, с которой началась глава, история Джареда содержит эмоциональное переживание. Она вдохновляет даже худых и не заинтересованных в диетах людей. Он сражался с большими трудностями и победил благодаря своему упорству. Это вторая награда, которую дает история, – вдохновение. Вдохновение, как и моделирование, побуждает к действиям.

Кстати, обратите внимание, насколько эффективнее эта кампания по

сравнению с кампанией «7 меньше 6». Обе действуют на одной территории: они подчеркивают доступность питательных сэндвичей с низким содержанием жиров. Они дают надежду потери веса. Но одна кампания имела скромный успех, а другая стала сенсацией.

В этой книге мы утверждаем (и надеемся, что заставили и вас поверить в это), что *вы могли предугадать*, что Джаред окажется победителем этих двух кампаний.

Убедитесь, насколько хорошо история Джареда соответствует чек-листу SUCCEsS.

- Она проста: ешь сэндвичи и худей (честно говоря, она может быть слишком простой, однако сэндвич с мясом и майонезом не поможет вам сбросить вес).

- Она неожиданна: парень скинул огромный вес, питаясь фастфудом! Эта история нарушает наше привычное представление о фастфуде, которому больше соответствует образ толстого Джареда, чем худого Джареда.

- Она конкретна: подумайте об огромных брюках, серьезном уменьшении обхвата талии, диете, включающей разные виды сэндвичей. Она скорее похожа на басню Эзопа, чем на абстракцию.

- Она достоверна: в истории присутствует достоверность антиавторитетов, что мы видели в антитабачной кампании с Пэм Лаффин. Парень, который носил штаны с обхватом талии 152 сантиметра, дает нам совет, как похудеть.

- Она эмоциональна: мы больше переживаем об отдельном человеке, о Джаред, а не толпе людей. История затрагивает глубокие области иерархии Маслоу – рассказывает о парне, который раскрывает свой потенциал с помощью кафе с сэндвичами.

- Это история: наш герой преодолевает серьезные проблемы и добивается успеха. Она вдохновляет нас на такие же свершения.

А теперь проверим по чек-листу идею «7 меньше 6». Она проста, но, заметьте, имеет гораздо менее увлекательное ключевое сообщение. Ее ключевое сообщение – «У нас много сэндвичей с низким содержанием жиров», ключевое сообщение идеи Джареда – «Ешь в Subway, худей, меняй свою жизнь». Первое сообщение продает сверла, второе объясняет, как повесить рисунок вашего ребенка.

Идея «7 меньше 6» гораздо менее неожиданна. История Джареда производит сильное впечатление, так как нарушает мощный шаблон:

фастфуд ведет к ожирению. Если бы идея «7 меньше 6» атаковала тот же шаблон, она бы донесла свою мысль лишь вскользь.

Идея «7 меньше 6» не конкретна. Цифры не конкретны. Она достоверна лишь потому, что не установила планку слишком высоко: немногие будут поражены тем, что сэндвич содержит менее шести граммов жира, поэтому нас не надо убеждать. Она не эмоциональна, и это не история.

Любой читатель этой книги может проанализировать эти две национальные рекламные кампании стоимостью в миллионы долларов и выбрать правильную, просто сравнив их с использованием чек-листа SUCCEsS. Однако обратите внимание: те, кто не читал эту книгу, менее подкованны. Директор по национальной рекламе, который всю жизнь пытался сделать идеи прилипчивыми, хотел отказаться от истории Джареда.

История о Джареде привлекательна также тем, скольким людям пришлось усердно работать, чтобы воплотить ее в жизнь. Взгляните, сколько маловероятных событий должно было произойти, чтобы Джаред стал телезвездой. Управляющий кафе Subway должен был довести журнальную статью до сведения креативного директора (сделали бы это ваши сотрудники?). Креативный директор должен был инвестировать средства в то, что могло оказаться бесплодным заданием (было ли это настоящим заданием с хорошей рентабельностью инвестиций?). Президент рекламного агентства должен был бесплатно сделать рекламу, поскольку понимал, что она приведет к потрясающим результатам (бесплатно!). Национальная команда по маркетингу Subway должна была подавить гордость и признать, что допустила ошибку, проигнорировав историю Джареда.

Это не самые обычные действия. Это поведение не назовешь рутинным. Сколько отличных идей угасло оттого, что кто-то, являющийся связующим звеном между источником идеи и конечным выходом, допустил ошибку? В нормальном мире владелец франшизы посмеялся бы над историей Джареда. Он повесил бы ее на доску объявлений, на стену коридора рядом с туалетом для развлечения своих сотрудников. И это было бы апогеем истории Джареда.

Джаред напоминает нам, что мы не всегда должны создавать прилипающие идеи. *Обнаружить* их зачастую проще и полезнее. Что если бы учителя истории прилежно делились своими эффективными учебными методиками? Что если бы мы могли положиться на добровольцев некоммерческих организаций в их поиске символических событий или

встреч, которые способны вдохновить людей? Что если бы мы могли рассчитывать, что наши боссы рискнут осуществлять важные идеи? Не нужно восхищаться сэндвичами Subway, чтобы прийти в восторг от процесса воплощения отличной идеи в жизнь.

Искусство видеть

Как убедиться, что мы не упустили отличную идею, потенциального Джареда, из-под носа? Обнаружить идею несложно, но это не естественный процесс. Идеи сами по себе не привлекают нашего внимания. Нам нужно целенаправленно их искать. Как выглядит идея, которую следует искать?

Во введении мы говорили о том, что непрофессионалы, обученные использовать классические шаблоны рекламных объявлений, могут создавать рекламу, значительно превосходящую по качеству ту, что создают необученные люди. Так же как существуют рекламные шаблоны, доказавшие свою эффективность, существуют шаблоны историй, подтвердившие свою действенность. Изучение шаблонов повышает нашу способность разглядеть идею.

Уоррен Баффет любит рассказывать историю Розы Блюмкин, женщины, которая управляла одной из компаний, в которую он инвестировал свои средства. Блюмкин родом из России^[159], но в возрасте 23 лет она мошенническим образом пробралась мимо пограничных служб и попала в Америку. Она не говорила по-английски и не получила формального образования.

Блюмкин занялась бизнесом, связанным с мебелью, в 1937 году, имея в кармане 500 долларов. Спустя 50 лет ее магазин мебели приносил 100 миллионов долларов годового дохода. В возрасте 101 года она по-прежнему работала семь дней в неделю. Она даже перенесла празднование своего 100-летнего юбилея на вечер, когда магазин был закрыт. Однажды конкуренты предъявили Блюмкин иск за нарушение принципов справедливой торговли, так как ее цены были слишком низкими. Они думали, что она работала в убыток, чтобы вытеснить конкурентов с рынка. Баффет рассказывает: «Она показала в суде, что может выгодно продать ковер с огромной скидкой, и продала его судье за 1400 долларов».

История Розы Блюмкин не заимствована из книги «Куриный бульон для души»^[160], хотя вполне могла там оказаться. Эта книжная серия стала феноменом: многомиллионные совокупные тиражи, десятки выпусков, включая «Куриный бульон для души папы», «Куриный бульон для души медсестры» и «Куриный бульон для души NASCAR»^[161].

Книги «Куриный бульон» содержат вдохновляющие истории, которые воодушевляют, мотивируют, заряжают энергией. В каком-то смысле они

являются противоположностью городских легенд, которые могут усугублять циничное, пессимистичное или параноидальное мировоззрение. Незнакомцы украдут ваши почки! Snapple поддерживает Ку-клукс-клан! «Макдоналдс» добавляет червей в свои гамбургеры!

Поразительно, что авторы не сочинили эти истории – они всего лишь нашли их и собрали воедино. Мы хотели понять, что является причиной их жизнеспособности, и проанализировали сотни историй как из «Куриного бульона», так и других источников в поиске глубинных сходств.

Аристотель считал, что существует четыре основных сюжета драмы: простая трагедия, простая удача, сложная трагедия и сложная удача. Роберт Макки, специалист по сценариям, описал 25 типов историй в своей книге: современная эпопея, сюжет разочарования и т. д. Когда мы закончили разбор огромной стопки вдохновляющих историй – это гораздо более узкая группа, – то пришли к заключению, что существует три базовых сюжета: сюжет проблемы, сюжет связи и сюжет креативности.

Базовые сюжеты^[162] можно использовать для классификации более 80 % историй, которые входят в первоначальную коллекцию «Куриного бульона». Еще более удивительно, что они пригодны для классификации более 60 % историй, опубликованных в журнале People, которые описывают обычных людей. Если среднестатистический человек попадает в People, это обычно происходит потому, что у него или нее за плечами вдохновляющая история. Если наша цель – зарядить энергией и вдохновить остальных, эти три сюжета представляют собой хорошее место для старта. (Кстати, если вы относитесь к тому типу людей, которые считают рассказы «Куриного бульона» скорее приторными, чем вдохновляющими, вас все-таки заинтересуют три шаблона сюжета. Всегда можно пренебречь деталями.)

Сюжет проблемы

История Давида и Голиафа – классический сюжет проблемы. Главный герой преодолевает сложную проблему и добивается успеха. Давид убивает гиганта из самодельной пращи. У сюжета проблемы существуют разновидности, с которыми мы все знакомы: это история о неудачнике, история быстрого взлета, триумф сильной воли над несчастьями.

Главный элемент сюжета проблемы состоит в том, что препятствия кажутся главному герою непреодолимыми. Джаред похудел на 82 килограмма – это сюжет проблемы. Сосед Джареда, который весит

95 килограммов и похудел в талии на пару сантиметров, – не в сюжете проблемы. У всех нас есть огромный запас историй с сюжетом проблемы. Американская команда по хоккею, победившая русских на Олимпийских играх 1980 года. Аламо^[163]. «Фаворит»^[164]. Истории Горацио Элджера. Американская революция. Фильм «Звездные войны». Лэнс Армстронг. Роза Паркс^[165].

Сюжеты проблемы вдохновляют даже тогда, когда они менее драматичны и известны, чем приведенные примеры. О Розе Блюмкин знают далеко не все. Сюжеты проблемы вдохновляют особенным образом. Они вызывают к нашей целеустремленности и решительности; заставляют работать усерднее, справляться с новыми проблемами, преодолевать препятствия. Во всяком случае, когда вы узнали, что Роза Блюмкин перенесла празднование своего дня рождения, пока магазин не будет закрыт, вам будет легче убраться в гараже. Сюжеты проблемы вдохновляют на действия.

Сюжет связи

Сегодня слова «добрый самаритянин» означают того, кто добровольно помогает другим в сложные времена. Библейская притча о добром самаритянине поясняет это определение, но имеет более глубокий смысл.

Притча начинается с того, что законник обращается к Иисусу с вопросом, как попасть в рай. Он хотел не столько получить ответ на свой вопрос, сколько испытать Христа. Когда Иисус спрашивает законника, как тот представляет себе ответ, законник отвечает, что нужно любить ближнего, как самого себя. Христос соглашается с ответом. Затем тот (возможно, желая ограничить число людей, которых он должен любить) спрашивает: «Кто мой ближний?»

И Христос рассказывает ему такую историю^[166].

«Один человек шел из Иерусалима в Иерихон и попал в руки разбойников. Они сняли с него одежду, избили его и ушли, оставив умирать.

По той же дороге шел священник, и когда он увидел того человека, то прошел мимо. Так же поступил и левит: он шел по дороге, увидел человека, но прошел мимо.

Но самаритянин, который шел той же дорогой и увидел

человека, сжалился над ним. Он подошел и перевязал его раны, оросив их маслом и вином. Затем посадил человека на своего осла, довез до гостиницы и позаботился о нем. На следующий день он дал две серебряные монеты владельцу гостиницы. “Присмотри за ним, – сказал самаритянин, – и когда я вернусь, я возьму все твои расходы”.

“Кто из всех троих был ближним для человека, попавшего в руки разбойников?”

“Тот, кто сжалился над ним”, – ответил законник.

Иисус сказал ему: “Иди и поступай так же”».

Современным читателям в этой истории не хватает контекста. Самаритянин был не просто хорошим парнем. Он был хорошим парнем, который, оказав помощь раненому человеку, переступил социальную бездну. В то время между самаритянами и евреями (все остальные герои истории) царила невероятная вражда. Современной аналогией статуса изгнанника-самаритянина может быть атеист, байкер и член организованной преступной группировки в одном лице. Урок истории очевиден: добрые ближние проявляют милосердие и сострадание не только к людям своей собственной группы.

Сюжет связи именно об этом. Он о людях, которые создают отношения, заполняющие разрыв – расовый, классовый, этнический, религиозный, демографический или любой другой. Сюжет связи не обязательно касается вопросов жизни и смерти, как в притче о добром самаритянине. Связь может быть такой же тривиальной, как бутылка кока-колы в известной рекламе Крутого Джо Грина^[167]. Худощавый юный белый фанат встречается с огромным известным черным спортсменом. Бутылка колы объединяет их. Это непохоже на притчу о добром самаритянине, но определенно сюжет связи.

Сюжеты связи присутствуют в романтических историях: вспомните Ромео и Джульетту или бестселлер всех времен «Титаник». Все сюжеты связи побуждают нас к социальным действиям: помогать другим, быть толерантным к окружающим, работать с ними и любить ближних. Сюжет связи – самый распространенный в рассказах «Куриного бульона».

