
АЛЕКСЕЙ
ФИЛАТОВ

ПСИХО ДИАГНОСТИКА

ЛОВУШКИ
И ИЛЛЮЗИИ МОЗГА

{
Как разбираться в людях
и прогнозировать их поведение

{
Как мозг нас обманывает и как
использовать это в своих интересах

{
Как обнаружить и преодолеть
систематические ошибки
мышления
}



ВРАЧ-ПСИХИАТР, ЭКСПЕРТ В ОБЛАСТИ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ, ПРИЗНАННЫЙ СПЕЦИАЛИСТ В ОЦЕНКЕ ЛИЦА

Алексей Владимирович Филатов
Психодиагностика:
ловушки и иллюзии мозга
Серия «Психология
гармоничной жизни»

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67242446

Психодиагностика: ловушки поведения / Алексей Филатов: АСТ;

Москва; 2022

ISBN 978-5-17-145740-2

Аннотация

Перед вами сборник книг Алексея Филатова. Автор – врач-психиатр, эксперт в области поведенческой психологии, признанный специалист в оценке лица, эмоций и предиктивной аналитики.

Умение разбираться в людях и выстраивать с ними эффективную взаимовыгодную коммуникацию сегодня является одним из наиболее востребованных жизненных навыков. Эта книга станет помощником в обнаружении и преодолении систематических ошибок мышления.

- Вы научитесь понимать, как работает мозг, и это знание поможет лучше узнать себя и окружающих.

- Вы сможете анализировать ситуации объективно, и это упростит общение с людьми.

Знания, полученные из этого сборника, помогут вам заранее прогнозировать и предотвращать возможные сложности при взаимодействии с людьми.

Содержание

Книга 1. Ловушки и иллюзии мозга	6
Предисловие	6
Введение	10
Глава 1	16
Глава 2	23
Глава 3	33
Глава 4	39
Глава 5	47
Глава 6	57
Глава 7	65
Глава 8	74
Глава 9	83
Глава 10	92
Глава 11	101
Глава 12	108
Глава 13	115
Глава 14	123
Глава 15	129
Глава 16	135
Глава 17	144
Глава 18	158
Глава 19	167
Глава 20	178

Глава 21	192
Глава 22	199
Игра «Лжец»	206
Игра «Веришь – не веришь»	213
Глава 23	216
Глава 24	223
Глава 25	230
Глава 26	239
Глава 27	245
Глава 28	253
Глава 29	260
Глава 30	267
Глава 31	273
Конец ознакомительного фрагмента.	277

Алексей Филатов

Психодиагностика: ловушки и иллюзии мозга

Книга 1. Ловушки и иллюзии мозга

Как мозг нас обманывает и как использовать это в своих целях

Предисловие

Я уже более 12 лет занимаюсь поведенческой аналитикой и обоснованно считаю, что тема когнитивных искажений является ключевой в этой сегодня бурно развивающейся области. Действительно, как мы можем оценивать и анализировать чье-то поведение, а тем более его предпочтения и характер, если мы не всегда точно понимаем, как работает наш мозг и мышление при анализе даже стандартных жизненных ситуаций?

Эта книга как раз и посвящена детальному разбору стратегий, которые оказывают принципиальное и неотвратимое влияние на то, каким образом мы принимаем решения, ана-

лизируя поведение людей, их личность, потребности, ценности и многое другое. Собственно, это относится и к нам самим, поскольку ошибки этого анализа определяют и то, как мы представляем и что мы думаем о самих себе. Поэтому для того, чтобы без иллюзий понять как другого человека, так и самого себя, нужно иметь хотя бы начальные представления о когнитивных искажениях – излюбленных способах нашего мозга обманывать нас самих. Когнитивные искажения – это своеобразные системные ошибки в мышлении и анализе ситуаций, которые фактически вмешиваются в оценку всего, что нас окружает. Умение видеть и понимать их позволит вам не только лучше узнать себя и окружающих, но и выстраивать более эффективную коммуникацию с людьми, заранее зная, к каким ловушкам они склонны по умолчанию.

Основателем и человеком, внесшим самый внушительный вклад в становление и развитие теории о когнитивных искажениях, является нобелевский лауреат Даниел Канеман, у которого мне посчастливилось поучиться. Он и его коллеги были одними из первых, кто обратил внимание на то, что когнитивные модели, которыми мы пользуемся для оценки жизненных ситуаций, имеют очевидные иррациональные ошибки, свойственные большинству людей. Изучая их, Даниел Канеман стал автором теории принятия решений в ситуации неопределенности и одним из родоначальников поведенческой экономики – направления, изучающего влияние социальных, когнитивных и эмоциональных факторов на по-

ведение в сфере экономики.

В этой книге вы найдете описание большого количества когнитивных искажений и ловушек мозга. Разъясняется суть каждой, описываются ее причины и следствия, даются рекомендации, как ее отследить у себя. Кроме того, к каждой я указываю на способы использования этого когнитивного искажения в сферах, которыми сам плотно занимаюсь в последнее время, – прикладной поведенческий анализ и верификация лжи, маркетинг и экономическое поведение, продажи и переговоры, манипуляция и социальная инженерия.

Ценность книги еще и в том, что в конце каждой главы вы найдете задание для тренировки образа мышления, связанного с определенным когнитивным искажением, и упражнение для его показательной демонстрации и отработки в формате групповой работы. Это вам особенно пригодится, если вы работаете в практическом обучении или являетесь тренером.

Книга будет полезна всем, кто занимается практической коммуникацией и анализом поведения. Это могут быть как специалисты, так и интересующиеся такими областями науки и дисциплинами, как профайлинг и поведенческая аналитика, когнитивистика и менеджмент, маркетинг и продажи, социальные коммуникации и медиа.

Несмотря на то, что когнитивных искажений довольно много и не все попали в эту книгу, здесь описаны все принципы, на основе которых они работают. Более того, прин-

ципы знать гораздо важнее, чем названия самих искажений, поскольку до сих пор встречаются даже разные обозначения одних и тех же феноменов. Начать читать книгу вы можете необязательно с самого начала, а с той главы, которая вас больше интересует: в данном случае последовательность глав и чтения не принципиальна.

Надеюсь и рассчитываю на то, что книга поможет вам улучшить способность узнавать и понимать ошибки суждений и выбора сначала у других людей, а потом и у себя, предоставив вам описание более 50 наиболее часто встречающихся ошибок и иллюзий. Это поможет вам снизить вероятность неправильных и иррациональных выводов и суждений о других людях и ситуациях и позволит устанавливать более честные, конструктивные и открытые отношения с окружающими.

Введение

За последние 30 лет многие психологи исследовали различия, которые появляются из-за наличия у нас двух систем мышления, взаимодействующих между собой в процессе принятия решений: систем быстрого и медленного мышления. Даниел Канеман в своих работах называет их Система 1 и Система 2, которые отвечают за быстрое (автоматическое) и медленное (произвольное) мышление соответственно.

Система 1 работает автоматически, очень быстро, практически не требуя усилий и осознанности. Она работает «по умолчанию», отвечает за все автоматизмы и осуществление повседневных, простых и привычных действий. Ее задача заключается в том, чтобы мы не задумываясь понимали очевидные ситуации и выполняли интуитивно понятные, по сути, рефлекторные действия в них. Все эти действия есть результат довольно интенсивного обучения, которого мы чаще всего не замечаем: мы просто привыкаем вести себя в типовых ситуациях просто и очевидно. Хороший пример работы первой системы мышления – эвристическое мышление. Оно характеризуется тем, что иногда для понимания сути происходящего нам даже не нужны слова: мы просто посмотрели на ситуацию и сразу все поняли. Более сложный пример – вождение велосипеда или автомобиля: вначале не всегда про-

сто научиться им управлять (поскольку это задача Системы 2), но когда навык освоен, то он переходит на уровень Системы 1, и мы, управляя велосипедом, уже можем позволить себе держать во второй руке сумку или даже разговаривать по телефону. При этом эти действия выполняются автоматически и мы порой даже не можем описать, как именно мы это делаем: просто делаем и все.