Если сюжеты проблемы рассказывают о преодолении трудностей, то сюжеты связи касаются наших отношений с другими людьми. Если вы рассказываете историю в компании на новогодней вечеринке, лучше вспомнить сюжет связи. Если это вечеринка по случаю запуска проекта,

больше подходит сюжет проблемы.

Сюжет креативности

Третий компонент вдохновляющей истории – сюжет креативности. Прототипом может быть история яблока, которое упало на голову Ньютона и вдохновило на создание теории тяготения. Сюжет креативности рассказывает о том, кто совершает мысленный прорыв, решает давнюю загадку или подходит к проблеме инновационным образом. Это сюжет «Макгвайера»^[168].

Ingersoll-Rand^[169] – огромная компания, которая производит такие неинтересные товары, как промышленные компрессоры, используемые в магазинах автозапчастей для шлифовки кузовов. Ingersoll-Rand долго выводила новые продукты на рынок. Один сотрудник, расстроенный среднестатистическим четырехлетним жизненным циклом товара, сказал: «Выпуск нового продукта занимает у нас больше времени, чем потребовалось для завершения Второй мировой войны».

Ingersoll-Rand решила изменить длинный цикл разработки. Компания создала проектную группу, чья цель заключалась в том, чтобы создавать новый компрессор ежегодно, то есть за четверть обычного времени. Стандартные теории организационной культуры говорили о том, что шансы на успех минимальны. Однако команда многое делала правильно, в том числе с помощью историй акцентировала внимание на новой культуре компании. Так, одна история была о том, строить корпус компрессора из пластика или металла. Пластик более комфортный материал, но сопоставим ли он по прочности с металлом?

Традиционный для Ingersoll-Rand способ решения этой проблемы заключался в проведении тщательных исследований прочности и деформативности обоих материалов. Однако в компании была «команда компрессоров». А им приходилось действовать быстро. Несколько членов команды придумали менее формальный порядок испытаний. Когда приехал клиент, члены команды привязали куски каждого материала к заднему бамперу арендованной машины и выехали с парковки с материалами, которые волочились сзади. Поездка продолжалась до тех пор, пока полиция не остановила их. Как оказалось, новое пластиковое соединение не уступало по прочности традиционному металлу. Решение было принято.

В работе «команды компрессоров» эта история получила название теста на сопротивление. Тест на сопротивление – это сюжет креативности, который усиливает новую культуру компании. Тест на сопротивление предполагает: «Нам по-прежнему необходимы точные данные для принятия решений. Только нужно получить их гораздо быстрее».

Знаменитый исследователь Эрнест Шеклтон столкнулся с такими огромными трудностями в своем исследовании (очевидно, это сюжет проблемы), что единство членов его команды оказалось критически важным. Мятеж мог убить всех. Шеклтон придумал нестандартное решение для борьбы с теми, кто ныл и жаловался. Он попросил их спать в его палатке. Когда люди делились на команды для выполнения разных обязанностей, он брал жалобщиков в свою команду. Благодаря своему постоянному присутствию он снизил негативное влияние этих людей. Сюжеты креативности побуждают нас стремиться к чему-то новому, быть творческими, экспериментировать с новыми подходами.

Цель изучения этих сюжетов не в том, чтобы научить вас сочинять истории. Они не помогут вам, если только вы не прозаик или создатель объявлений. Цель в том, чтобы научиться понимать, какие истории имеют потенциал.

Когда история Джаредда попала к нам на стол, мы сразу захотели определить ее важные элементы. *Парень, сражающийся с огромными препятствиями и преодолевающий их, – это сюжет проблемы.* Сюжеты проблемы вдохновляют на принятие вызова и усердную работу. Если это соответствует цели, которой вы хотите добиться, используйте эту историю. Не вешайте ее на доску объявлений.

Если вы управляете командой компрессоров и пытаетесь преобразовать культуру компании, то вам нужно искать сюжеты креативности. Если вы слышали, что кто-то из ваших людей возил металл вокруг парковки, – это то, что вам нужно.

Нужно знать, что искать. Не надо ничего выдумывать, не надо ничего преувеличивать или драматизировать, как это бывает в историях «Куриного бульона» (тест на сопротивление таковым не является). Нужно просто понять, когда жизнь подкидывает вам свои дары.

Истории во Всемирном банке

[170]

В 1996 году Стивен Деннинг работал во Всемирном банке – международной организации, которая кредитует проекты по улучшению инфраструктуры развивающихся стран, например проекты школ, дорог и водоочистных сооружений. В то время он управлял работой банка в Африке – третьем по величине в организации. Казалось, что он быстро восходит к вершинам организации.

Затем один из его двух главных менторов вышел в отставку, второй уволился. Вскоре после этого Деннинга попросили покинуть пост в Африке и «заняться вопросами информации», то есть менеджмента знаний. Деннинг говорил: «Теперь этот банк заботился лишь о денежных потоках, а не об информации. Новая должность была равнозначна отправке в корпоративную Сибирь».

Поручение было не только непривлекательным – оно отталкивало. Всемирный банк знал, как добиваться результатов в развивающихся странах, но эта информация была разбросана по организации. Проекты внедрялись в десятках стран по всему миру: поскольку в организации царил центральная бюрократия, многие из операционных ноу-хау разрабатывались естественным образом на местном уровне. Каждый проект в какой-то степени являлся отдельной вселенной. Эксперт по водоочистным установкам в Замбии мог подсказать отличный способ управления местными политическими переговорами, но у него вряд ли была возможность поделиться этим со специалистом по строительству автомобильных дорог в Бангладеш. Ни один менеджер не узнал бы, что существуют и другие, только если они случайно не оказывались в общем кругу друзей или бывших коллег.

Спустя месяц после нового назначения Деннинг обедал с коллегой, который только что вернулся из Замбии. Тот работал над проектом по улучшению медицинского обслуживания, в особенности матерей и детей. Будучи в Замбии, в Камане, небольшом городке в 360 милях от столицы Замбии, он познакомился с медицинским работником. Этот человек боролся с малярией в сообществе и пытался найти информацию о том, как справиться с болезнью. Коллега Деннинга нашел способ выйти в интернет и обнаружил необходимые ответы на сайте Центра по контролю за заболеваниями (Centers for Disease Control, CDC) в Атланте (не забывайте,

что события происходили в 1996 году, когда интернет как источник информации был еще в диковинку, особенно в Африке).

Деннинг говорит, что в тот момент не придавал особого значения той истории: она была обычным интересным примером находчивости коллеги. Позже его осенило, что история о Замбии – идеальный пример силы менеджмента знаний. Человек, ответственный за важное дело, нуждался в информации. Он начал искать ее, нашел и, как результат, смог действовать более эффективно. Это видение менеджмента знаний, за исключением того, что медицинский работник не должен был искать нужную информацию методом проб и ошибок, добравшись в итоге до сайта CDC. Он должен был располагать возможностью воспользоваться знанием Всемирного банка.

Деннинг стал рассказывать эту историю коллегам, подчеркивая, почему Всемирный банк должен придать менеджменту знаний первостепенное значение. Спустя несколько недель у него появилась возможность пообщаться с комитетом высшего руководства. На его выступление было выделено лишь 10–15 минут. За это время ему предстояло представить новую стратегию организации и завоевать одобрение группы. Непростая задача.

Во-первых, Деннинг обозначил проблему: напомнил, с какими сложностями сталкивался Всемирный банк в связи с тем, что его информация была разрозненной, и насколько плачевным являлось состояние его информационных систем. Затем вместо того, что сделали бы многие люди – то есть вместо того чтобы пересказывать известные всем положения менеджмента знаний и приводить цитаты о важности менеджмента знаний в XXI веке, – Деннинг поступил иначе. Он рассказал историю о Замбии.

Сразу после презентации два руководителя подбежали к Деннингу и начали забрасывать его идеями, которые он должен был выполнить, чтобы запустить программу. Деннинг подумал: «Это очень странный разговор. Всего 10 минут назад эти люди не хотели уделить мне свое время, а теперь я, по их мнению, делаю слишком мало для воплощения их идеи. Это ужасно! Они украли мою идею!» А затем ему в голову пришла более счастливая мысль: «Это прекрасно! Они украли мою идею. Она стала их идеей!»

Спустя пару лет Деннинг ушел из Всемирного банка и стал популяризатором уроков, полученных в области сторителлинга^[171]. В 2001 году он написал книгу *The Springboard* («Трамплин»). Деннинг

называет истории трамплинами, если они позволяют людям увидеть пути решения проблемы. Истории-трамплины рассказывают о возможностях.

Одно из главных преимуществ историй-трамплинов заключается в том, что они помогают преодолеть скептицизм и рождают личную заинтересованность. Деннинг утверждает, что идея рассказывания историй изначально противоречила его интуиции. Он всегда верил в ценность прямоты и боялся, что истории окажутся слишком двусмысленными, слишком второстепенными, слишком отрывочными. Он думал: «Почему нельзя сказать все прямо?»^[172] Зачем создавать сложности, пытаясь косвенным образом донести мысли до слушателя, если гораздо проще перейти сразу к делу, дав указания? Почему бы не ударить слушателей между глаз?»

Проблема в том, что, когда вы бьете слушателей между глаз, они отвечают вам тем же. Ваш способ донести сообщение является сигналом к тому, как они должны реагировать. Если вы приводите аргумент, то косвенно просите слушателей оценить его: осудить, оспорить, критиковать – и затем возражаете, по крайней мере в их головах. Но историей, утверждает Деннинг, вы вовлекаете аудиторию, охватываете людей идеей, предлагая им действовать вместе с вами.

Деннинг говорит о «тихом внутреннем голосе»^[173], который обычно комментирует тезисы спикера. «Традиционный взгляд на коммуникации заключается в игнорировании тихого внутреннего голоса в надежде, что он умолкнет и сообщение так или иначе его подавит», – говорит Деннинг. Но у него другие взгляды: «Не игнорируйте внутренний голос... Лучше работайте в *гармонии* с ним. Сотрудничайте с ним, предоставив любую работу. Расскажите историю таким образом, чтобы вызвать вторую историю – историю вашего тихого внутреннего голоса».

Истории-трамплины не только создают заинтересованность – они мобилизуют. Они концентрируют внимание людей на потенциальных решениях. Истории, в которых цели и барьеры очевидны, включают у аудитории режим решения проблем. Очевидно, объем «решаемых проблем» меняется от истории к истории. Когда мы смотрим «Титаник», мы не думаем, как улучшить системы обнаружения айсбергов. Мы сочувствуем главным героям и начинаем поддерживать их в их борьбе: «Обернись!», «Скажи ему это прямо сейчас!», «Не открывай эту дверь!»

Однако истории-трамплины выводят нас за рамки решения проблем главного героя. Они помогают нам решить наши проблемы. История-трамплин словно настраивает аудиторию, где каждый человек имеет свой

пункт назначения.

После того как Деннинг рассказал историю о Замбии, один из руководителей, присутствовавший на совещании, представил идею менеджмента знаний президенту Всемирного банка, утверждая, что за этим направлением стоит будущее организации. Деннинга пригласили озвучить свои идеи перед топ-лидерами банка, включая президента. К концу года президент объявил, что менеджмент знаний является одним из приоритетов банка.

Сборник рассказов конференции

Мы начали эту главу с истории медсестры, которую рассказал Гэри Кляйн. Он поделился и другой историей^[174], которая обобщает все, о чем мы говорили.

Однажды организацию Кляйна попросили изложить результаты конференции. Он хотел получить сборник результатов конференции, который был бы более компактным, чем полная запись выступлений, и более связным, чем коллекция слайдов PowerPoint докладчиков.

Фирма Кляйна выделила по одному человеку для мониторинга каждой из пяти параллельных секций. Наблюдатели ходили на все обсуждения и записывали каждую историю. По окончании конференции они сравнили свои записи и обнаружили, как сказал Кляйн, что получился набор историй, которые были «и забавными, и трагическими, и поразительными». Группа обработала их и отправила организатору конференции.

Организатор пришел в восторг. Он увидел, что сборник получился более живым и полезным, чем типичный материал конференций – набор сухих отрывков, изобилующий терминами. Он даже попросил свою организацию выделить средства на издание книги с этими заметками. В порядке вежливости он разослал заметки всем участникам конференции.

Те пришли в ярость. Их возмутило, что кто-то вырезал истории из общего текста их выступлений: они не хотели произвести впечатление людей, которые только рассказывают всякие байки. Ведь они столько времени сводили свой опыт к рекомендациям. Более того, отрывки, которые были представлены организаторам конференции, состояли из крупиц мудрости вроде «Держите линии связи открытыми» или «Не ждите, пока проблемы накопятся».

Кляйн сказал: «Мы хотим показать, насколько бессмысленны эти слоганы, в отличие от историй вроде той, что показывает, как они удерживали линии связи открытыми, когда на заводе остановилось производство». Однако выступавшие были непреклонны, и от проекта пришлось отказаться.

Эта история – одна из наших любимых в книге. Мы не пытаемся показать выступавших с плохой стороны. Представьте себя на их месте. Вы создали потрясающую презентацию, изложили в ней итоги нескольких лет работы, и ваша цель – помочь людям овладеть сложной структурой, на

создание которой вы потратили годы. Вы построили великолепное интеллектуальное здание! И теперь команда Кляйна подходит к этому зданию, вытаскивает пару кирпичиков из стены и пытается выдать их за результаты всей вашей работы. Какая наглость!

Конечно, проблема в том, что невозможно показать «здание» за 90 минут презентации. Лучшее, что вы можете сделать, – это донести несколько «строительных блоков». Однако невозможно вытащить строительные блоки из крыши, а именно это вы и делаете, когда даете рекомендации вроде «Держите линии связи открытыми».