Система 2 для выполнения своих задач требует сознательного контроля внимания. Именно поэтому она весьма энергозатратна и медлительна. Чтобы задействовать вторую систему мышления, нам нужно целенаправленно сконцентрироваться на поставленной задаче и не отвлекаться от ее выполнения: если вы отвлекаетесь, то вы либо совсем с ней не справитесь, либо справитесь гораздо хуже. Ключевой ресурс второй системы – это произвольное, осознанное управление нашим вниманием, объем которого весьма ограничен. Во всех случаях, когда мы делаем что-то непривычное, это требует постоянных усилий и контролируется Системой 2. С помощью нее мы решаем более сложные задачи, требующие от нас нашего сознательного участия: думая о себе, мы подразумеваем Систему 2 – сознательное, разумное «я», у которого есть убеждения, которое анализирует поступающую информацию и принимает решения, о чем думать и что делать. Ее действия нам понятны, и мы можем разбить их на составляющие и разложить в последовательность: мы можем объяснить, как именно мы будем решать, например, сложное

математическое уравнение, и найти наиболее простой путь для решения.

Поскольку осознанная концентрация внимания на актуальных задачах очень трудоемка, то мы не любим без необходимости включать Систему 2, довольствуясь автоматическим привычным поведением. Однако структурно наше мышление устроено так, что вся информация, которая поступает в Систему 2, сначала проходит через Систему 1 и подвергается там не всегда заметной трансформации.

В норме Система 1 и Система 2 работают вместе весьма эффективно: их задача обеспечить максимальную результативность при минимуме усилий. Система 1 работает автоматически, а Система 2 находится в комфортном режиме минимального использования. Система 1 постоянно что-то генерит для Системы 2: эмоции, впечатления, намерения и прочее. Если Система 2 их одобряет, то впечатления превращаются в убеждения, намерения – в действия, а эмоции – в мотивирующий фактор их реализации. Когда все идет гладко, Система 2 принимает предложения Системы 1 практически без изменений: обычно мы верим своим впечатлениям и действуем согласно собственным порывам и адекватным желаниям. Но если что-то пойдет не так, тогда Система 2 берет верх и мобилизует внимание для сознательного, контролируемого решения поставленных задач. Система 2 отвечает за постоянный контроль нашего поведения: именно благодаря ей мы ведем себя вежливо в сложных и стрессовых ситуаци-

ях, и именно она охраняет нас от необдуманных решений.

Однако большую часть времени мы проводим под руководством Системы 1, поскольку в стандартных ситуациях она довольно эффективна. В них она формирует довольно точные модели ситуаций и краткосрочные прогнозы, а также быстро реагирует на внезапно возникающие ситуации и задачи. При этом в ее работе есть большое количество системных ошибок, о которых мы будем говорить в этой книге: она слишком упрощает понимание поведения человека, а также плохо разбирается в логике и статистике. К тому же довольно часто она «мыслит» и поступает иррационально, исходя исключительно из текущих эгоистичных предпочтений, и, что еще не менее важно, ее нельзя «отключить».

Тема иррациональности поведения человека сегодня одна из наиболее интересных и актуальных. Довольно давно занимаясь профайлингом и поведенческим анализом, я прекрасно понимаю, что рационально мы можем просчитать очень многое и получить красивую и на первый взгляд эффективную модель поведения конкретного человека в конкретной ситуации. Однако такие модели могут плохо работать именно из-за иррациональности нашего мышления: мы слишком часто умом все хорошо понимаем, но делаем по-другому. Все это необходимо учитывать при анализе поведения конкретных людей и их групп.

Подводя итоги в рамках данной работы о разделении нашего мышления на две системы как ключевого тренда оцен-

ки поведения, представим следующую условную таблицу:

Таблица 1. Сравнение Системы 1 и Системы 2

Система 1	Система 2
Автоматическая	Произвольная
Холистическая	Аналитическая
Эмоциональное, ориентированное на наслаждение и избегание боли	Логическое, ориентировано на поиск причин и следствий
Поведение определяется прошлым опытом	Поведение определяется сознательной оценкой ситуации
Ориентировано на изображения, метафоры, нарративы	Ориентировано на абстрактные символы, слова и цифры
Быстрая, ориентированная на действия	Медленная, ориентированная на контроль действий и размышления
Ориентирована на собственный опыт как главный аргумент	Ориентирована на доказательства и логические аргументы
Способна «выполнять» несколько дел одновременно	Последовательна, имеет ограниченный ресурс внимания
«Мыслит» ассоциациями и образами	Мыслит «конкретно», исходя из предварительной оценки ситуации
В большей степени эгоистична, чем социальна	В большей степени ориентирована на социальное взаимодействие и социальные ценности
Не требует большого количества усилий и энергии	Энергозатратна и быстро утомляется

К этой таблице мы будем еще несколько раз возвращаться, поскольку большинство когнитивных искажений есть результат либо ошибок сугубо Системы 1 или Системы 2, либо особенностей их взаимодействия друг с другом.

Таким образом, решения, которые мы принимаем автоматически, без серьезного обдумывания ситуации, будут склонять нас к эмоциональным, основанным на прошлом опыте и образах эгоистичным вариантам. Решения, принимаемые Системой 2, будут чуть более логичными и просоциальными, однако мы помним, что Система 2 часто при оценке ситуации склонна чрезмерно доверять информации, полученной от Системы 1. Это не хорошо и не плохо. Просто нам это нужно понимать и учитывать в процессе принятия решений.

Ну что ж, теперь, когда мы знаем общую схему работы первой и второй системы нашего мышления, пора приступить к разбору их основных ошибок, которые оказывают принципиальное влияние на все контексты нашей жизни.

Глава 1

Эффект Делмора, или

Почему трудно думать о смысле, если рядом есть шоколадка?

Я специально хочу начать именно с этого когнитивного искажения, хотя о нем мало говорят, несмотря на то, что его значение и влияние на нашу жизнь довольно велико. Само когнитивное искажение получило название в честь известного в прошлом американского писателя и поэта, который жил в XX веке (1912–1966 гг.) и был в свое время весьма популярен. Однако сегодня, увы, только редкий филолог или когнитивист знает его имя. А между тем в 30-х годах ему пророчили славу Антона Павловича Чехова. Давайте разбираться, почему же его вспомнили, чтобы назвать его именем когнитивное искажение?



Делмор Шварц родился в 1912 году в семье достаточно обеспеченных иммигрантов. В 1935 году он закончил в то время очень престижный Университет Нью-Йорка, а в 1937-м выпустил свое первое произведение. Это была книга, которая буквально за один день стала бестселлером по всей Америке, была восторженно принята публикой и даже вечно недовольными критиками. Фактически на следующее утро Делмор Шварц проснулся известным, и его стали представлять как наиболее перспективного англоязычного писателя. Однако все его следующие произведения, вторая, третья, четвертая и даже пятая книга были лишь блеклыми ко-

пиями первой. Его биографы, а их было достаточно много, впоследствии объясняли это тем, что Шварц после первого успеха стал вести весьма разгульный образ жизни, и ему было трудно сконцентрироваться на своем творчестве вплоть до конца жизни: его постоянно отвлекали вечеринки, алкоголь, неудачные отношения с женщинами и прочие, казалось бы, важные, но все же второстепенные аспекты жизни. И поэтому эффект Делмора можно сформулировать так: «Люди склонны ставить более четкие цели в практически незначимых для себя контекстах и избегать ставить их в важных, значимых для себя сферах».

Мы все можем поставить себе простую цель сходить в ресторан, выпить кофе, купить очередной телефон или автомобиль. Можем даже в деталях представить все это и разложить по десяткам схем целеполагания. Но очень часто мы избегаем мыслей по поводу того, а чего же мы на самом-то деле хотим в значимых для себя контекстах и областях жизни.

Удивительно, но когнитивные искажения, в том числе эффект Делмора, практически все внеконтекстуальны, чем и отличаются от остальных моделей когнитивистики и профайлинга. Они работают во всех контекстах, в которых мы находимся, и эффект Делмора работает не только в поиске смысла жизни, но и в других, более прагматичных контекстах. Все связано с тем, что поставить краткосрочную цель достаточно просто: купить телефон, выпить кофе, при-

вычно открыть ленту соцсети и так далее, а подумать о том, что действительно тебе важно, поставить себе цель реализовать эту задачу – требует уже изначального обдумывания, анализа и напряжения, а значит, требует включить вторую систему мышления, которую, как вы помните, мы не любим включать надолго. Мы предпочитаем включать ее эпизодически, в большей степени для решения тактических вопросов: на какую вечеринку сходить, какой бренд купить и прочее. Но думать длительно над тем, чего же мы действительно хотим в значимых для себя областях, мы не любим и избегаем этого. Кстати, интуитивно мы даже понимаем, что если будем слишком много думать о принципиальных и важных для нас областях, то это явно не улучшит наше настроение. Ведь гораздо проще и приятнее съесть очередную шоколадку и тем самым поднять себе настроение, чем усиленно и напряженно думать о долгосрочных целях и о том, как их реализовать.

Интересно, что сегодня многие всемирно известные коучи и организационные психологи рекомендуют ежедневно уделять не менее часа на мысли о стратегических задачах и планах их реализации. Это своего рода полная «разгрузка» первой системы мышления и «загрузка» второй. Канеман вообще говорит, что людям необходимы такие моменты, и рекомендует это как лучшую привычку для всех менеджеров.

В профайлинге и верификации лжи это когнитивное искажение проявляется в том, что мы, специалисты, часто тра-

тим свое время на обсуждения и решение каких-то мелочей, деталей, которые не так уж и важны в сравнении с тем, чтобы написать и утвердить полную общую теорию полиграфных проверок и методологии профайлинга. Почему до сих пор этого никто не сделал? Как минимум потому, что это достаточно сложно, на это нужно потратить большое количество времени и много думать, проще заняться какой-то мелочью: купить себе очередную шоколадку, выпить очередной кофе или обсудить какие-то частности. Собственно, первая система мышления, заботясь о том, чтобы мы не перенапряглись, вовремя присылает нам информационный фастфуд в соцсетях либо невозможность сосредоточиться и длительно заниматься важным делом.

В манипуляциях и психологических воздействиях эффект Делмора используется в виде подбрасывания для целевой аудитории набора краткосрочных «вкусных» отвлекающих задач с целью не позволить ей заняться делами, изменяющими опыт и ценностные ориентации. А она, эта аудитория, и рада отвлечься от тяжелых раздумий и действий.

В маркетинге и поведенческой экономике это тоже решается путем целенаправленной фиксации внимания потенциального покупателя на потреблении товаров повседневного, а не долгосрочного спроса. Ведь именно на этом масс-маркет зарабатывает больше всего денег, потому что товары долгосрочного пользования, во-первых, не сразу ломаются, а во-вторых, их не нужно покупать каждый день.

В менеджменте и управлении персоналом эффект Делмора используется, например, при удержании талантливой персонала и HiPo (High Potential), ведь достаточно часто руководитель сознательно ставит перед ними рутинные долгие задачи, к которым они в конце концов и привыкают, далее начинают сомневаться или «консервируют» свои уникальные компетенции, привыкают и начинают думать: «Не нужны мне никакие изменения, буду работать здесь и никуда не пойду». По этой причине довольно часто HiPO и не получает повышения, и не уходит на другое место работы, однако их потенциал, конечно же, снижается.

Задание

Составьте список своих среднесрочных и долгосрочных планов. Они необязательно должны быть глобальными и сложными. Это может быть, например, регулярно заниматься спортом, прочитать эту книгу, научиться кататься на скейте и пр. Запишите их в тетрадь и ответьте себе на вопрос: «Что вы сегодня сделали для того, чтобы эти планы реализовались?» Периодически задавайте себе такой вопрос и требуйте от себя честного ответа.

Упражнение

1. Запишите в блокноте или расскажите кому-либо, что вы сегодня делали перед тем, как прочесть главу этой книги. Будьте как можно более детальными: рассказывайте все тщательно и в мельчайших подробностях.
2. Расскажите, что вы изначально планировали сделать сегодня исходя из ваших стратегических планов.
3. Сверьте разницу между планами и реальностью.

Глава 2

Иллюзия корреляции

Совпадение? Бывает!

Первая система мышления по Д. Канеману всегда хочет найти какие-то закономерности. Это ей необходимо не только для того, чтобы себя чем-то занять, но и для того, чтобы хоть как-то упростить нам жизнь. Ради этих целей мы и находим закономерности даже там, где их на самом деле нет. Иллюзия корреляции заключается в том, что мы сами себе придумываем закономерности, которых на самом деле нет: они есть только в нашем воображении.



Иногда мы думаем похожим образом: «Я два раза ходил на собеседование в этом черном пиджаке, и все было удачно. В третий раз я пошел на собеседование в другом пиджаке, и что-то пошло не так. Вывод – на собеседования надо ходить только в черном пиджаке и никакой другой больше не надевать, потому что он – счастливый». Но на самом деле взаимосвязь выдумана нами и в объективной реальности ее нет: это иллюзия.

Если вы считаете, что такое с вами не происходит, то вспомните, сколько раз вы попадали в ситуацию, когда чер-

ная кошка перебежала вам дорогу и у вас возникала мысль, не пойти ли вам каким-нибудь другим путем? Если вам такой пример кажется элементарным или не нравится, то оцените, станете ли вы еще раз покупать молоко того или иного бренда в одном и том же магазине, если единожды оно оказалось испорченным? Или, например, будете ли вы считать человека ненадежным, если он часто опаздывает?

В профайлинге мы часто встречаемся с ситуацией, когда слышим: «Если человек почесал нос и к тому же имеет речевые запинки при ответе на вопрос, то он лжет. А если у него в это время еще и закрытая поза, – значит, то, что он говорит, – это стопроцентный обман». Однако было уверенно доказано, что эти признаки не являются значимыми при детекции лжи, то есть ни чесание носа, ни закрытая поза, ни речевые запинки как минимум не могут быть однозначны связаны с ложью. Но мы видим в этом закономерности. Большинство из нас склонно обобщать, группировать, паттернизировать случайности в поисках тех или иных закономерностей просто потому, что нашему мозгу так хочется: это часть его работы. Когда мы даем человеку любые два предмета, чаще всего он начнет находить какие-то признаки, по которым эти предметы похожи друг на друга. В таких случаях наш мозг либо находит между ними какие-то закономерности, либо придумывает их самостоятельно.



В целом мы любим жить в закономерностях, которые бы поддерживали наше мнение о той или иной ситуации или событии. Фактически мы принимаем только их (этот феномен называется «селективное восприятие»¹), а другие отбрасываем. Думаю, вы слышали слова одного известного российского журналиста: «Совпадение? Не думаю». Он как раз и подвержен этому когнитивному искажению в полной степени. Совпадения бывают, но мы в них не верим, поскольку постоянно ищем закономерности.

¹ Селективное восприятие, см. стр. 19.

С иллюзорной корреляцией часто сталкиваются финансисты, которые ищут различные причинно-следственные связи между разными показателями на финансовых рынках, стараясь прогнозировать рост или падение цены того или иного актива. И нередко они находят несуществующие, ложные корреляции, и из-за этого теряют довольно большие деньги. Такие же паттерны встречаются и в казино: про когнитивное искажение «ошибка игрока»² мы еще поговорим более детально. Оно встречается тогда, когда «игрок», например, ставит на красное после того как несколько раз подряд выпало красное, видя в этом какой-то паттерн. Или наоборот, ставит на черное после того как выпало красное, думая, что «снаряд в одну и ту же воронку дважды не попадает». Но все это просто совпадения, а не какая-нибудь, пусть и скрытая, закономерность.

Одним из классических примеров иллюзорной корреляции, которые описывают в учебниках, является поиск скрытой закономерности в немецких бомбардировках Лондона во время Второй мировой войны. Английские математики, да и просто активные граждане не только в ходе войны, но и после нее искали какие-то закономерности или секретную схему, по которой происходили бомбардировки Лондона. Многие считали, что по форме и расположению воронок от бомб можно было понять, что же фашисты хотели разбомбить, и заранее готовиться к налетам. Было разработано

² Ошибка игрока, см. стр. 19.

как минимум три «довольно надежных» схемы, предполагающих основные цели бомбардировок. Но в конце концов было доказано, что места от следов разорвавшихся бомб имели абсолютно случайное распределение и никакого тайного смысла или схемы в них не было.

Иногда нужно уметь признавать, что в жизни бывают случайности и досадные совпадения, которые мы не можем контролировать и запаттернизовать. Более того, несуществующие закономерности, которые мы можем увидеть там, где их нет, могут быть весьма губительными.