Представьте, что вы менеджер Nordstrom и выступаете на конференции перед коллегами. Положим, последний слайд вашей презентации содержит информацию вроде следующей: «Выводы Nordstrom. В розничной торговле отличное клиентское обслуживание – ключевой источник конкурентного преимущества». При обсуждении вашего четвертого слайда вы в шутку упомянули «норди», который упаковал подарок, купленный в Macy's. Эти клоуны из фирмы Кляйна хотят использовать вашу историю об упаковке подарка, но намерены пропустить ваш вывод. И они абсолютно правы!

В главах [«Простота»](#) и [«Неожиданность»](#) шла речь о том, что хорошие сообщения должны перейти от здравого смысла к «нездравому». В рекомендациях вроде «Держите линии связи открытыми» и «Не ждите, пока проблемы накопятся», напротив, нет ничего, кроме здравого смысла (Кляйн говорит, что они, вероятно, созданы для людей, которые закрывают линии связи и бездействуют, когда возникают серьезные проблемы).

Этих докладчиков в очередной раз поразило проклятие знаний. Когда они делятся своими выводами («Держите линии связи открытыми»), в их головах играет песня, наполненная страстью и эмоциями. Они вспоминают опыт, который привел их к этим выводам: борьбу, политические сражения, ошибки, боль. Они выстукивают свою мелодию. Но при этом забывают, что аудитория не может услышать ту же мелодию, которую слышат они.

Истории практически самостоятельно могут победить проклятие знаний. Они естественным образом воплощают в себе большинство принципов системы SUCCEsS. Истории практически всегда конкретны. Многие из них содержат эмоциональные и неожиданные элементы. Для того чтобы эффективно использовать истории, нужно убедиться, что они просты, что они отражают ваше ключевое сообщение. Недостаточно просто рассказать отличную историю: она должна отражать ваш план. Вы же не хотите, чтобы генерал выстраивал своих солдат до сражения, чтобы рассказать историю с сюжетом связи.

Истории обладают потрясающей двойной силой: они и создают модель, и вдохновляют. В большинстве случаев даже не нужна креативность, чтобы подчинить себе эти силы. Просто постарайтесь не упустить хорошие истории, которые ежедневно подкидывает жизнь.

Эпилог

Иногда идеи прилипают, несмотря на наше сопротивление. В 1946 году Лео Дюрочер был тренером команды «Доджерс». Его клуб лидировал в Национальной лиге, в то время как традиционный соперник «Нью-Йорк Джайентс» оставался на последних строчках турнирных таблиц.

Во время игры между «Доджерсами» и «Джайентсами» Дюрочер высмеял команду «Джайентс» перед спортивными обозревателями. Один из них решил подколоть Дюрочера: «Почему бы вам для разнообразия просто не побыть хорошим парнем?» Дюрочер указал на скамейку запасных «Джайентс» и сказал: «Хорошие парни! Взгляните туда. Знаете ли вы более хорошего парня, чем [менеджер “Джайентс”] Мел Отт? Или любой из “Джайентс”? Что же, они самые хорошие парни в мире! И где они сейчас? На седьмом месте!»

Как пишет Ральф Кейес^[175] в своей книге о неверных цитатах Nice Guys Finish Seventh («Хорошие парни приходят седьмыми»), метаморфозы цитаты Дюрочера начались спустя год. The Baseball Digest так процитировал Дюрочера: «Хорошие парни приходят последними в седьмом дивизионе». По мере того как насмешка тренера передавалась из уст в уста, она эволюционировала, становилась все более простой и универсальной, пока не превратилась в циничный комментарий о жизни: «Хорошие парни приходят последними». Никаких отсылок к «Джайентсам», никаких отсылок к седьмому месту – фактически никаких отсылок к бейсболу вообще. Хорошие парни приходят последними.

Эта цитата, отполированная рынком идей, разозлила Дюрочера. Многие годы он отрицал свое авторство (и в общем-то был прав), но в конце концов сдался. «Хорошие парни приходят последними» стало названием его биографии.

Одна из самых известных ошибочных цитат всех времен приписывается Шерлоку Холмсу. Он никогда не говорил: «Это элементарно, дорогой Ватсон». В это сложно поверить: настолько идеально цитата соответствует нашему представлению о Холмсе. Если вы попросите кого-нибудь привести любые слова Холмса, человек скажет именно это. Однако Холмс никогда не произносил их.

Почему несуществующая цитата прилипла? Несложно представить,

что должно было произойти. Холмс часто говорил «мой дорогой Ватсон» и часто использовал слово «элементарно». Для тех, кто любит цитировать фразы из рассказов о Холмсе, естественным будет объединить эти две части. Как и адаптивная биологическая мутация, новая цитата стала таким улучшением, что ей ничего не оставалось, кроме как начать распространяться. Эта цитата из четырех слов, в конце концов, отражает всю суть Холмса: блестящего детектива, всегда готового снизить до своего верного помощника.

В главе [«Простота»](#) шла речь об истории кампании Клинтон 1992 года и знаменитых словах Карвилла «Это экономика, дурачок». Мы упомянули, что эта фраза была одной из трех, которые Карвилл написал на доске. Возникает закономерный вопрос: какими были остальные две фразы?

Они звучали так: «Изменить или продолжать все по-старому» и «Не забывай о здравоохранении». Эти фразы не прилипли. Так должен ли был Карвилл радоваться успеху идеи «Это экономика, дурачок»? С одной стороны, его фраза вызвала такой резонанс, что стала мощным инструментом разработки предвыборной кампании. С другой – он донес до сознания лишь треть своего сообщения!

При создании прилипчивых идей аудитория получает право голоса. Она может изменить смысл вашей идеи, как это произошло с Дюрочером. А может улучшить вашу идею, как в случае с Шерлоком Холмсом. Либо аудитория может удержать некоторые из ваших идей и выбросить за борт остальные, как произошло со словами Карвилла.

Все мы хотим, чтобы наше сообщение сохранило первоначальную форму. Реакция Дюрочера на видоизменение его идеи была отрицанием, отрицанием, отрицанием... и в итоге согласием.

В подобной ситуации мы должны спросить себя: остается ли версия, созданная аудиторией, ключевым сообщением? В главе 1 ([«Простота»](#)) шла речь о том, как важно сконцентрироваться на ключевых сообщениях – сделать акцент на самых важных истинах, которые хотим донести. Если мир берет наши идеи и меняет их (или принимает одни и отвергает другие), мы должны решить, являются ли эти версии по-прежнему ключевыми. Если да, как это было с фразой «Это экономика, дурачок», следует покорно согласиться с решением аудитории. В конечном счете проверка нашего успеха как создателей идеи заключается не в том, повторяют ли люди в точности наши слова. Смысл в том, добились ли мы поставленных целей.

Важно разглядеть

Карвилл, Дюрочер и Артур Конан Дойл были создателями идей. Они разрабатывали их с нуля. Однако не будем забывать, что находить прилипчивые идеи столь же эффективно, как и создавать их.

Вспомните Nordstrom. Вы не можете создать с нуля набор идеальных историй о продавцах, радостно упаковывающих подарки из Macy's. Но, сталкиваясь с реальной историей, похожей на эту, вы должны быть начеку, чтобы разглядеть потенциал идеи. И это не так просто, как кажется.

Главное препятствие состоит в том, что истории мы воспринимаем иначе, чем абстракции. Если менеджер Nordstrom сталкивается с абстракцией вроде «Увеличить уровень клиентской удовлетворенности на 10 % в этом квартале», она воздействует на управленческое мышление: как этого добиться? А вот истории о возврате денег за шинные цепи и продавце, прогревающим машины клиентов зимой, активизируют совершенно иной тип мышления. Они воспринимаются наравне с ежедневными новостями – интересными, но, по сути, тривиальными, вроде той, что Джон Робинсон побрил голову или Джеймс Шлютер неделю не показывался на работе. В наших головах есть своего рода стена, отделяющая маленькую картинку, например истории, от большой картины. Нужно разрушить эту стену, чтобы разглядеть историю.

Как это сделать? Вспомните, как мы покупаем подарки для близких людей. Если близится Рождество или чей-то день рождения, в нашей голове начинается навязчивый процесс, напоминающий, что «папа любит гаджеты, поэтому надо искать классные гаджеты». Это происходит почти бессознательно, но, если 8 декабря мы случайно наткнемся на складное вращающееся лазерное устройство, весьма вероятно, что сразу сочтем его возможным подарком для папы.

Точно так же с ключевыми сообщениями, которые мы хотим донести. Как мы надеваем очки «подарка для папы», через которые видим товары в магазинах с его точки зрения, так можем надеть и очки «ключевой идеи», чтобы фильтровать входящие идеи с этой точки зрения. Если вы менеджер в Nordstrom, одержимый улучшением клиентского обслуживания, этот фильтр помогает вам оценить эпизоды с прогреванием машин в качестве символа совершенства, а не как интересную историю.

Во введении мы опровергли распространенное заблуждение о том, что нужен прирожденный креативный талант, чтобы создать отличную идею.

Это не так. Более того, в креативности порой нет необходимости. Вспомните идеи из этой книги, которые были обнаружены, а не созданы: «норди», Джаред. Загадка колец Сатурна. Пэм Лаффин, курящий антиавторитет. Медсестра, которая, проигнорировав показания кардиомонитора, воспользовалась стетоскопом и спасла ребенку жизнь. Если у вас хорошо получается распознавать идеи, то вы всегда превзойдете человека, который умеет их создавать. Почему? Потому что мир рождает больше отличных идей, чем любой отдельный человек, пусть даже самый креативный.

Спикеры и прилипчивые спикеры

В течение второго семестра каждого учебного года на занятиях курса Чипа «Делаем прилипчивые идеи» студенты выполняют тест, который показывает, какие типы сообщений прилипают, а какие нет. Студентам предоставляют данные из официальных источников о тенденциях преступности в США. Половину студентов просят подготовить убедительную минутную речь, чтобы внушить одноклассникам, что ненасильственные преступления остаются серьезной проблемой. Остальных просят занять позицию, согласно которой эти преступления не являются серьезной проблемой.

Как и следует ожидать, в Стэнфорде учатся умные студенты. Они умеют быстро рассуждать и хорошо излагать. Никто из них еще ни разу не выступил с плохой речью.

Студенты делятся на небольшие группы, и каждый говорит в течение одной минуты, остальные слушают и оценивают. Насколько впечатляющей была подача? Насколько убедительной?

Признанные спикеры получают самые высокие оценки. Студенты, которые не теряют самообладания, спокойны и харизматичны, находятся в топе лучших студентов группы. Неудивительно, правда? Хорошие спикеры получают высокие очки на конкурсах ораторского мастерства.

Далее случается удивительная вещь. Кажется, что задание подошло к концу. В это время Чип часто включает короткий ролик «Монти Пайтон»^[176], чтобы на пару минут отвлечь студентов. Затем внезапно просит их взять лист бумаги и записать все идеи, которые они запомнили из услышанных выступлений.

Студенты поражаются тому, как мало они могут вспомнить. Не забывайте, что с момента выступления прошло лишь 10 минут. Объем информации был небольшим: студенты прослушивали максимум восемь речей, каждая из которых длилась одну минуту. Но все же им повезет, если они вспомнят одну-две идеи из каждой презентации. Многие не могут вспомнить ни одной концепции некоторых выступлений.

В обычной минутной речи типичный студент использует два примера статистики. Лишь 1 из 10 рассказывает историю. Это статистика создания речей. А статистика их запоминания зеркально противоположна: когда студентов просят вспомнить речи, 63 % вспоминают истории. Лишь 5 % вспоминают отдельную статистическую информацию.

Более того, между «талантом к выступлениям» и способностью создавать прилипчивые идеи практически нет никакой корреляции. Блестящие спикеры обычно проявляли себя не лучше остальных при создании прилипчивых идей. Иностранцы, чье менее отполированное знание английского зачастую оставляет их на нижних строчках рейтингов ораторских навыков, внезапно оказываются на одном уровне с носителями языка. Звездами прилипчивости становятся те студенты, которые в своих выступлениях рассказывают истории, или вызывают эмоции, или подчеркивают один момент, а не десять. Без сомнений, студент, который приступит к заданию, прочитав эту книгу, потеснит остальных. Студент обычного университета, для которого английский не является родным языком, может легко превзойти ничего не подозревающего магистранта Стэнфорда.

Почему эти умные, талантливые спикеры не могут сделать свои идеи прилипчивыми? Мешают некоторые враги, описанные в этой книге. Первым является естественная склонность похоронить лид, то есть потеряться в море информации. Один из минусов обширных знаний или доступа к большому объему информации заключается в том, что мы испытываем соблазн поделиться всем, что знаем. Учителя старших классов расскажут, что, когда учащиеся пишут научные статьи, они стремятся включить туда каждый раскопанный ими факт, как будто ценность заключается в количестве собранных данных, а не выполнении поставленной цели или ясности идеи. Отделение информации для концентрации на ключевом сообщении не является инстинктивным побуждением.

Второй враг – это сосредоточенность на презентации, а не на сообщении. Ораторы хотят показаться собранными, харизматичными и убедительными. Конечно, харизма поможет хорошо составленному сообщению лучше прилипнуть. Однако харизма всего мира не спасет непонятную, расплывчатую речь, и некоторые студенты Стэнфорда убедились в этом на собственных ошибках.