В профайлинге мы довольно часто оперируем ложными корреляциями. Самыми частые из них – психотипологии. Нередко при определении ведущего психотипа непрофессионалы опираются на иллюзорные корреляции и сильно изменчивые внешние признаки. Еще более опасные иллюзорные корреляции встречаются в детекции лжи, в частности, – уже указанное притрагивание к носу.

В манипуляциях и психологическом воздействии ложные корреляции часто используются для внедрения внушений, имеющих структуру «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С». При этом А, В и С между собой связаны только в воображении манипулирующего. К тому же это стандартная схема формирования как положительных, так и отрицательных умозаключений и убеждений. Негативные неадаптивные убеждения более часто связаны с иллюзорной корреляцией, поскольку заставляют нас верить в то, чего на

самом деле нет.

В маркетинговом воздействии и продажах все также пронизано иллюзорными корреляциями, которые выгодны маркетологам. В частности, стандартная фраза и убеждение «если нравится – покупай» тоже является иллюзорной корреляцией: ведь, честно говоря, одно необязательно следует из другого.

В кадровом и карьерном контексте иллюзорных корреляций тоже немало. Например, убеждение «Если я буду хорошо работать, значит, меня обязательно повысят в должности» – тоже иллюзорная корреляция. Такое, конечно, бывает. Но далеко не всегда.

Заканчивая разбор иллюзорных корреляций, подчеркну, что не все закономерности ложные. Есть и проверенные, надежные, доказанные. Кстати, я знаю нескольких весьма хороших людей, которые перестали вообще во что бы то ни было верить после того, как несколько раз «нарвались» на ложные корреляции. Это неправильная тактика. Нельзя из-за ошибок переставать учиться и вообще перестать верить во что-либо, оправдывая это иллюзорными корреляциями: мы, люди, нуждаемся в вере и иногда лучше позволить себе ошибиться, чем запретить доверять вообще чему бы то ни было.

«Ошибка игрока» – это разновидность иллюзорной корреляции, которая связана с тем, что игрок, как правило, не осознает, что вероятность желаемого исхода конкретно-

го этапа игры не зависит от предыдущих исходов случайного события. Например, в случае с подбрасыванием монеты много раз вполне может произойти такая ситуация, что выпадет девять «решек» подряд. Это может привести к ситуации, что многие сочтут, что на десятый раз уж точно должен выпасть «орел», поскольку ситуация с 9 «решками» подряд кажется явно нерядовой. Тем не менее, вероятность выпадения «орла» будет такой же, как и всегда, – 50 %.

Селективное восприятие некоторые источники также приписывают к иллюзорным корреляциям. Это склонность людей уделять внимание лишь тому, что согласуется с их ожиданиями, и при этом игнорировать все остальное. При этом люди довольно часто обвиняют других в том, что их восприятие селективно, но они сами за собой такого «греха» не замечают. Классическими примерами этого искажения является выборочное восприятие фактов из новостей и переживания за свою любимую спортивную команду или, по-простому, – «за наших». Наблюдая за игрой, мы всегда заметим любые нарушения, совершенные против «нашей» команды, но практически не видим нарушения, которые они сами сделали.

Еще как один из подвидов иллюзорной корреляции можно рассмотреть генерализацию частных случаев, или свертывание. Признаться, это отдельный большой разговор, поскольку в том числе и с помощью обобщений мы активно создаем собственные ментальные «карты», и нередко такой

подход к их созданию оборачивается плачевно. Сверхобобщением в когнитивистике называют безосновательный перенос характеристик частных или даже единичных случаев на обширный опыт. То есть берется конкретная ситуация и гипертрофируется в умозаключение с такими словами, как «всегда», «никогда», «все», «никто», «постоянно», «езде», «нигде» и пр. В итоге это приводит к формированию убеждений по принципу: «все мужики только одного хотят», «каждому менеджеру лишь бы продать», «я никогда не выучу английский язык» и подобным. Заметьте, что такие ограничения – тоже следствие когнитивных искажений.

Задание

Старайтесь во всем видеть и искать закономерности, даже там, где их нет. Например, попробуйте найти причинно-следственную связь между тем, что вы всегда утром пьете кофе на завтрак, и динамикой курса рубля на бирже. Постарайтесь объяснить эту взаимосвязь наиболее правдоподобно и поделитесь этой взаимосвязью с коллегами или друзьями. После этого выберите два или три других не связанных между собой параметра и найдите убедительную взаимосвязь между ними. Отрабатывайте задание до тех пор, пока вы легко не будете находить правдоподобные закономерности между никак не связанными между собой событиями и фактами.

Упражнение

Выполните описанное выше задание в группе. Совместно с другими участниками группы придумывайте максимально правдоподобные закономерные объяснения актуальным событиям и ситуациям. Для этого полезно использовать общую схему объяснения: «Если произошло А, произошло В, то произойдет и С».

Глава 3

Иллюзия стабильной уникальности, или Почему уникальное довольно быстро становится привычным?

Иногда это когнитивное искажение называют недооценкой возврата к среднему. Суть его заключается в том, что люди ожидают, что экстраординарное поведение системы или других людей будет весьма длительным либо является их базовым.

Наблюдая уникальное событие или поведение, люди часто предполагают, что оно является базовым, и ждут его стабильного повторения в будущем. При этом практически отсутствует понимание того, что такое поведение до этого не являлось стандартным и стабильным, а значит, скорее всего, не будет повторено в схожих условиях. Это часто приводит к завышенным ожиданиям относительно дальнейшего развития событий: люди ждут повторения рекламных акций, уникального поведения своих близких, коллег и партнеров и пр.



Очевидно, что в своей жизни вы сталкивались с ситуациями, когда вначале экстравагантное, уникальное, оригинальное и совершенно необычное поведение или отношение ваших близких, организаций, компаний вдруг в один прекрасный день становилось для вас понятным, средним, обычным, абсолютно прогнозируемым, простым и даже надоевшим событием. И, между прочим, для того, чтобы уникальное стало простым и обычным, не всегда его надо менять. Иногда достаточно изменить ваше восприятие этого события или просто привыкнуть к нему.

Несмотря на то, что наше желание увидеть что-либо уни-

кальное и оригинальное весьма высоко, люди, как вы знаете, ко всему привыкают. И то, что раньше было уникальным и необычным, через некоторое время становится понятным и простым. Однако интуитивно мы понимаем, что все, что встречается редко, является чем-то ценным, необычным, а значит, потенциально имеет высокую стоимость и ценность. Именно поэтому мы придаем уникальному опыту и поведению гораздо больше значения, чем иногда следовало бы.

Кстати, из курса статистики мы знаем, что чем больше выборка, тем больше ее показатели похожи на средние, то есть чем больше выбора, тем больше мы имеем показателей, близких к среднему значению. И, соответственно, чем меньше выборка, тем больше каких-то уникальных событий и больше примеров, которые не могут быть похожи на средние.

Это означает, что чем больше у вас опыта в той или иной ситуации, тем более все примеры из этой ситуации будут казаться вам похожими, понятными, очевидными, привычными и неоригинальными. А если у вас в чем-то опыта совсем нет или он только начинает появляться, то фактически каждый ваш пример, каждое событие будет восприниматься вами как уникальное, интересное, соответственно, вы будете воспринимать его как иллюзию стабильной уникальности. Это частое когнитивное искажение всех новичков, но довольно скоро наш опыт накапливается и усредняется.

В целом это когнитивное искажение отсылает нас к та-

кому понятию, как базовая линия поведения. Вообще надо сказать, что в современном профайлинге даже само это понятие является достаточно спорным, поскольку есть мнение, что оно лишь следствие наших когнитивных искажений, в частности, – стереотипизации³, о которой мы еще поговорим. Во всяком случае, неправильно было бы определять базовую линию поведения лишь по одному примеру, в каком бы контексте вы ни находились. Однако желание выдать свое уникальное поведение за базовое – один из наиболее частых инструментов манипуляций. Например, на первом и втором свидании молодой человек дарит девушке цветы и другие подарки, и она думает: «Какой галантный молодой человек! Пожалуй, надо познакомиться с ним поближе». Однако первое и второе свидание часто являются уникальными случаями, и базовое поведение за ними разглядеть трудно. И довольно часто в манипуляциях на первой или на второй встрече «пускают пыль в глаза», показывают себя как уникального человека, получают за это желаемые бонусы в виде хорошего отношения к нему и каких-либо сделок. А дальше ваши отношения рутинизируются, и в восприятии клиента то, что раньше было уникальным, становится обычным: проходит какое-то время, и клиент опять нуждается в чем-то уникальном.

В маркетинге и поведенческой экономике на это когнитивное искажение рассчитывают, когда клиентам демон-

³ Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 71.

стрируется уникальное отношение компании к ним. Соответственно, тут же компания берет ответственное обязательство клиента. Конечно же, вы несколько раз слышали: «Только сегодня у нас огромные скидки, только сейчас мы предоставляем вам такую услугу! Возьмите пробник и приходите к нам всей семьей!»

В управлении персоналом и кадровой работе с этим когнитивным искажением ежедневно встречаются рекрутеры. На собеседованиях мы все видим практически исключительно уникальных людей. По крайней мере, они так заявляют. Иногда рекрутерам и руководителям настолько нравится эта «уникальность», что они списывают свою симпатию к кандидату на «химию». Однако после испытательного срока эта «химия» заканчивается, так как со временем приходит понимание базовой линии поведения сотрудника и его компетенций. Поэтому, образно говоря, на работу берут уникального кандидата, а увольняют простого середнячка. Но вот только дело не в середнячке, а в когнитивных искажениях руководителя и рекрутера.

Я не утверждаю, что нет уникальных людей. Я просто напоминаю об особенностях нашего восприятия, которое хочет, чтобы рядом с нами было больше уникальных людей. И иногда оно хочет это настолько сильно, что выдает желаемое за действительное.

Задание

Придумайте несколько способов того, как вы можете быстро показать своим клиентам уникальность вашего товара или услуги. Подумайте, в чем заключается ваша уникальность на фоне круга вашего общения? Чем вы запоминаетесь по умолчанию и как бы вы хотели запомниться? Придумайте три простых и понятных способа подчеркнуть вашу уникальность в хорошем смысле этого слова.

Упражнение

Вспомните недавнее, очевидно негативное и случайное, но при этом крайне редкое событие в вашей жизни (например, при кипячении чайника, вы его проливаете на себя) и обоснуйте, почему теперь так будет происходить всегда. Представьте в деталях, как изменится ваша жизнь, если в будущем такой сценарий вашего взаимодействия с чайником будет повторяться из раза в раз вне зависимости от ваших способностей, поведения и желаний.

То же самое сделайте с нейтральным и позитивным событиями.

Глава 4

Иллюзия справедливости

Почему не всем воздастся по заслугам? И почему это справедливо?

У большинства людей есть базовая установка на справедливость и сохранение общего баланса интересов, а значит, так или иначе, они уверены, что рано или поздно справедливость по отношению к ним восторжествует. Этот феномен, иллюзия справедливости, оказывает огромное влияние на то, каким образом мы строим социальные взаимодействия друг с другом: win-win, win-lose или даже lose-lose. Также этот феномен влияет на то, какие из этих взаимодействий мы будем считать в своей жизни правильными и нормальными, уместными и неуместными, а также то, какими из них сами будем пользоваться, а каких – избегать.

Иллюзия справедливости оказывает влияние и на то, насколько человек позволяет себе манипулировать другими людьми и вообще, как он относится к манипуляциям, к правде и лжи, а также позволяет ли он себе обманывать других или говорит только правду. Однако, как вы уже понимаете, для мира справедливость – это большая иллюзия, которая существует только в нашем воображении.



Первые исследования, посвященные иллюзии справедливости, в 70-х годах XX века начал проводить Мэлвин Лернер – это коллега своего более известного друга Стэнли Милгрэма. О Стэнли Милгрэме вы, скорее всего, знаете по его интересным экспериментам в социальной психологии и подчинении авторитету. Но на самом деле у Лернера эксперименты были не менее интересными, просто о них меньше знают. А в 80-х годах он по результатам своих экспериментов выпустил 250-страничную книгу с говорящим названием «Вера в справедливость – фундаментальная иллюзия».

С точки зрения М. Лернера, вера в справедливость – это иррациональное убеждение, что все люди рано или поздно получают по своим заслугам. Социальные психологи давно

подметили, что большинство людей считают, что несчастные, больные, неуспешные люди на самом деле просто «расплачиваются» за свои грехи. Где-то в глубине души мы думаем, что если тот или иной человек беден или несчастен, то на это есть какая-то значимая причина, т. е. он чем-то заслужил свои несчастья. И с противоположной стороны – если у человека все хорошо, у него нет никаких проблем и он достиг значительного успеха, то, безусловно, он тоже что-то сделал, чтобы это все заслужить.

Многие считают, что диагноз «рак» или какая-то другая серьезная медицинская патология – это расплата за какие-то грехи. При этом те же самые люди могут оправдывать человека, который достиг власти или успеха незаконным путем, считая, что он заслужил это по праву. Логика такая: если он смог достичь таких высот, значит, он это заслужил. К большинству нищих и несчастных людей общество относится с осторожностью и неприятием, считая их неудачниками, проблемными людьми, которые расплачиваются за свои прегрешения. Однако это может быть совершенно не так: они могли случайно и сильно заболеть, лишиться работы по сокращению, их могли обмануть мошенники или неожиданно случилось что-то плохое, что выбило их из колеи, и они «покатились по наклонной». При этом в то же время, если с нами что-то вдруг идет не так, то мы считаем, что мир к нам несправедлив, и что те несчастья, которые обрушиваются на нашу голову, несправедливы к нам, но время все равно все

расставит на свои места: покарает негодяев и вознаградит всех хороших.

Есть еще один важный момент, который следует из иллюзии справедливости. Дело в том, что вера в справедливость заставляет нас принимать в основном социально приемлемые решения. По сути, мы думаем следующим образом: «Если я буду по справедливости относиться ко всем остальным, буду добрым, «белым и пушистым», то все остальные: и общество, и системы, и другие люди – тоже будут ко мне относиться по-доброму и по справедливости. То есть если я никому не буду делать ничего плохого, буду делать всем только добро и буду хорошим, значит, и другие люди будут относиться ко мне хорошо, и тоже будут делать мне только хорошее». Такое положение дел было бы прекрасным, ведь по сути вера в справедливость превращается в некую защиту от различных неблагоприятных условий социальной среды и негативных событий в обществе. И верить в то, что мир должен быть справедлив, особенно по отношению к вам, несомненно, приятно. Конечно же, мир был бы лучше, гуманнее, благополучнее, надежнее, если бы мы все были скромными, заботились бы друг о друге вместо того, чтобы реализовывать исключительно свои личные цели. Но, к сожалению, такого мира (пока, во всяком случае) нет.

Помимо всего прочего, люди, которые верят в феномен справедливости, считают, что они по умолчанию заслуживают хорошей жизни и полного благополучия, достаточно

лишь хорошо работать и следовать ожиданиям общества. Тогда социум тоже будет справедлив по отношению к ним, и все получают свои «вкусняшки» и то, что заслужили. Однако чаще всего этого недостаточно. Недостаточно вести себя хорошо, правильно и по справедливости, потому что в тот момент, когда мы себя так ведем, мы видим других – каких-то выскочек, которые ведут себя неподобающе, нарушают допустимые границы и не находят ничего полезного для себя в том, чтобы соответствовать ожиданиям общества. В такие моменты мы склонны думать, что даже если сейчас эти выскочки достигнут какого-то успеха, то все равно рано или поздно их постигнет неудача. И они обо всем пожалеют. Но, как вы понимаете, такое бывает далеко не всегда, поэтому с точки зрения лидерства феномен справедливости имеет несколько отрицательных моментов.

Во-первых, вера в справедливость мешает учиться у всех людей. Дело в том, что мы по умолчанию любим учиться только у тех, кто похож на нас по картине мира, мышлению, образу жизни или даже по внешнему виду, но достиг больших успехов в этой жизни, чем мы. Такая модель обучения вполне приемлема, но не всегда подходит ученику, потому что конкретные модели, которые использует какой-то лидер или авторитет, могут быть совершенно неподходящими в ситуациях, с которыми сталкивается ученик. А учиться у тех людей, которые нам не нравятся, которых мы считаем выскочками и людьми, ведущими себя неподобающим

образом, нарушающими этические, моральные и социальные правила, мы считаем неправильным. А зря, ведь учиться нужно в том числе и у тех, кто вам не нравится, но вот феномен справедливости мешает это делать, заставляя нас учиться только у тех, кого мы считаем правильными и понятными и, соответственно, реализующими основные ожидания референтного для нас общества.