Больше врагов

В этой книге описаны еще два врага, с которыми студентам Стэнфорда не пришлось бороться. Первый – паралич решений: растерянность и нелогичность, которые возможны при наличии множества вариантов выбора или в неоднозначных ситуациях. Вспомните, как студенты пропустили и фантастическую лекцию, и отличный фильм просто потому, что не смогли решить, что из них выбрать. Или как тяжело было Джеффу Хокинсу, лидеру группы разработок Palm Pilot, заставить свою команду сконцентрироваться на нескольких проблемах, а не на всех.

Для того чтобы преодолеть паралич решений, нужно отыскать ключевое сообщение. Юристы должны выделить один-два пункта в своих заключительных доводах, а не 10. Планы уроков учителя могут содержать 50 концепций, о которых нужно рассказать ученикам, но, чтобы быть услышанным, учитель должен посвятить основную часть своих усилий созданию прилипчивых двух-трех самых важных концепций. Менеджеры должны использовать запоминающиеся фразы («Имена, имена и еще раз имена» или «Авиакомпания с низкими тарифами»), чтобы помочь сотрудникам найти решения в сложных ситуациях.

Самый главный враг прилипчивых идей, как вы уже знаете, – это проклятие знаний. Студенты Стэнфорда не столкнулись с ним, так как впервые ознакомились с данными о преступности. Студенты были скорее похожи на репортеров, пытающихся не похоронить лид в новостной истории, чем на экспертов, которые забыли, каково это – не знать чего-то.

Проклятие знаний – достойный противник, так как в некотором смысле оно неизбежно. Изложение идеи состоит из двух стадий: стадии ответа и стадии донесения ответа до остальных. На стадии ответа вы используете свой опыт, чтобы добраться до идеи, которой хотите поделиться. Врачи учатся десять лет, чтобы уметь находить ответ. Бизнес-менеджеры могут совещаться месяцами, чтобы прийти к ответу.

В этом-то и загвоздка. Факторы, которые работают в вашу пользу на стадии ответа, обернутся против вас на стадии донесения ответа до остальных. Для того чтобы найти ответ, нужны знания, но вы не можете избавиться от проклятия знаний. Вы знаете то, чего не знают другие, но не можете вспомнить, каково было не знать этих вещей. Поэтому, переходя к стадии донесения ответа, вы будете говорить так, словно *ваша аудитория – это вы*.

Вы придадите значение большому объему статистики, которая была необходима для того, чтобы найти ответ, и, как и многие студенты Стэнфорда, обнаружите, что никто позже не вспомнит ее. Вы поделитесь выводами – той всеобъемлющей истиной, к которой пришли после месяцев исследований и анализа, и, как и в случае с СЕО, который подчеркивал «максимизацию акционерной стоимости» для своих сотрудников, никто не поймет, какое отношение имеют ваши выводы к ежедневной работе.

Есть существенная разница между тем, сколько времени уходит на обучение людей тому, как найти ответ, и тем, сколько времени мы тратим, чтобы научить их доносить ответ до других. Можно окончить медицинский вуз или освоить программу МВА, не посетив при этом занятий по коммуникации. Профессора университетов проходят десятки курсов по своим областям знаний, но не посещают курсы преподавания. Многие разработчики с презрением отнеслись бы к тренингу по донесению сообщения остальным.

Бизнес-менеджеры, похоже, считают, что, как только они запустили презентацию PowerPoint, демонстрирующую их выводы, они уже донесли свои идеи. Они лишь поделились данными! Если они хорошие спикеры, то могут даже укрепить мнение сотрудников и коллег, что они «решительны», «обладают хорошими управленческими навыками» или «мотивируют». Но, как и для студентов Стэнфорда, для них будет полной неожиданностью, когда они поймут, что ничего из сказанного ими не оказало воздействия. Они поделились данными, но не озвучили полезные и устойчивые идеи. Ничто не прилипло.

Делаем идею прилипчивой. Основа коммуникаций

Для того чтобы идея прилипла, чтобы она была полезной и устойчивой, необходимо заставить аудиторию сделать следующее.

1. Обратить внимание.
2. Понимать и запоминать.
3. Соглашаться/верить.
4. Заинтересоваться идеей.
5. Действовать в соответствии с идеей.

Эту книгу можно было начать с указанных пяти шагов, но есть причина, по которой мы приберегли их для заключения. Проклятие знаний легко может сделать эту основу бесполезной. Когда эксперт спрашивает, поймут ли люди его идею, ответ будет положительным, так как он сам ее понимает («Конечно, моя аудитория поймет “максимизацию акционерной стоимости”!»). Когда эксперт задается вопросом, заинтересует ли людей идея, ответ будет положительным, так как его самого она волнует. Помните, как сотрудники «Двух фортепиано» Мюррея Драноффа сказали: «Мы существуем, чтобы защитить, сохранить и продвигать музыку, исполняемую в четыре руки». Их потрясло, что это утверждение не вызвало у остальных таких же эмоций.

Чек-лист SUCCEsSs равносителен этой основе, однако он более осязаем и менее подвержен проклятию знаний. Если вы вспомните прочитанные главы, то заметите, что основа совпадает с чек-листом.

1. Обратить внимание – неожиданность.
2. Понимать и запоминать – конкретность.
3. Соглашаться/верить – достоверность.
4. Интересоваться идеей – эмоциональность.
5. Действовать в соответствии с идеей – истории.

Вот почему, вместо того чтобы гадать, поймут ли люди наши идеи, мы должны спросить себя: конкретны ли они? Вместо того чтобы размышлять, заинтересуют ли людей наши идеи, мы должны спросить себя: эмоциональны ли они? Вышла ли идея за пределы основания пирамиды

Маслоу? Заставляет людей надеть аналитические шоры или затрагивает их чувства? Кстати, в списке отсутствует пункт «простота», так как он преимущественно связан со стадией ответа – концентрацией на ключевом сообщении и созданием как можно более компактной идеи. Но простые сообщения помогают людям понимать и действовать.

Таким образом, чек-лист SUCCEsS – идеальный инструмент в борьбе с проблемами коммуникации. Рассмотрим некоторые часто встречающиеся симптомы этих проблем: как на них реагировать.

СИМПТОМЫ И РЕШЕНИЯ

Проблема: как заставить людей обратить внимание на сообщение

СИМПТОМ. «Никто не слушает меня» или «Им скучно: они слышат это постоянно».

РЕШЕНИЕ. Удивите их, сломав стереотипы: скажите что-нибудь, что противоречит «здравому смыслу». Лид: «В следующий четверг занятия не будет» или «“Норди” упаковывают покупки из Масы’s!»

СИМПТОМ. «Я потерял их на полпути» или «Их внимание угасло к концу».

РЕШЕНИЕ. Расставьте «ловушки для любопытства»: расскажите столько, чтобы люди поняли, что у них есть пробел в знаниях (вспомните [вступления Руна Арледжа](#) перед университетскими футбольными матчами, как он задал контекст для соревнований). Либо придумайте загадки или головоломки, которые будут постепенно раскрываться в процессе выступления (как, например, делал профессор, начинавший каждое занятие с загадки вроде [тайны колец Сатурна](#)).

Проблема: понимание и запоминание

СИМПТОМ. «Они всегда кивают, когда я им что-либо объясняю, но за этим не следует никаких действий».

РЕШЕНИЕ. Упростите ваше сообщение и используйте конкретный язык. Опирайтесь на имеющиеся у людей знания, чтобы пояснить, чего вы от них хотите, например приводите аналогии (как с «актерами» в [Disney](#)), либо конкретные, реальные примеры. Не говорите о «менеджменте знаний» – расскажите [историю о медработнике в Замбии](#), нашедшем информацию о малярии в интернете.

СИМПТОМ. «Во время совещаний кажется, что каждый говорит только о своем» или «У всех настолько разный уровень знаний, что их сложно обучить».

РЕШЕНИЕ. Создайте зону с высоким уровнем конкретности, чтобы люди могли применить свои знания (вспомните [венчурный питч о портативном компьютере](#), когда предприниматель бросил свою папку на стол, вызвав мозговой штурм). Предоставьте людям конкретные примеры или кейсы, а не концепции.

Проблема: как завоевать доверие или получить согласие

СИМПТОМ. «Они не верят в это».

РЕШЕНИЕ. Найдите детали, которые подтверждают ваше сообщение, – эквивалент [73-летнего танцора](#) или [текстильной фабрики](#), настолько экологически безопасной, что ее стоки чище поступающей воды. Используйте меньше авторитетов и больше антиавторитетов.

СИМПТОМ. «Они придираются ко всему, что я говорю» или «Я трачу все свое время на споры».

РЕШЕНИЕ. Заставьте скептиков замолчать с помощью истории-трамплина, которая переключит их в режим креативности. Откажитесь от статистики и фактов в пользу содержательных примеров. Используйте истории, которые проходят [тест Синатры](#).

Проблема: как заинтересовать людей

СИМПТОМ. «Они настолько апатичны» или «Кажется, никто не загорелся сообщением».

РЕШЕНИЕ. Вспомните слова Матери Терезы: людей больше волнуют отдельные личности, чем абстракции. Расскажите вдохновляющую историю с сюжетом проблемы или креативности. Затроньте чувство их собственного самоопределения (вроде рекламы [«Не связывайся с Техасом»](#), которая предполагала, что мусорить – это «не по-техасски»).

СИМПТОМ. «То, что интересовало людей раньше, больше не работает».

РЕШЕНИЕ. Выйдите из основания [пирамиды Маслоу](#) и попытайтесь обратиться к более глубоким типам личного интереса.

Проблема: как заставить людей действовать

СИМПТОМ. «Каждый кивает, и затем ничего не происходит».

РЕШЕНИЕ. Вдохновите их историей с сюжетом проблемы ([Джаред, Давид и Голиаф](#)) или заинтересуйте, используя историю-трамплин ([Всемирный банк](#)). Убедитесь, что ваше сообщение достаточно просто и конкретно, чтобы быть полезным, – превратите его в броскую фразу ([«Имена, имена и еще раз имена»](#)).

Джон Кеннеди против Флойда Ли

«Я верю, что наша страна должна взять на себя обязательство достичь этой цели – до окончания десятилетия высадить человека на Луну и безопасно вернуть его на Землю» – так прозвучали слова Джона Кеннеди в мае 1961 года. Вдохновляющее сообщение для вдохновляющей миссии. Одна эта идея мотивировала нацию на 10 лет работы и на конечный исторический, незабываемый успех.

Но в этом-то и проблема: вы не Джон Кеннеди.

Мы тоже. У нас нет ни капли его харизмы или силы. Для нас важнее не забыть кошелек, когда мы по утрам уходим на работу, чем путешествие на Луну. Если бы для создания прилипчивой идеи требовалось быть Джоном Кеннеди, эта книга носила бы депрессивный характер.

Джон Кеннеди не является стандартом. Он был отклонением от нормы. Имейте в виду, что в главе, в которой мы впервые упомянули речь о «человеке на Луне», есть ссылка на [жареную крысу в KFC](#). Мы не все время витаем в облаках.

У прилипчивых идей есть общие черты, и в этой книге мы их проанализировали. Мы рассмотрели абсурдные идеи: похитители почек и ванны, наполненные льдом. Мы рассмотрели блестящие идеи: язву вызывают бактерии. Мы рассмотрели скучные идеи, превратившиеся в интересные: объявления о безопасности во время полета. Мы рассмотрели интересные идеи, превратившиеся в скучные: раствор от обезвоживания, который может спасти жизни тысяч детей. Мы рассказали об идеях, связанных с газетами, бухгалтерским учетом, ядерной войной, евангелизмом, ремнями безопасности, пылью, танцами, мусором, футболом, СПИДом, доставкой и гамбургерами.

И мы видели, что все эти идеи – основательные и поверхностные, серьезные и не очень – имеют общие черты. Мы надеемся, что теперь вы сможете приложить эти знания к вашим собственным идеям. *Они смеялись, когда вы поделились историей вместо статистики. Но как только идея прилипла...*

Чек-лист SUCCEs создавался как практический инструмент. Неслучайно это чек-лист, а не уравнение. В нем нет ничего сложного, это не высшая математика. Однако для того чтобы использовать его, требуются усердие и понимание.

Книга рассказывает об обычных людях, которые столкнулись с

обычными проблемами и добились потрясающих результатов, просто применив эти принципы (даже если они не понимали, что делают). Эти люди настолько обычны, что вы, возможно, даже не узнаете их, если встретите где-нибудь. Их имена не прилипают, зато прилипают их истории.

В книге упоминается Арт Сильверман. Этот парень остановил целую нацию от поедания неприлично вредного попкорна. Он положил жирные продукты, которые человек съедает за целый день, рядом с пакетом попкорна и сказал: «Именно столько насыщенных жиров содержится в этом снеке». Обычный человек с обычной работой, который изменил мир вокруг себя.

В книге говорится о преподавателе журналистики Норе Эфрон. Бедный, мы даже не упомянули его имя! Он сказал студентам: «Лид этой истории – “В следующий четверг уроков не будет”». Одним предложением он изменил у своих студентов понимание журналистики. Он вдохновил Эфрон (и, несомненно, многих других) на то, чтобы стать журналистами. Обычный человек с обычной работой, который изменил мир вокруг себя.

Как насчет Боба Окъехи? Нет никакой надежды, что вы вспомните его имя. Это владелец франшизы Subway, который ежедневно готовил сэндвичи для толстого парня и разглядел отличную историю. Так была с огромным успехом запущена кампания с Джаредом. Обычный человек с обычной работой, который изменил мир вокруг себя.