Второй момент, – вера в феномен справедливости мешает нам проактивно реализовывать свои цели и задачи, ведь очень часто мы ждем от социума дополнительного толчка к действиям, потому что чаще всего вера в справедливость заставляет нас слишком внимательно относиться к требованиям общества и делать только то, что оно хочет. Соответственно, мы по умолчанию склонны предпринимать какие-либо проактивные действия только потому, что система от нас этого хочет. Но проблема в том, что системы, в которых мы находимся, не всегда хотят нашего успеха.

Как вы понимаете, в профайлинге и в верификации лжи вера в справедливость достаточно важна, потому что мы, профайлеры и полиграфологи, помогаем обездоленным и ищем негодяев, – фактически боремся с несправедливостью. В манипуляциях найти факты использования этого принципа тоже довольно просто. Уверен, что вы знаете, что ссылки на справедливость, да и вообще на какие-то социальные веса – это классическая манипуляция с давних времен, а давление на справедливость работает практически безотказно.

В рекрутменте и в кадровой работе с феноменом иллюзии справедливости мы сталкиваемся в различных корпоративных войнах, когда в той или иной компании несколько сотрудников хотят получить одно и то же кресло, должность или ресурсы. И здесь тоже чаще нет справедливости, потому что в этой борьбе в основном побеждает не лучший, а тот, кто эффективнее манипулирует и меньше склонен «подогнаться» под феномен справедливости.

Задание

Подумайте, в чем и где для вас баланс между справедливостью и несправедливостью? Поразмышляйте и проанализируйте для себя, готовы ли вы к тому, что с вами могут поступить несправедливо, и готовы ли вы сами (и в каких ситуациях) поступать несправедливо с другими людьми и системами. Подумайте, в чем заключается понимание справедливости у ваших клиентов, когда они имеют дело с вами?

Упражнение

Упражнение выполняется в парах.

1. Первый участник вспоминает и рассказывает второму участнику две истории или события. Первая – история, в которой с ним поступили несправедливо, а вторая, наоборот, –

в которой все по отношению к нему закончилось по справедливости. Второй участник делает то же самое. Задача участников – запомнить эти истории и события.

2. Второй участник упражнения вспоминает про несправедливое событие первого и обосновывает, что все на самом деле было справедливо, просто первый этого не понял. Затем вспоминает справедливое событие первого и разъясняет, что оно на самом деле очень несправедливо. Далее первый и второй участник меняются ролями.

3. Каждый из участников подробно описывает человека, который ему неприятен до крайности, а другой предполагает, чему у этого неприятного человека было бы хорошо научиться и смоделировать.

Глава 5

Эффект Форера

Почему гороскопы работали, работают и будут работать?

Эффект Барнума (эффект Форера) – это хорошо известное когнитивное искажение, которое названо в честь известного американского фокусника, жившего в XIX веке – Тейлора Барнума. Он, по преданию, был знаменит тем, что мог найти подход и общий язык практически с любым человеком.

Эффект Барнума можно сформулировать так: человек склонен принимать на свой счет обобщенные, расплывчатые, банальные утверждения, особенно если ему говорят, что они созданы специально для него в результате изучения каких-то таинственных для него механизмов и инструментов описания. Скорее всего, этот эффект связан с глубоким интересом, который мы испытываем к изучению собственного характера и личности.

Виджу, ты целеустремленный человек.
Работаешь сейчас над большим
проектом! Хочешь знать, чем
все закончится? Давай погадаю?



Эффект Барнума изучается уже более 60 лет. Все началось в 1947 году, когда знаменитый в то время американский ученый Росс Стагнер исследовал восприятие кадровых работников крупных американских компаний с помощью тестов. Он собрал 68 руководителей кадровых служб крупных американских предприятий и попросил их заполнить один психологический тест, в результате которого он всем выдал совершенно понятный, но ложный результат, который он собрал из популярных на тот момент гороскопов. Это были просто 13 стандартных фраз из гороскопов. После этого Р. Стагнер раздал всем кадровикам, участвовавшим в исследовании, их результаты, которые были совершенно одинаково-

вы, и попросил их оценить эти описания по принципу: все великолепно, хорошо, 50 на 50, не очень или все совсем плохо. Удивительно, но больше 80 % людей согласились с его описанием и сказали, что все весьма хорошо. А между прочим, это были достаточно прожженные в кадровой работе сотрудники, которые лично принимали на работу крупных менеджеров и работников себе в компанию. Однако надо сказать, что в конце 40-х годов XX века был ренессанс различных тестирований. Именно в то время появился знаменитый ММРІ и другие различные тесты, модификации которых мы используем до сих пор.

В следующем году уже более известный, чем Р. Стагнер, профессор психологии Бертрам Форер, декан факультета психологии Калифорнийского университета провел подобное исследование. И оно, кстати, стало более популярным в сравнении с исследованием Р. Стагнера. Именно поэтому эксперимент получил название «исследование Форера», и само когнитивное искажение тоже получило название его имени. Б. Форер сделал примерно то же самое, что и Р. Стагнер: он «на коленке» написал тест из 30 вопросов и попросил своих студентов ответить на него. Через полчаса он раздал участникам тестирования абсолютно одинаковые заключения, но уже в красивых персональных конвертах, попросил их вскрыть и, никому не показывая, прочитать и оценить по 5-балльной шкале, насколько результат этого теста совпадает с их саморефлексией. Он получил среднюю оцен-

ку 4,26. Соответственно, большинство студентов подумали, что результат этого тестирования был создан специально для них, и высоко его оценили.

Чуть позже Б. Форер уже полностью скопировал исследование Р. Стагнера и составил точно такое же описание – из 13 абсолютно банальных заключений и фраз из гороскопов. Профессор представил своим студентам следующие фразы:

- «Вы нуждаетесь в том, чтобы другие люди любили и восхищались вами».
- «Вы довольно самокритичный человек».
- «У вас много скрытых возможностей, которые вы так и не реализовали. Хотя у вас есть личные слабости, вы в общем способны их нивелировать».
- «Вы дисциплинированный и с виду уверенный в себе человек, но порой вы склонны волноваться и чувствовать неуверенность, временами вас охватывают серьезные сомнения: приняли ли вы правильное решение или вдруг ошиблись».
- «Вы предпочитаете некое разнообразие, рамки и лишние ограничения вызывают у вас недовольство».
- «Вы гордитесь тем, что мыслите независимо, вы не воспринимаете чьи-то утверждения на веру без достаточных доказательств».
- «Вы поняли, что быть слишком откровенным с другими людьми – неумудро. Иногда вы экстравертны, приветливы и общительны; иногда интровертны, осторожны и сдержан-

ны».

- «Некоторые из ваших стремлений довольно нереалистичны, и одна из главных ваших жизненных целей – стабильность».

Как вы понимаете, такое описание можно примерить практически ко всем или, по крайней мере, большинству людей.

Действительно, с виду это похоже на гороскоп, но использование принципа Форера в психодиагностике и манипуляциях – достаточно актуальный разговор, которого не нужно избегать.

Дело в том, что эффект доктора Форера сильно похож на описание наших изменчивых личностных качеств, таких как, например, эмоциональный фон. Практически в одну и ту же минуту мы можем быть как добрыми, так и злыми, как раздраженными, так и печальными. Такие изменчивые личностные характеристики во многом зависят от контекста, в котором мы находимся, т. е. являются контекстно-ориентированными. Это означает, что мы сами можем их менять и регулировать в зависимости от собственного желания и ситуации. А вот стабильные личностные качества, определяющие наше личностное своеобразие, к эффекту Форера уже имеют гораздо меньшее отношение. К сожалению, во многом на основе эффекта Форера базируется большинство современных психотипологий, которые, увы, порой вытесняют качественный профайлинг и психодиагностику из реальной

практики.