Затем Флойд Ли, управляющий столовой Pegasus в Ираке. Он осознал, что его работа связана с моральным духом, а не с кормежкой. Он имел дело с теми же поставщиками, что и остальные, но солдаты издалека приезжали в его столовую, а кондитер начал описывать свои десерты как «чувственные». Обычный человек с обычной работой, который изменил мир вокруг себя.

А еще была Джейн Эллиот. Ее урок о расовых предрассудках остался в головах ее учеников, хотя прошло уже более 20 лет. Не будет преувеличением сказать, что ее идея стала прививкой от предрассудков. Обычный человек с обычной работой, который изменил мир вокруг себя.

Все эти люди отличаются от других тем, что их идеи изменили мир вокруг них. У них не было ни авторитета, ни звезд, ни PR-фирм, ни рекламного бюджета, ни команды копирайтеров. Все, что было, – это их идеи.

Самая замечательная вещь в мире идей заключается в том, что каждый из нас с помощью верной информации и правильного сообщения может создать прилипчивую идею.

Благодарности

Мы хотим поблагодарить людей, которые сразу откликнулись на нашу просьбу и помогли на первом этапе создания книги: Дуга Крендалла, Джеймса Дейли, Бена Эллиса, Джона Лина, Тома Прена, Хлое Сладден и Крейга Йи.

Когда мы закончили первую половину книги, нам очень хотелось услышать отзывы. Мы отправили текст друзьям и коллегам, которые сделали первые письменные рекомендации. Они-то и спасли читателей от многих неубедительных и неинтересных историй. Вот их имена: Дэрил Андерсон, Джозеф Ариас, Дина Бахри, Эми Брайант, Марк и Челси Динсмор, Джули Балович, Дэнни Фительсон, Альфред Эдмонд, Майкл Эрисман, Крис Эртель, Эрика Фауст, Крейг Фокс, Эммет Каффни, Лиза Гански, Лиз Гербер, Джулио Гонзалес, Эрик Гюнтер, Стивен Герреро, Сюзанна Хамнер и Барон Пенсток, Тод и Сюзан Хейс, Фред и Бленда Хиз, Ян Хилл, Джо Ласситер, Алекс Казакс, Брайан Келли, Пол Маршалл, Джордж Миллер, Шара Моралес, Майкл Моррис, Дерек Ньютон, Джастин Ософски, Джефф Пфеффер, Билл Салман, Эндрю и Кати Соломон, Мелисса Студзински, Марк Шлютер, Пол Шуманн, Стивен Слон, Эми и Уолтер Сурдацки, Боб Саттон, Майк Суини, Энтони Трендл, Эд Уйешима, Стив и Трей Вассалло, Рэйчел Уорд, Кит Ямашита. Спасибо вам: мы получили ваши отзывы именно тогда, когда крайне нуждались в них.

Далее – слова благодарности тем людям, которые помогли нам особенным образом. Спасибо Ноа Вайс, которая нашла для нас кучу интересных примеров на ранних стадиях, и Мэгги Конг-Уэн, которая подхватила это дело, когда Ноа прекратила его. Особое спасибо Джеффу Сондерсу: он обратил наше внимание на понятие замысла операции. Спасибо студентам Чипа разных курсов ОВ 368, которые помогли переосмыслить и опробовать эту структуру. Спасибо компаньонам Чипа, которые помогли проработать многие из этих идей: Адриану Бангертеру, Крису Беллу, Йоне Бергеру, Сэнфорду Дево, Нэйтту Фасту, Элисон Фрагейл, Эмили Стернберг, Скотту Уилтермуту. Спасибо людям, которые прочитали книгу и помогли собрать примеры для международных изданий: Юджину Чонгу, Хайду Дой, Ацуко Дженкс, Хайану Ким, Мотоки Коренага, Андреасу Корнстадт и Норико Масуда.

Теперь о тех, чья работа вдохновила нас. Вы не связаны с этой книгой,

однако многое сделали для нее. Письмо от преданных почитателей для: Эдварда Тафти, Дона Нормана, Малькольма Гладуэлла, Джеймса Карвилла, Стивена Деннинга, Роберта Макки, Энди Гудмана, Джима Томпсона, Стивена Томлинсона, Эдуарда Бергера, Джорджа Вулфа, Дэвида Пласека, Кита Ямашиты, Якоба Гольденберга, Джорджа Левенштейна, Роберта Чалдини, Марка Шаллера, Дэвида Рубина, Яна Брунванда и многих других: мы будем корить себя за то, что не включили их имена к моменту выхода в печать.

Мы глубоко благодарны нашим агентам Дону Ламму и Кристи Флетчер за их помощь в выходе книги. Спасибо Марку Фортье за анонс этой книги.

Теперь об издательстве. От других авторов мы узнали, что обычно это «спасибо» говорят сквозь зубы. Это наша первая книга, и, видимо, следовало ожидать, что в процессе подготовки к изданию мы столкнемся с множеством трудностей. Однако с сотрудниками Random House было настолько приятно работать, настолько неожиданно и удивительно радостно, что даже сложно сказать, с кого начать. Спасибо: Дебби Арофф, Авиде Баширрад, Рэйчел Бернштейн, Николь Бонд, Эван Камфилд, Джине Чентрелло, Кристин Фасслер, Дженнифер Херши, Стефани Хантворк, Дженнифер Хувер, Лондон Кинг, Сэлли Марвин, Дэну Менакеру, Джеку Перри, Тому Перри, Келл Руден, Роббину Шиффу и Кэрол Шнайдер. И Санью Диллон, боже, как нам полностью выразить нашу признательность за все, что ты сделала? Это невозможно.

Огромное, выгравированное, тисненное фольгой и каллиграфически выведенное спасибо нашему потрясающему редактору Бену Лоэнэну. Однажды, если нам повезет, наши родители прочитают эту книгу. Небольшое отступление: наш папа считает, что не стоит читать книгу, если в ней меньше 400 страниц. Мы полагаемся лишь на родственные связи, чтобы заставить его прочитать книгу. А Бен прочитал ее, наверное, раз десять, при этом даже не сломавшись, по крайней мере при нас. Бен, ты невероятно терпелив, вдумчив, проницателен и всегда готов оказать поддержку. Да, это звучит, словно мы подписываем твой выпускной альбом (спокойно!). Но мы-то знаем, что порой доставали тебя.

Теперь о нашей семье, которая терпела нас. Наша искренняя благодарность не имеет отношения к книге, она за поддержку во всех наших начинаниях. Спасибо, мама и папа, за то, что сделали нас соавторами. Спасибо, Сьюзан. Спасибо, Эмори. Спасибо, сестра Сьюзан. Спасибо, Год, Хантер и Дарби.

Мы надеемся, вам понравилась эта книга. Нам было весело писать ее.

Эту книгу хорошо дополняют

[Ловушки мышления](#)

Чип Хиз и Дэн Хиз

[Почему мы ошибаемся](#)

Джозеф Халлинан

[Территория заблуждений](#)

Рольф Добелли

[Заразительный](#)

Йона Бергер

notes

СНОСКИ

1

Тони Прошио, «Другими словами: оправдание прямому языку в благотворительных фондах», Фонд Эдны Макконнелл-Кларк, 2000 г.

Хорошее описание истории о попкорне есть у Говарда Куртца: «Разоблачительная статья о взрывном попкорне», Washington Post, 12 мая 1994 г., С1.

Стендап-комик выступает перед живой аудиторией, обычно говоря напрямую зрителям. *Здесь и далее, если это не оговорено особо, примечания даны редактором.*

Дж. Кэнфилд, М. Виктор Хансен, Э. Ньюмарк. Куриный бульон для души (Chicken Soup for the Soul). Самая успешная в мире серия книг, каждая из которых состоит из 101 короткого рассказа и эссе. В России эксклюзивными правами на издание книг этой серии обладает издательство «Эксмо». В настоящее время на русском языке изданы: «Куриный бульон для души: 101 лучшая история»; «Куриный бульон для души: 101 история о любви».

Малкольм Гладуэлл. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишерз, 2016.

Hush Puppies – американская компания по производству современной повседневной обуви для мужчин, женщин и детей.

Божественные тайны сестричек Я-Я. М.: 2004.

История легенды отравленных сладостей на Хэллоуин описана у Джоэла Беста и Джеральда Хориуки: «Бритва и яблоко: социальное конструирование городских легенд», *Social Forces* 32 (1985): 488–99. Джоэл Бест – член группы социологов, которые изучают «конструирование» социальных проблем. Социальный интерес к разным проблемам вроде вождения в нетрезвом виде, злоупотребления наркотиками или отравленных сладостей на Хэллоуин не всегда соответствует масштабу этих проблем, и социологи пытались понять, каким образом социальные отклонения получают статус «проблем». Другой интересный материал по теме см. у Джоэла Беста «Случайная жестокость. Как мы говорим о новых преступлениях и новых жертвах» (Беркли: University of California Press, 1999).

Одной из традиций Хэллоуина является традиция выпрашивать сладости. Дети и молодежь стучатся в дома с криками Trick or treat! – шуточной угрозой нанести вред, если хозяин не принесет угощение.

10

Subway – сеть ресторанов быстрого питания.

Эверетт Куп с 1981 по 1989 год занимал должность главного хирурга США; оставил след в истории благодаря кампании по борьбе с курением.

Success (англ.) – «успех». Прим. перев.

Концепция проклятия знаний берет начало у С. Камерера, Д. Левенштайна и М. Вебера: «проклятие знаний в экономических условиях: экспериментальный анализ», *Journal of Political Economy* 97 (1989): 1232–54. Проклятие знаний растет по мере роста знаний людей. Памела Хиндс просила экспертов (менеджеров по продажам в компании – операторе сотовой связи) составить прогноз, сколько времени новым пользователям телефонов понадобится на то, чтобы научиться выполнять разные задания (например, отправлять поздравление по голосовой почте или сохранять одни сообщения и удалять другие). Эксперты существенно недооценили время, которое понадобилось новичкам на выполнение заданий (они, например, определили, что на освоение функций понадобится 13 минут, хотя в действительности это заняло 33 минуты), и их прогнозы не улучшились, когда их попросили проанализировать проблемы, с которыми они столкнулись при обучении. См.: Памела Хиндс, «Проклятие знаний. Воздействие знаний и методы предубеждений в предсказании результатов работы новичков», *Journal of Experimental Psychology: Applied* 5 (1999): 205–21. Также см. блестящую работу в области психологии Боаса Кейсара, Линды Гинзель и Макса Базермана: «Положение дел и положение разума. Воздействие знаний на убеждения», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64 (1995): 283–93. Как ни парадоксально, проклятие знаний было замечено в экономических и рыночных условиях, где люди должны иметь отличные стимулы, чтобы попытаться преодолеть его (см. <http://curse-of-knowledge.behaviouralfinance.net/>). Если вы не можете справиться с проклятием знаний, когда оно стоит вам огромных денег, становится сложнее выявить его и справиться с ним в повседневных ситуациях.

Л. Ньютон, «Сверхуверенность в преднамеренных коммуникациях. Услышанные и неслышанные мелодии», диссертация, Стэнфордский университет, 1990.

CEO (Chief Executive Officer) – главный исполнительный директор, высшая административная должность западных компаниях.

Якоб Гольденберг, Дэвид Мазурски и Сорин Соломон, «Фундаментальные шаблоны качественной рекламы», *Marketing Science* 18 (1999): 333–51. Шаблон яркой аналогии представляет собой экстремальные аналогии, переданные визуальным образом. Например, реклама Nike снята от лица человека, прыгающего с высокого здания. Группа пожарных на улице готовится смягчить прыжок человека с помощью кроссовок Nike огромного размера. Слоган звучит так: «Что-то мягкое между тобой и землей». Основная часть работ победителей создана по шаблонам яркой аналогии и экстремальных последствий. Остальные шаблоны включали в себя шаблон экстремальных ситуаций (продукт работает в необычных обстоятельствах или свойство продукта, доведенное до крайности), шаблон конкуренции (продукт побеждает другой продукт, зачастую в ситуации с необычным использованием), шаблон интерактивных экспериментов (слушатели взаимодействуют с продуктом напрямую, см. тестируемые рекомендации в [главе 4](#)) и шаблон изменения измерения (например, прыжок во времени, показывающий долгосрочные последствия принятия решения).

Джеймс Карвилл – американский политический обозреватель; Пол Бегала – комментатор; вели на CNN телепередачу Crossfire в рамках команды Carville and Begala.

Джеймс Карвилл и Пол Бегала, «Взбодрись, согласись и вернись, когда придешь в негодность» (Нью-Йорк: Simon & Schuster, 2002), 88. Это одна из самых интересных из известных нам книг, которая описывает динамику политических кампаний. В ней есть глава о том, как нужно выстраивать коммуникации в политической кампании. Там описаны некоторые принципы, затронутые нами в этой книге: рассказывать истории («факты говорят, но истории продают»); быть эмоциональным и уникальным (версия неожиданности авторов).

Wal-Mart Stores, Inc. – крупнейшая в мире розничная сеть, действующая под торговой маркой Walmart. Стратегия сети включает в себя максимальный ассортимент и минимальные, стремящиеся к оптовым, цены.

Джонатан Бор, «Оно забилося и стало сердцем Брюса Мюррея»,
Syracuse Post-Standard, 12 мая 1984 г.

Бартон Геллман, «Убит израильский премьер-министр Ицхак Рабин», Washington Post, 5 ноября 1995 г. Чип Сканлон имеет отличную коллекцию онлайн-рубрик, описывающих методы журналистики, включая те, что использованы в этих двух заголовках: www.poynter.org/column?id=52&aid=35609.

Рич Камерон, «Понимание лида и структуры перевернутой пирамиды является основой вводного курса по журналистике»; «Перевернутая пирамида», 2003 г. См. www.cerritosjournalism.com, секцию под названием “101–Newswriting”.

Супербоул (Super Bowl) – в американском футболе название финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США.

Совет Карвилла вспомнить основы взят у Мэри Маталин и Джеймса Карвилла, «Все по-честному: любовь, война и выборы президента» (Нью-Йорк: Random House, 1994), 244. Реакция Клинтона, которая привела к словам «Если вы скажете три фразы, вы не скажете ничего», указана на стр. 175.

Леонард Сэвидж, «Основы статистики» (Нью-Йорк: Wiley, 1954).

Исследование о рождественских каникулах на Гавайях взято из работы Амоса Тверски и Эльдара Шафира «Эффект дизъюнкции при выборе в условиях неопределенности», *Psychological Science* 3 (1992): 305–9. Исследование лекции *иностранного фильма* учебны обнаружено у Дональда Редельмейера и Эльдара Шафира: «Медицинское решение, принятое в ситуациях, предполагающих множественный выбор», *Journal of the American Medical Association* 273 (1995): 302–6. Феномен паралича решений проявляется даже у профессионалов. Редельмейер и Шафир показывают, что врачи дольше выписывают рецепт, если они вынуждены выбирать между несколькими хорошими лекарствами.

Сообщение № 1 взято с <http://ohioline.osu.edu/hyg-fact/5000/5550.html>.

Обсуждение пословицы основано на работе Пола Хернанди и Францис Стин «Тропические ландшафты пословиц: междисциплинарная лекция», Style 33 (1999): 1–20.

Том Келли, «Искусство инноваций: уроки креативности от IDEO, лидирующей американской дизайн-компании» (Нью-Йорк: Doubleday Currency, 2001).

Задание с буквами/акронимами демонстрирует классический принцип «разбивания» когнитивной психологии. Работаящей памяти достаточно для того, чтобы держать лишь семь независимых частей информации (см. классическое описание у Джорджа Миллера «Магическое число семь плюс-минус два», *Psychological Review* 63 (1956): 81–97. В первом примере «разбитыми» частями являются буквы, и многие люди могут удержать семь из них. Во втором примере «разбитыми» частями являются акронимы: люди могут запомнить семь акронимов, хотя каждый из них содержит несколько букв. Используя преимущество предшествующих частей информации, мы можем вместить больше информации в ограниченном пространстве внимания.

УПС (UPS) – служба доставки. *Прим. перев.*

Схемы являются частью стандартного набора средств когнитивной и социальной психологии. О схемах в социальном восприятии см. в главах 4 и 5 у Сьюзен Фиске и Шелли Тейлор: «Социальное познание», 2-е изд. (Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1991). Интересные выводы исследования схем см. в главе 2 у Дэвида Рубина: «Память в устных традициях: когнитивная психология эпосов, баллад и считалок» (Оксфорд: Oxford University Press, 1995).

Аналогия – хороший способ обеспечить доступ к знаниям в схеме. Педагогические психологи опубликовали ряд статей о значении аналогий при обучении новому материалу, в особенности этим занимался Ричард Мейер. В статье 1980 года он помог студентам научиться программировать язык баз данных. Одной группе студентов предоставили аналогии структуры компьютера: «функция длительного хранения была описана как архив, функция сортировки – как коробка для входящих бумаг, коробка хранения и коробка на выброс на офисном столе». Когда студенты сталкивались с простыми проблемами, аналогии не имели особого значения, но, когда проблемы становились более сложными, студенты, обученные аналогиям, выдали результаты в два раза лучше остальных. См.: Р. Мейер «Совершенствование техник, которые увеличивают значение технического текста. Эксперимент гипотезы обучающей стратегии», *Journal of Educational Psychology* 72 (1980): 770–84.

Метафора – другой способ преподать знания в схеме. Джордж Лакофф показал в своих книгах, насколько глубоко метафоры формируют наше понимание окружающего мира (например, Джордж Лакофф и Марк Джонсон «Метафоры, которыми мы живем» [Чикаго: University of Chicago Press, 1980]). Так, например, мы говорим и думаем о любви как о путешествии (взгляни, как далеко мы продвинулись; мы стоим на распутье; мы ушли от темы). Лакофф лучше остальных изучил распространенные способы воздействия этих метафор на наши коммуникации, но метафоры не должны быть глубокими или распространенными, чтобы помогать доносить сообщение. Их просто должна разделять соответствующая аудитория, как было при обсуждении «высоких концепций» в Голливуде.

Софтбол (softball) – спортивная командная игра с мячом, разновидность бейсбола. Мяч для софтбола напоминает по размерам грейпфрут, и он более мягкий, чем бейсбольный.

Сторителлинг (storytelling) – метод влияния на аудиторию путем рассказывания истории с реальными или вымышленными персонажами.

Д. Шон, «Генеративная метафора. Взгляд на решение проблем в социальной политике», сб. «Метафоры и мысли», 2-е изд., ред. А. Ортони (Кембридж: Cambridge University Press, 1993).

Примеры Disney взяты из материала Института Disney «Будь нашим гостем: развитие искусства клиентского обслуживания» (Нью-Йорк: Disney Editions, 2001).

Неудивительно, что Карен Вуд работала стюардессой в Southwest Airlines. См.: Кевин Фрайберг и Джеки Фрайберг, «Вот это да! Сумасшедший рецепт делового и личного успеха от Southwest Airlines» (Остин, Техас: Bard Press, 1996), 209–10.

Песня Пола Саймона 50 Ways to Leave Your Lover. *Прим. перев.*

В конце 2006 года была представлена серийная версия Enclave (<http://qoo.by/WB6>). *Прим. перев.*

Пол Экман и Уоллес Фризен, «Узнай лжеца по выражению лица» (Энглвуд Клифс, Нью-Джерси: Prentice-Hall, 1975). Роль удивления – малоизученная тема в психологии, так как она находится на стыке разных психологических дисциплин. Когнитивные исследователи, изучающие внимание и обучение, находят ее слишком эмоциональной; социальные психологи, изучающие эмоции вроде гнева, страха и отвращения, – слишком когнитивной. Однако вы можете доказать, что удивление является одной из самых важных эмоций благодаря его роли в управлении вниманием и обучением.

Пол Экман, Уоллес В. Фризен. Узнай лжеца по выражению лица.
СПб.: Питер, 2011.

Дотком (dotcom) – компании, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках интернета.

Брюс Уиттлси и Лиза Уильямс, «Гипотеза определения несоответствий II: ожидание, неопределенность, удивление и ощущение близости», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 27 (2001): 14–33.

Схожее звучание со словами frog (лягушка) и table (стол). *Прим. перев.*

SAT (Scholastic Aptitude Test) – стандартизированный экзамен для поступления в высшие заведения в США. *Прим. перев.*

Джим Коллинз, Джерри Поррас. [Построенные навечно](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. Серия: Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге.

Джим Коллинз и Джерри Поррас, «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» (Нью-Йорк: HarperBusiness, 1994), 118.

JCPenney, Sears – американские сети розничной торговли.

Сеть мини-маркетов. *Прим. перев.*

История Эфрон взята у Лоррен Гленнон и Мэри Молер, «Те, кто смог... научить! Великие учителя, изменившие мир» (Беркли, Калифорния: Wildcat Canyon Press, 1999), 95–96.

5W: who, what, where, when, why. *Прим. перев.*

События 9/11 – серия четырех координированных террористических актов, совершенных в США членами террористической организации «Аль-Каида» 11 сентября 2001 года.

Сообщение 1 по международной помощи взято с www.ipjc.org/journal/fall02/nick_mele.htm.

См. исследования Программы отношения к международной политике Мэрилендского университета.

По данным на 2001 год, регионы Субсахары и Азии каждый получали чуть более \$1 млрд в год. Предположим, что всего 280 млн американцев; 12 газированных напитков по розничной цене \$0,33 принесут \$1,1 млрд. Один поход в кино по \$8 за билет принесет \$2,24 млрд.

Создание интереса и удержание внимания часто обсуждались педагогами-психологами, желавшими заинтересовать детей учебниками. Многие из их открытий созвучны темам, которые затронуты в этой книге: дети вовлекаются в большей мере, когда тексты стимулируют действие и вызывают образы (конкретность) или эмоции (эмоциональность), либо когда объясняется что-то новое (неожиданность, хотя мы считаем, что новизна скорее привлекает внимание, чем удерживает его). Другие темы выходят за пределы наших обсуждений. Например, дети вовлечены в большей мере, если материал персонализирован (так, они уделяют больше внимания математическим задачам, если в них есть их имена или имена их друзей), хотя такую стратегию, как правило, сложно воплотить. Многие исследования по педагогической психологии ограничивались рассмотрением лишь предложений или абзацев, а не более широких тем, например, как заставить читателей прочесть целые разделы, главы или книги. Замечания Чалдини по загадкам и «теория пробелов» любопытства Левенштейна вносят большой вклад в эту важную область исследования. Обзор исследования в области образования см. у Сюзанн Хиди «Интерес и его вклад как ментального ресурса в обучение», *Review of Educational Research* 60 (1990): 549–71.

Чалдини написал статью для профессоров по психологии, но в ней содержатся отличные советы для всех учителей. См.: Роберт Чалдини «Каков лучший секретный способ по привлечению интереса студента? Ответ кроется в названии этой статьи», *Journal of Social and Clinical Psychology* 24 (2005): 22–29.

MIT (Massachusetts Institute of Technology) – Массачусетский технологический институт, университет и исследовательский центр в Кембридже, Массачусетс, США.

Роберт Макки, «История: сущность, структура, стиль и принципы сценарного мастерства» (Нью-Йорк: ReganBooks, 1997). Макки хорошо описывает разницу между надуманным удивлением и удивлением, которое ведет к разрешению в фильмах: «Мы всегда можем шокировать зрителей, перейдя к тому, чего он не ожидал увидеть или уйдя от того, что он ожидал увидеть дальше». Но он говорит, что «настоящее удивление» возникает, когда между тем, что мы ожидаем, и тем, что происходит на самом деле, существует закономерное расхождение. Закономерность появляется из потока идей, открывающих некоторую правду, ранее скрытую.

Джордж Левенштейн, «Психология любопытства: обзор и реинтерпретация», *Psychological Bulletin* 116 (1994): 75–98. Это блестящая статья содержит обзор десятилетий психологических исследований.

NCAA (National Collegiate Athletic Association) – Национальная атлетическая ассоциация колледжей.

История Руна Арледжа взята из его биографии «Рун: мемуары» (Нью-Йорк: HarperCollins, 2003). Цитата из его доклада находится на стр. 32.

История Sony взята у Джона Натана «Sony: личная жизнь» (Бостон: Houghton Mifflin, 1999).

Левенштейн, «Психология любопытства», 86.

Business Buzzword Generator – генератор бизнес-слов/сленга. *Прим. перев.*

Генератор сленга был изобретен В. Дависом Фолсомом из Университета Южной Каролины Айкен. См. http://highered.mcgraw-hill.com/sites/0072537892/student_view0/business_jargon_exercise.html.

Конкретные идеи доказали свое преимущество в психологии: конкретные идеи лучше запоминаются. Возможно, самый интересный обзор этого утверждения содержит книга Дэвида Рубина, когнитивного психолога из Университета Дьюка, который потратил годы на то, чтобы понять, как разные аспекты культуры – эпические саги, баллады и детские считалки – передаются от человека к человеку и от поколения к поколению. Его книга «Память в устных традициях» – результат исследований в области человеческой природы и психологии. Конкретные элементы с большей вероятностью выживут в процессе передачи от одного человека к другому, так как их легче понять и запомнить. См.: Дэвид Рубин, «Память в устных традициях: когнитивная психологии эпопей, баллад и считалок» (Оксфорд: Oxford University Press, 1995).

Конкретные идеи также более понятны. В своем исследовании в области образования Марк Садовски, Эрнест Гоэтц и др. опубликовали ряд интересных статей, где показано, что конкретные идеи более понятны, легче запоминаются, а также более интересны. См.: Марк Садовски, Эрнест Гоэтц и Максимо Родригез, «Увлекательные тексты: воздействие конкретности на доступность для понимания, интерес и запоминаемость в 4 типах текстов», *Journal of Educational Psychology* 92 (2000): 85–95.

The Nature Conservancy (TNC) California – крупнейшая природоохранная организация.

Финбо – тип кустарниковой растительности, преобладающий на территории Капской области ЮАР; маторраль – экотерритория, покрытая кустарником; квонган – форма пустоши, экорегион юго-запада Австралии.

Э. Хэвлок, «Предисловие к Платону» (Кембридж, Массачусетс: Harvard University Press, 1963).

Кэрол Спрингер и Файе Бортник, «Бизнес-симуляция последовательного критического мышления в бухгалтерском учете для начинающих: актуальность, разработка и практическое применение», *Issues in Accounting Education* 19 (2004): 277–303.