Психотипология нужна для упрощения бизнес-процессов и в большей степени применима как раз в бизнес-коммуникации. Понятно, что скрипт из 7–10 различных вариантов беседы или продажи лучше, чем отсутствие этого скрипта. Однако в персонализированном контакте ориентация на психотипологию уже может быть минусом, а не плюсом. Сохранить баланс между простотой и правильностью довольно сложно. Например, наш модуль автоматизированного профайлинга SearchInform ProfileCenter, автором которого я являюсь, создает профиль человека на основе его цифрового следа и способен выдавать более 64 тысяч вариантов описания пользователя, а это гораздо более персонализированно, чем 5–12 вариантов описания гороскопа.

В последнее время применение эффекта Форера будет встречаться все чаще и чаще, как в бизнес-коммуникации, так и в жизни. При этом есть два наиболее важных момента, которые усиливают это когнитивное искажение. В частности, клиент должен быть уверен, что то описание или коммерческое предложение, которое вы ему предоставляете, составлено непосредственно для него и сделано как раз под его потребности. В принципе, убедить его в этом несложно. Второй момент – авторитет эксперта. Очень важно, чтобы у человека, который выдает такие «заключения», был не только высокий авторитет в своей области, но и антураж его коммуникации должен быть на высоком уровне, что дополнитель-

но к этому подключает эффект Фокса. Эффект Фокса объясняет ситуации, в которых люди – испытуемые дают хорошие отзывы о чем угодно только на основании того, что они хорошо относятся к лектору или к человеку, который просит их дать отзыв.

Подчеркну, что общий антураж и авторитет эксперта, который рассказывает вам о вас или гадает вам по линии ваших ладоней, – очень важен. Все гадалки, шаманы, астрологи, экстрасенсы создают у себя в кабинете специальный дизайн, который усиливает воздействие на клиента с помощью эффектов Форера и Фокса.

Также при использовании эффекта Форера важно в большей степени говорить позитивные нюансы⁴. Люди всегда нуждаются в хороших новостях о себе и с радостью соглашались с ними.

Вообще, эффект Форера для психолога и других специалистов по психодиагностике может таить в себе много опасностей, поскольку они могут ошибочно придавать излишнее значение своим собственным и при этом достаточно простым психотипологическим заключениям. Например, вы как специалист можете заявить клиенту о том, что видите у него «эпилептоидность», а это значит, что он в основном ориентирован на статусность в общении и будет «продавливать» свои интересы в любой коммуникации, в которую вступает. Клиент, прослушав это, думает, что ему и действительно

⁴ См. Главу 6. Принцип Поллианны, стр. 36.

важны личные интересы в любой коммуникации, и говорит вам, какой вы замечательный психодиагност! И после такого психодиагност, профайлер, астролог или гипнотизер начинает думать о себе: «Какой я молодец!» – и формирует у себя убежденность в собственной непогрешимости и правильности своего психодиагностического подхода. Но при этом он ничего сверхъестественного не сделал, а произнес исключительно банальности, под которые клиент с удовольствием подстроился.

В бизнесе эффект Форера полезно использовать на первых этапах коммуникации с клиентом, в частности, на этапе определения его потребностей. Сейчас даже есть специальные программы, которые психотипируют клиентов и дают советы менеджерам по продажам относительно стратегии и тактики коммуникации с тем или иным типажом клиента. И это, конечно, очень перспективно, поскольку показывает высокую эффективность и удовлетворенность клиента такой персональной коммуникацией.

В управлении персоналом эффект Форера используется в его мотивации. Вообще большинство мотивационных спикеров используют эффект Форера для первоначальной подстройки к аудитории, особенно на стадии ее разогрева. А в качестве манипуляций в сфере клиентского опыта эффект Форера используется в якобы персональных предложениях, которые компании предлагают своим VIP-клиентам. Несмотря на то, что это все-таки чаще вполне типовые пред-

ложения, клиенту приятно знать о том, что к нему ищут персональный подход.

Как еще это можно использовать в реальной практике?

- Обращайтесь к общечеловеческим слабостям и проблемам.
- Описывайте ваш продукт «как идеальный для типа личности X».
- Убедитесь в том, что X – это личность, с которой можно идентифицировать любого представителя вашей целевой аудитории. А еще лучше – задействуйте в описании продукта личность известного и успешного человека, чтобы у ваших клиентов был пример для подражания.

Задание

Придумайте несколько способов использования эффекта Форера в коммуникации с вашими клиентами. Напишите скрипт продаж, который бы включал в себя осознанное применение этого эффекта.

Упражнение

Упражнение выполняется в группе по 4–5 человек.

1. Один участник группы выбирает другого участника и записывает его имя на листке бумаги, который показывает

только по завершении упражнения. Далее он подбирает слова к этому члену группы (например, описывает его характеристику), но так, чтобы эту характеристику на себя могли примерить все участники группы. Задача группы – найти человека, для которого изначально создавалась характеристика.

2. В паре дать человеку характеристику в стиле Форера, но при этом не упоминать его имени. Потом рассказать все то же самое, но уже с упоминанием его имени и эпитетов вроде «на самом деле», «только у вас», «именно для вас» и подобными. Отметить разницу восприятия.

Глава 6

Принцип Поллианны

Почему хорошим быть хорошо, а разным – еще лучше?

«Поллианна» – это детская книжка, написанная и изданная Элинор Портер в 1913 году. Книга знакомит нас с очень оптимистичным персонажем – девочкой Поллианной, которая несмотря на все невзгоды, которые сваливались на ее голову, сохраняла позитивный настрой и оценивала все проблемы исходя из оптимизма, добропорядочности и благожелательности. Что бы ни происходило в ее жизни, она во всем видела прекрасное, положительное, успешное и примеры позитивной для нее обратной связи. В общем, она была лучшим и непревзойденным специалистом по оптимизму. Но надо сказать, что ее радость не была голословной. Она сознательно искала аргументы, которые позволяли бы ей ту или иную негативную для нее ситуацию рассматривать с точки зрения позитива и оптимизма. Но это был не просто глупый и ничем не подкрепленный оптимизм. Она всегда старалась, как сегодня бы сказали, рефреймировать негатив в сторону позитива.



Вообще, судьба ее была достаточно тяжелой: ее родители рано умерли, и она воспитывалась жестокой, деспотичной тетей Полли, которая постоянно стремилась ее унижить, загнубить, уколоть, но в конце концов Поллианна перевоспитала ее своим оптимизмом. Кстати, в конце книги и фильма, который был снят по ней, ее тетя Полли тоже стала оптимисткой, начала позитивно смотреть в будущее и даже вышла замуж. В общем, способность этой девочки во всем негативе видеть позитив и благоприятные возможности и привела к тому, что в ее честь назвали целое когнитивное

искажение под названием «Принцип Поллианны».

Известно, что наш мозг обрабатывает приятную для нас информацию быстрее и надежнее, чем неприятную. Все дело в том, что позитивная информация воспринимается нами некритично, мы ее практически не перепроверяем, а значит, она не циркулирует в коре полушарий головного мозга и не уточняется раз за разом: мы сразу верим в позитивную информацию только потому, что хотим верить, что все хорошо. А вот негативные стимулы и негативная обратная связь постоянно нами перепроверяются, мы в них больше сомневаемся и ищем им подтверждение или опровержение. Это приводит к тому, что негативная информация достаточно долго циркулирует в нашей голове и в большей степени создаст негативные ощущения и негативное восприятие ситуации. Но, тем не менее, несмотря на то, что позитивная информация «заходит» в нас гораздо проще и практически не встречает сопротивления, а значит, лучше усваивается, она требует гораздо большей дозы, чем негативная информация.

Ряд исследований показал, что позитивные события в сравнении с негативными проще нами вспоминаются. Например, когда мы учим биологию, химию или ядерную физику и при этом вспоминаем что-то хорошее, то мы с гораздо большей вероятностью в будущем вспомним то, что учили – такие воспоминания лучше нами воспринимаются, чем если бы мы учили химию, физику в негативном контексте. Да, негативный контекст позволяет нам быстрее запомнить,

но не качественнее. Позитивные воспоминания, позитивное восприятие приводит к более качественному обучению, но более медленному.