В российской системе это оценка 3+. *Прим. перев.*

Описание урока Джейн Эллиотт против предубеждений взято из документальной передачи «На передовой» PBS «Поделенный класс». Это одна из самых востребованных программ в истории станции, выигравшая «Эмми» за «Выдающиеся информационные, культурные и исторические разработки» в 1985 году. Ее можно посмотреть в интернете по ссылке www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/divided/etc/view.html.

Фил Зимбардо, «Психология и жизнь», 12-е издание (Гленвью, Иллинойс: Scott, Foresman, 1985), 634.

Б. Бечки, «Пересечение профессиональных границ: коммуникация и обучение в производстве», диссертация, Стэнфордский университет, 1999.

Джим Коллинз и Джерри Поррас, «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением» (Нью-Йорк: HarperBusiness, 1994), 93.

Описание работы Stone-Yamashita с НР взято у Виктории Чанг и Чипа Хиза, «Stone-Yamashita and PBS: кейс для Высшей школы бизнеса», кейс SM119 для Высшей школы бизнеса Стэнфордского университета (2004).

Этот пример описан в замечательной книге Джерри Каплана «Стартап: приключение в Кремниевой долине» (Бостон: Houghton Mifflin, 1995). Эта одна из лучших известных нам историй о ежедневной неопределенности и борьбе, с которыми сталкивается любой предприниматель, создающий компанию. А еще она очень забавна.

Джерри Каплан «Стартап: приключение в Кремниевой долине»
(Бостон: Houghton Mifflin, 1995), 25–26.

Компания Каплана, позже названная Go Computers, в конце концов потерпела неудачу, так как технологий того времени было недостаточно для поддержки компьютеров с рукописным вводом. Тем не менее идея таких компьютеров оказалась настолько прилипчивой – «карманным радио» своего времени, что появились другие фирмы, привлёкшие венчурные средства (и талантливых инженеров), чтобы создать эту технологию.

Сообщение 1 о пероральной регидратации взято у PSI, некоммерческой организации из Вашингтона, которая занималась инновациями в здравоохранении малоимущего населения. См.: www.psi.org/our_programs/products/ors.html.

UNICEF (рус. ЮНИСЕФ) – United Nations International Children’s Emergency Fund, Детский фонд ООН – международная организация, действующая под эгидой ООН.

Сообщение 2 о пероральной регидратации составлено Джеймсом Грантом, который во время работы в UNICEF добился перемен, спасших жизнь более 25 млн детей. Показатели вакцинации, например, выросли с 20 до 80 %. Эта потрясающая история описана Дэвидом Борнштейном: «Как изменить мир. Социальное предпринимательство и сила новых идей» (Оксфорд: Oxford University Press, 2004), стр. 248.

Hamburger Helper – упакованный пищевой продукт от General Mills, продается как часть бренда Betty Crocker.

Игра слов: fingertips – отпечатки пальцев, at fingertips – в распоряжении, под рукой.

Рик Уоррен, «Целеустремленная церковь» (Гранд-Рapidс, Мичиган: Zondervan, 1995): 169. Книга Уоррена объясняет организационные принципы одной из самых больших и быстрорастущих церквей страны.

Дэниэл Хейни, «Новость о том, что язва вызывается бактерией, медленно доходит до кандидатов медицинских наук», Buffalo News, 11 февраля 1996 г.

Манвит Каур, «Доктор, который обнаружил “бактерии язвы”», New Straits Times, 13 августа 2002 г., 6.

Лаура Бейл, «Новый взгляд на старые болезни: исследование обнаружило, что некоторые хронические болезни могут быть инфекционными», The Record (Северный Нью-Джерси), 24 марта 1997 г.

Естественно прилипчивые идеи играют важную роль в процессе убеждения, и поэтому их исследование было бы полезно психологам. До сих пор исследования убеждения в психологии обходили вопрос достоверности, создав ряд аргументов, заставив людей оценить, насколько они достоверны, и затем используя те, которые получили высокие или низкие рейтинги надежности. За исключением ряда исследований о влиянии авторитетов ученые уклонялись от попыток понять, что делает сообщения достоверными. К примеру, идея тестируемых рекомендаций, которую мы обсуждали в этой главе, стала особенностью десятков городских легенд, однако не была описана в исследовательской литературе, посвященной убеждению.

Легенда о плотоядных бананах обсуждается по ссылке www.snopes.com/medical/disease/bananas.asp.

Оливер Волф Сакс – американский невролог и нейропсихолог, писатель и популяризатор медицины; Алан Гринспен – американский экономист; председатель Совета управляющих Федеральной резервной системы США в 1987–2006 гг.; Стивен Уильям Хокинг – английский физик-теоретик и популяризатор науки.

Майкл Джордан – американский баскетболист, бывший игрок НБА.
Прим. ред.

Опра Уинфри – американская телеведущая, актриса, продюсер, общественный деятель.

История Пэм Лаффин описана Беллой Инглиш: «Поделиться жизнью, потраченной на курение», Boston Globe, 20 сентября 1998 г.

Взято с сайта Центра по контролю и профилактике заболеваний США,
www.cdc.gov/tobacco/christy/myth1.htm.

Так обозначаются анонимные или малозначимые лица. *Прим. перев.*

Хотим поблагодарить Спенсера Робертсона за этот пример.

Бертон Рейнолдс младший – американский актер, один из самых успешных и высокооплачиваемых звезд Голливуда в конце 1970-х годов.

Ян Гарольд Брунванд, «Исчезающий попутчик: американские городские легенды и их значение» (Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 1981), 7. На этой книге в большой мере лежит ответственность за помешательство на городских легендах в США. Годы собирали фольклора писали статьи о современном фольклоре, но эта книга Брунванда оказалась достаточно доступной, чтобы каждый узнал о городских легендах, и люди были шокированы тем, что разные версии их местных историй рассказывались всеми жителями страны.

В психологической литературе продолжаются длительные дебаты о воздействии живых деталей на память и надежность. По нашему мнению, точного доказательства этого нет, так как исследователи не слишком тщательно разделяли детали, которые поддерживают или отвлекают от ключевого сообщения. Люди запоминают живые детали. Когда те поддерживают ключевое сообщение, оно легче запоминается и становится более убедительным, но живые детали могут также отвлечь людей и вызвать обратный эффект («соблазнительные детали»). Хорошие выводы по этим вопросам можно найти у Эрнеста Гоэтца и Марка Садовски, «Комментарии. Риски соблазна: отвлекающие детали или непонятные абстракции?», *Reading Research Quarterly* 30 (1995), 500–11.

Джонатан Шедлер и Мелвин Манис, «Может ли эвристика доступности объяснить воздействие живости?», *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (1986), 26–36.

Меркурохром (мербромин) – вещество, которое обладает слабым антисептическим действием и некоторое время пользовалось популярностью в США как заменитель раствора йода.

Лесли Хорнби, известная под псевдонимом Твигги (от англ. twig – «тростинка»), – британская супермодель, актриса и певица.

Стивен Кови. Восьмой навык. От эффективности к величию. М.: Альпина Паблишер, 2016.

Пример Кови взят из Fortune 29 ноября 2004 года, 162.

Хотим поблагодарить Тима О'Хара за идею для сравнения в сообщении № 2 «Истерия атак акул».

Форт-Нокс – хранилище золотых запасов США.

Кейтеринг – услуги по организации питания сотрудников компаний и частных лиц в помещении и на выездном обслуживании.

Safexpress – ведущая компания по логистике в Индии.

FedEx Corporation – американская компания, предоставляющая почтовые, курьерские и другие услуги логистики по всему миру.

Болливуд (Bollywood) – синоним киноиндустрии индийского города Мумбаи (бывший Бомбей), названной так по аналогии с Голливудом.

Уильям Макдонах, памятная лекция в честь Конрадина Фон Гугельберга по вопросам окружающей среды 2003, Стэнфордский университет, 11 февраля 2003 г., www.gsb.stanford.edu/news/headlines/2003_vongugelberg.shtml. Также см.: Эндрю Карри, «Зеленая машина», U.S. News & World Report, 5 августа 2002 г., 36.

Ларри Берд – американский баскетболист. *Прим. перев.*

Бостонская чайная вечеринка (Бостонское чаепитие) – акция протеста американских колонистов 16 декабря 1773 года в ответ на действия британского правительства, в результате которой в бостонской гавани был уничтожен груз чая, принадлежавший Английской Ост-Индской компании.

История взята у Джима Томпсона, «Тренер с двойной целью: инструменты позитивного коучинга для прославления игры и воспитания победителей в спорте и жизни» (Нью-Йорк: HarperCollins, 2003). Упражнение описано на стр. 63. Эта книга обязательна к прочтению всем, кто тренирует детей.

Статистика взята из Статистического отчета по США за 2001 г.

Мэджик Джонсон – американский баскетболист. *Прим. перев.*

Установочная сессия для дебютирующих игроков НБА описана в отличной статье Мишель Кауфман «Флирт с игроками», Miami Herald, 5 октября 2003 г.

См.: Грант Вал и Джон Вертхайм, «Родильное отделение для отцов»,
Sports Illustrated, 4 мая 1998 г., 62.

Дебора Смолл, Джордж Левенштейн и Пол Словиц, «Может ли знание породить бездушие? Воздействие знаний эффекта идентифицируемой жертвы на симпатию», рабочий документ, Пенсильванский университет, 2005 г.

В этой главе внимание уделяется силе эмоций, которые заставляют людей переживать, но предполагается, что эмоциональные идеи лучше запоминаются. Эмоции улучшают запоминаемость «сути или центра» события. Исследователи памяти говорят о «боевом внимании»: люди, которые были ограблены или стали свидетелями преступлений, зачастую хорошо запоминают пистолет или нож преступника, но плохо помнят остальные детали (см. далее Райзберг и Хойер). Люди запоминают центральную эмоциональную тему события и другие детали, которые тесно связаны пространством или причинной структурой. Таким образом, акцент на эмоциональной составляющей идеи может быть одним из способов концентрации на ключевом сообщении. См.: Дэниел Райзберг и Фридерика Хойер, «Память при эмоциональных событиях» в сб. «Память и эмоции», ред. Дэниел Райзберг и Паула Хертель (Оксфорд: Oxford University Press, 2004).

Марк Садоски с коллегами обнаружили, что эмоциональные аспекты текстов оцениваются как более важные (Садоски, Гоэтц и Кангизер, 1988 г.) и запоминаются лучше (Садоски и Квест, 1990 г.). Последняя статья входит в число исследований, в ходе которых было обнаружено, что вещи более эмоциональны, если их легко визуализировать. Придание конкретности не только помогает им стать запоминающимися, но также делает их эмоциональными и заставляет людей переживать о них. Марк Садоски и З. Квест, «Запоминаемость читателя и долгосрочная запоминаемость публицистических текстов: роли образов, воздействия и значимости», *Reading Research Quarterly* 25 (1990), 256–72. Марк Садоски, Эрнест Гоэтц и Сюзанн Кангизер, «Воображение в реакции на историю: отношения между образами, воздействием и структурной значимостью», *Reading Research Quarterly* 23 (1988), 320–36.

«Сигналы курения», LA Weekly, 24–30 ноября, 2000 (также по ссылке www.laweekly.com/ink/01/01/offbeat.php).

American Journal of Public Health: Сравнение кампаний «Правда» и «Подумай. Не кури» описано Мэттью Фаррелли и соавторами: «Добраться до правды: оценка национальных табачных контрмаркетинговых кампаний», American Journal of Public Health 92 (2002), 901–7.

Этот принцип стал известным после того, как Иван Павлов получил Нобелевскую премию за эксперименты по выработке слюноотделения у собак в качестве реакции на звук. Сила ассоциации описана в главе «Симпатия» книги Чалдини «Воздействие: психология убеждения» (Нью-Йорк: Quill, 1993). Глава начинается с рассказа о синоптике в дождливом городе, который регулярно получает письма с оскорблениями, так как зрители ассоциируют его с новостями, которые он сообщает. Чалдини также касается «техники обеда: люди с большей вероятностью одобряют политические заявления, которые они услышали во время еды. Книга Чалдини – классическое исследование воздействия и одна из лучших книг в области общественных наук.

К. Вогнар, «Легенда японского фильма Кurosава умер в возрасте 88 лет», Dallas Morning News, 7 сентября 1998 г., 1А.

Комментарии Эйнштейна о том, как люди используют понятие относительности, описаны у Дэвида Боданиса: « $E = mc^2$. Биография самого известного уравнения в мире» (Нью-Йорк: Walker & Company, 2000). Цитата находится на стр. 84 и 261.

Чип Хиз и Роджер Гулд, «Семантическое растяжение на рынке идей», рабочий документ, Стэнфордский университет, 2005 г. В этой статье Чип и Роджер показали, что использование утрированных синонимов слова «хороший» (например, «фантастический» или «потрясающий») растет быстрее, чем менее утрированных («нормальный» или «неплохой»). С утрированными синонимами слова «плохой» («ужасный») закономерность не меняется. Либо происходит семантическое растяжение, либо мир становится одновременно и лучше, и хуже.

Джим Томпсон, «Тренер с двойной целью: инструменты позитивного коучинга для прославления игры и воспитания победителей в спорте и жизни» (Нью-Йорк: HarperCollins, 2003). В главе 4 говорится о проблемах спортивного поведения и идее прославления игры.

Американский спортивный журналист. *Прим. перев.*

Классическим изданием о рекламе почтовых заказов является книга Джона Кейплза «Проверенные методы рекламы», 5-е изд., поправки Фреда Хана (Парамус, Нью-Джерси: Prentice Hall, 1997). Реклама почтовых заказов зачастую сделана некачественно, но, как мы говорим в книге, это одно из немногих направлений, в котором рекламодатели получают немедленную измеримую обратную связь о том, что работает, а что нет.

Джерри Вайссман, «Блестящая презентация. Как завоевать аудиторию» (Нью-Йорк: Financial Times Prentice Hall, 2003), стр. 18.

Кейплз/Хан, «Проверенные методы рекламы», 133.

В. Ларри Грегори, Роберт Чалдини и Кэтлин Карпентер, «Релевантные сценарии как посредники оценки и соблюдения правдоподобности: имеет ли значение формирование представления?», *Journal of Personality and Social Psychology* 43 (1982): 89–99.

Абрахам Маслоу, «Мотивация и личность» (Нью-Йорк: Harper, 1954).

См. любую книгу по вводной психологии. Автор любого учебника добавляет рисунок иерархии Маслоу, потому что он является отличной иллюстрацией, затем признает, что иерархический аспект его теории не выполняется.

Исследования премий и окладов взяты у Чипа Хиза, «Социальная психология агентских отношений: общественные теории мотивационных переоцененных внешних поощрений», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 78 (1999): 25–62.

История о Флойде Ли взята из потрясающей статьи Джулиана Барнса «Кулинарный оазис», U.S. News & World Report, 6 декабря 2004, 28.

История об аппарате для попкорна взята из книги Кейплза/Хана «Проверенные методы рекламы», 71.

Дональд Киндер, «Мнение и действие в сфере политики» в сб. «Справочник по социальной психологии», ред. Дэниел Гилберт, Сюзан Фиске и Гарднер Линдзи, 4-е изд. (Лондон: Oxford University Press, 1988), 778–867, стр. 801.

Джеймс Марч описывает две закономерности процесса принятия решений – последствия и тождественность – в главах 1 и 2 книги «Учебник по принятию решений» (Нью-Йорк: Free Press, 1994). Экономический анализ предполагает, что все решения принимаются на основе последствий, что чревато некорректными прогнозами в ряде сфер, где важна тождественность. Многие экономисты удивятся, что кампания «Не связывайся с Техасом» сработала без введения штрафов за выброс мусора.

Сообщение 1 взято у Джозефа Розенштейна, Джанет Калдвелл и Уоррена Кроуна, «Учебная программа по математике Нью-Джерси» (Нью-Джерси: New Jersey Department of Education, 1996).

Ответ Дина Шермана и подробное обсуждение этого вопроса учителями математики можно найти по ссылке <http://mathforum.org/t2t/thread.taco?thread=1739>.

Сет Кантор, «Кампания “Не связывайся с Техасом” ударила по злым сорильщикам», *Austin American Statesman*, 4 августа 1989 г., А1.

Элин Стоун, «Кампания против мусора в Техасе отлично сработала»,
San Francisco Chronicle, 28 ноября 1988 г.

Мардж Шарлье «Как и многое в жизни, придорожный мусор скорректирован с учетом сезонности», The Wall Street Journal, 3 августа 1989 г.

Реклама с «Даллас Ковбойз» описана Робертом Рейнхолдом «Техас бьет по нарушителям порядка», New York Times, 14 декабря 1986 г.

История о посиневшем ребенке обнаружена в книге Гэри Кляйна «Источники силы. Как люди принимают решения» (Кембридж, Массачусетс: MIT Press, 1998), 178–79.

Как и предыдущие, эта глава посвящена одному из достоинств историй – поощрению к действию, но мы могли обсудить и другие. Истории помогают людям понимать и запоминать. Сложно рассказать абстрактную историю, поэтому истории унаследовали все достоинства конкретности, но они также являются простым (основным и компактным) способом объединения большого объема информации. Исследование процесса принятия решений присяжными показало, что присяжные при вынесении решений в значительной степени полагаются на истории. Присяжные сталкиваются с массой фактов, представленных в нарушенной последовательности со значительными пробелами в протоколе, отфильтрованными очевидными личными предрассудками свидетелей. Как им справиться с этой сложностью? Оказалось, они конструируют историю (или истории), чтобы учесть эту запутанную информацию, затем соотносят свою собственную историю с историями, рассказанными сторонами обвинения и защиты, и выбирают ту сторону, чья история лучшим образом соответствует их собственной. Исследователи Нэнси Пеннингтон и Райд Хасти показали, что приговор меняется в зависимости от того, насколько легко присяжные создали историю, даже если была представлена идентичная информация. Когда сторона защиты в качестве доказательства предоставляла последовательную историю, а сторона обвинения делала это иначе, лишь 31 % присяжных голосовали против обвиняемого. Когда предоставлялась та же самая информация, но сторона защиты предоставляла свидетелей не по порядку, а сторона обвинения – по порядку, 78 % присяжных выносили обвинительный приговор. Присяжные чувствовали большую уверенность в своих решениях, когда обе стороны предоставляли доказательства по порядку истории. Людям нравится понимать обе истории, четко видеть доказательство в голове и затем выносить решение. См.: Нэнси Пеннингтон и Райд Хасти, «Принятие решений на основе объяснений: воздействие структуры памяти на судебные разбирательства», *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory & Cognition* 14 (1988): 521–33.

Истории повышают достоверность. Исследователи Мелани Грин и Тимоти Брок отмечают, что отношения, сформированные непосредственным опытом, более мощные, и истории дают нам почувствовать этот опыт. Они показывают, что люди с большей

вероятностью будут убеждены историей, когда чувствуют себя более погруженными в свои мысленные симуляции. См.: Мелани Грин и Тимоти Брок, «Роль транспортировки в убедительности общественного нарратива», *Journal of Personality and Social Psychology* 79 (2000): 701–21.

Криббидж – карточная игра для двух игроков, популярная в Англии и США.

Джулиан Орт, «Разговоры о машинах: этнография современной работы» (Итака, Нью-Йорк: Cornell University Press, 1996), стр. 137.

Это исследование входит в число десятков исследований на тему значимости мысленного моделирования. Описание см. у Рольфа Звана и Габриэль Радвански, «Ситуационные модели в понимании языка и памяти», *Psychological Bulletin* 123 (1998): 162–85. Люди моделируют не только пространство, но и время. В истории о людях, которые входят в кинотеатр, респонденты с большей вероятностью распознавали ссылку на «оператора», если в истории прошло лишь 10 минут, а не шесть часов, даже если обе ссылки находились на той же странице в паре предложений от строки про кинотеатр.

Лучший обзор исследования «активного читателя» предлагает Ричард Джерриг, специалист в этой области. См.: «Изучение повествовательных миров: психологическая деятельность в чтении» (Нью-Хейвен, Коннектикут: Yale University Press, 1988). Джерриг утверждает, что Сэмюэл Кольридж ошибся, описывая нашу способность оценивать истории как «веру в невероятное», так как это предполагает, что обычное состояние человека означает скептический настрой. В действительности реальное состояние противоположно. Погрузиться в историю легко – сложно оценивать аргументы скептически, не веря в них до тех пор, пока они не будут подтверждены. Одной из наших любимых иллюстраций силы симуляции является исследование историй с хорошо известным финалом, проведенное Джерригом. Когда люди находятся в середине истории, они зачастую погружаются в моделирование, будто они на мгновение забыли очевидный конец. Берегись того айсберга, «Титаник»!

Прикосновения к коже, Эйфелева башня, лимонный сок и другие примеры взяты из работы Марка Даддса, Даны Бовбежерг, Уильяма Редда и Тима Катмора «Образы в классическом обусловливании человека», *Psychological Bulletin* 122 (1997): 89–103.

Джеймс Дрискелл, Кэролин Коппер и Айдан Моран, «Повышает ли мысленная практика производительность?», *Journal of Applied Psychology* 79 (1994): 481–92.

Сообщение 1 взято из «Советов по работе с проблемным поведением студентов» офиса профессионального развития Индианского университета – Университета Пердью в Индианаполисе. См. www.opd.iupui.edu/uploads/library/IDD/IDD6355.doc. Сообщение 2 Элисон Бакман было изначально опубликовано на http://research.umbc.edu/~korenman/wmst/disruptive_students2.html.

Райан Колман, «Старшекурсник Индианского университета по-новому смотрит на жизнь», Indiana Daily Student, 29 апреля 1999 г.

Дисклеймер – письменное предупреждение о том, что фирма не несет ответственности за возможные последствия использования продукта.

Статистика результатов деятельности Subway, Schlotzky's и Quiznos взяты у Боба Спербера, «В поиске свежих идей», Brandweek, 15 октября 2001 года, М54.

Блюмкин описана Уорреном Баффетом в его письме к аудиторам от 1983 года (см. www.berkshirehathaway.com/letters/1983.html).

Эми Ньюмарк, Джек Кэнфилд, Марк Виктор Хансен. Куриный бульон для души. 101 лучшая история. М.: Эксмо, 2016.

Национальная ассоциация гонок серийных автомобилей. *Прим. перев.*

Данные результаты взяты из исследования Чипа в Стэнфорде. После длительного изучения городских легенд – историй, которые часто используются с целью вызывать негативные эмоции вроде страха, гнева или отвращения, – он задался вопросом, существуют ли истории, которые передавались людьми по той причине, что вызывали положительные эмоции. Истории «Куриного бульона для души» стали очевидным местом для начала исследования. Изучение частоты использования трех сюжетов было проведено с помощью объяснения оценщикам системы классификации, но им не предоставлялась другая информация о гипотезах исследования. Хотя оценщики работали независимо друг от друга, пары оценщиков, рассматривавшие одинаковые истории, проявляли твердое согласие в своей оценке.

Исследование, проведенное в Стэнфорде, предполагает, что эти три сюжета являются хорошим способом убедиться в том, что ваши истории более вдохновляющие. Студентам дали задание найти настоящую историю, которая бы вдохновила их одноклассников, из собственной жизни либо из открытых источников. Позже одноклассники оценили истории по их способности вдохновлять – заставляя испытывать гордость, восхищение и целеустремленность. Истории, имевшие в основе один из трех сюжетов, с большей вероятностью появлялись в первой половине рейтинга историй. Из всех историй, попавших в топ-10 %, все были составлены по одному или более из трех сюжетов.

Другое исследование показало, что каждый сюжет вызывает конкретную форму действий. Люди читали выборку историй по одной в день и записывали свои эмоции после прочтения. Сюжеты проблемы заставляли стремиться к более высоким целям, заняться новыми задачами, работать усерднее и проявлять большую настойчивость. Сюжеты связи побуждали к работе в команде, установлению контактов и помощи людям, к толерантности. Сюжеты креативности подталкивали людей заняться чем-то новым, быть креативными, пробовать новые подходы. Таким образом, настоящие истории не только говорят нам, как действовать: они выступают как своеобразная «психологическая батарейка», давая нам энергию для начала действий. По большому счету ни одна из этих историй не побуждала людей «получать удовольствие». Они с меньшей вероятностью стремились делать что-то для себя: слушать хорошую музыку, смотреть

телевизор или есть что-то вкусное. Вместо этого они хотели отправиться куда-нибудь и добиться чего-либо. Таким образом, эти истории приводят к продуктивным действиям, а не к пассивности.

Битва за Аламо (1836 год) – самая известная битва техасских поселенцев против мексиканских войск за контроль над мексиканским Техасом.

История о скаковой лошади. Название вышедшего фильма – «Фаворит», кличка лошади – Сухарь. *Прим. перев.*

Горацио Эдджер-мл. (1832–1899) – американский писатель, поэт и журналист, один из самых плодовитых американских литераторов XIX века; Лэнс Армстронг – американский велогонщик, семь раз финишировавший первым в «Тур де Франс»; Роза Паркс – американская общественная деятельница, основательница движения за права чернокожих граждан США.

История о добром самаритянине взята из Новой международной версии Библии, Евангелие от Луки 10:25–37.

Американский футболист. *Прим. перев.*

Американский приключенческий телесериал. *Прим. перев.*

История команды компрессоров описана в главе 6 книги Тома Питерса «Менеджмент освобождения» (Нью-Йорк: Knopf, 1992).

Эта секция основана на двух великолепных книгах Стивена Деннинга. Его первая книга описывает роль сторителлинга в организациях – «Трамплин: как сторителлинг стимулирует действия в организациях эпохи знаний» (Бостон: Butterworth-Heinemann, 2001). Были написаны десятки книг, в которых говорится о роли сторителлинга в организациях и организационной культуре. «Трамплин» является лучшей книгой на эту тему и находится в числе лучших бизнес-книг. Вторая его книга описывает ряд сюжетов историй, отличающихся от историй-трамплинов, – «Руководство по сторителлингу для лидеров: оттачивание мастерства и дисциплина бизнес-повествования» (Сан-Франциско: Josey-Bass, 2005). Цитата о «корпоративной Сибири» взята из разговора Стивена Деннинга в IDEO, 9 июня 2005.

Сторителлинг (англ. storytelling) – «рассказывание историй».

Деннинг, «Трамплин», 80.

Деннинг, «Руководство по сторителлингу для лидеров», 62.

История неудавшихся результатов конференции взята у Кляйна, «Источники силы», 195–96.

Ральф Кейес, «Хорошие парни приходят седьмыми. Неверные фразы, ложные высказывания и известные ошибочные цитаты» (Нью-Йорк: HarperCollins, 1992). В книге содержатся интересные примеры того, как возникают и меняются пословицы по мере их распространения в обществе.

«Монти Пайтон» (Monty Python) – комедийная группа из Великобритании.