Мы с вами знаем, что люди в целом находятся в постоянном поиске информации, которая могла бы каким-то образом поддержать их хорошую самооценку, похвалить их и подтвердить, какие они хорошие и правильные. И по сути своей это приводит к тому, что люди склонны воспринимать позитивную обратную связь абсолютно некритично и искать любые позитивные сообщения о себе, при этом избегать негативной обратной связи, отключать ее и испытывать к ней неприятие. Ведь никто же не любит слушать о себе исключительно критические высказывания! Это и есть принцип Поллианны – концентрация на позитивной информации о себе и исключение из своего восприятия любого негатива.

Я думаю, вы неоднократно встречались с этими двумя следствиями эффекта Поллианны. Во-первых, такой подход лежит в принципе качественной обратной связи. Он заключается в том, что для начала необходимо сконцентрироваться на позитиве, описать человеку, что у него получилось хорошо, а потом, когда он осознал, что у него что-то получается хорошо, уточнить то, что ему в следующий раз необходимо улучшить или сделать по-другому. Заметьте, последовательность правильной обратной связи именно такая: сначала то, что у человека получается хорошо, а только потом – что улучшить. Мы заходим с позитива, с подстройки, и закан-

чиваем отстройкой, введением негативной обратной связи и призывом расширить собственную зону комфорта.

Однако у этого подхода есть важный нюанс. На практике встречаются руководители, которые не воспринимают негативную обратную связь о себе. Да, конечно же, позитив, комплименты и лесть в свою сторону они воспринимают хорошо, считая это само собой разумеющимся. В целом замечено, что деспотичные, авторитарные руководители, так же как и тревожные астеники, очень склонны к принципу Поллианны: они воспринимают только позитивную обратную связь и стремятся к ней. Но при этом всю негативную обратную связь о себе они нивелируют и отказываются воспринимать и в конце концов запрещают ее говорить. Это, конечно же, приводит к существенному снижению эффективности анализа и управления ситуацией.

Как-то на одном публичном мероприятии, на котором присутствовал автор, Герман Греф на публичную критику себя и своей организации сказал, что в Сбербанке одной из наиболее востребованных компетенций руководителя является конструктивное восприятие и толерантность к негативной критикующей обратной связи. Абсолютно с этим согласен: умение слышать и слушать критикующую обратную связь и учитывать ее в своих дальнейших действиях – крайне важный навык современного руководителя, от которого требуется постоянное развитие.

Еще одно следствие принципа Поллианны заключается в

том, что если мы будем чрезмерно концентрироваться только на позитивной обратной связи, то рано или поздно это приведет к тому, что мы слишком чутко будем прислушиваться к обществу и наиболее релевантным для нас людям. Если при этом у нас будет относительно слабая личность, то мы будем делать только то, что им нравится, только то, чего они от нас ждут. Это также приводит к снижению понимания ситуации и управления ей. Еще И. Крылов в своих баснях писал:

Уж сколько раз твердили миру,
Что лесть гнусна, вредна; но только все не впрок,
И в сердце льстец всегда отыщет уголок.

Таким образом, темная сторона принципа Поллианны — это простая и банальная лесть, которую так любят многие руководители и управленцы, и которая рано или поздно приводит к снижению эффективности их деятельности.

Принцип Поллианны, как и все другие когнитивные искажения, внеконтекстуален. В верификации лжи его полезно использовать для усиления у исследуемого желания к совместной работе и уровня сотрудничества на проверке. Исследуемые на проверке часто по умолчанию испытывают стресс и нуждаются в позитивной обратной связи, которая их успокаивает и расслабляет.

В маркетинге и продажах принцип Поллианны «вшит» с самого начала. Ведь вы крайне редко услышите негативные

слова в адрес клиента и его выбора. Наоборот, – его нужно поддерживать, говорить комплименты, заряжать позитивом и пр.

В манипуляциях принцип Поллианны можно использовать как сознательную лесть более статусному человеку. Ведь тот, кто говорит только комплименты и сообщает только хорошие новости, предоставляя сообщать негативные новости другим, достоверно быстрее растет по карьерной лестнице.

Задание

Найдите способы использовать принцип Поллианны в коммуникации со своими клиентами. Оцените, что у них в коммуникации и использовании вашего товара получается хорошо, и сообщайте им больше комплиментов.

Также проанализируйте, какая позитивная обратная связь вами воспринимается лучше и какую негативную обратную связь о себе вы не хотите слышать. От кого вы принимаете обратную связь, а от кого игнорируете? Как давно вы слышали негативную обратную связь о себе и как вы ее воспринимаете? Если вы руководитель, то вспомните, когда ваши подчиненные давали вам негативную обратную связь, и вы ее восприняли абсолютно конструктивно. Если это было давно, то уже сейчас нужно что-то исправлять.

Упражнение

1. Описать проблемную ситуацию. Потом описать ее нейтрально. После этого – позитивно.
2. Нахваливать человека за его вымышленные качества, которых у него на самом деле нет. Внимательно отслеживать его состояние.
3. Нахваливать человека за его реально существующие положительные качества. Внимательно отслеживать его состояние.

Глава 7

Хоторнский эффект

Большой брат не дремлет. И правильно делает

Сейчас уже общеизвестно, что люди, за которыми наблюдают и одновременно с этим исследуют, изучают, контролируют, анализируют или опрашивают (и т. д.), сознательно или бессознательно изменяют свое поведение на то поведение, которого ожидают от них наблюдающие. Например: эффективность труда всегда растет в период ее проверки, но как только проверка заканчивается, ее показатели довольно быстро возвращаются к прежним. Именно этим и характеризуется хоторнский эффект, или, в более широком смысле — **эффект наблюдателя**.

Хоторнский эффект и вообще хоторнский эксперимент считается наиболее обсуждаемым экспериментом и эффектом в психологии, а также является одним из самых длинных экспериментов, которые только проводили в психологии.

Хоторнский эффект получил свое название в честь города Хоторн под Чикаго, в котором в середине 20-х годов XX века на фабрике Western Electric и проводился этот эксперимент. В то время компания столкнулась со значительным снижением производительности труда, и поскольку ее руководство

интересовалось психологией, оно пригласило консультантов для того, чтобы они помогли восстановить производительность труда и вывести компанию из кризиса. В 1924 году они пригласили к себе на консультацию Элтона Мэйо, который тогда как раз получил широкую известность благодаря своим публикациям о «человеческих отношениях и неформальных коммуникациях на работе» в Гарварде. Кстати, уже в 40-х годах эта концепция перерастет в доктрину «неформальных человеческих взаимоотношений на работе» и дальше, если уже совсем говорить про будущее, в осознанное развитие корпоративных культур.



Непонятно, как Э. Мэйо убедил руководство компании

в необходимости проведения масштабного эксперимента и связал это с восстановлением производительности труда, но так или иначе он вместе со своей командой «зашел» туда в 1924 году и проводил большое количество экспериментов практически 6 лет, при этом, если быть честным, он так и не решил поставленной задачи. За это время довольно крупная компания, бывшая практически монополистом в производстве телефонов и домашней техники, чуть ли не окончательно разорилась. А Э. Мэйо стал за это время весьма обеспеченным человеком.

Все началось с экспериментов и исследований относительно того, каким образом на производительность труда влияет освещенность: многих сотрудников просили работать в хорошо освещенных или, наоборот, в плохо освещенных аудиториях. Для начала было выяснено, что при повышении уровня освещенности производительность труда росла. Но как только эксперимент заканчивался, она не стремительно, но медленно возвращалась к предыдущим значениям. Дальше был проведен еще ряд экспериментов, в ходе которых изучали социальные взаимодействия в компании, наличие или отсутствие влияния различных перерывов в работе, длительность этих перерывов, наличие или отсутствие обеденных перерывов, влияние дизайна помещений и другие составляющие производственного процесса, вплоть до комфорта и наличия воды в графинах, которую могли бы пить работники.

Интересно, что команда Элтона Мэйо была огромна и состояла из 49 человек, практически все из которых позже стали профессорами и знаменитыми преподавателями. А эксперименты, которые были проведены за это время, впоследствии были объединены в одно понятие «хоторнский эксперимент».

Почти все эксперименты Э. Мэйо выяснили, что, как только начинается какой-либо эксперимент, производительность труда несколько увеличивается, сохраняется довольно высокой в ходе самого эксперимента, а как только он заканчивается, через непродолжительное время она опять становится прежней. Э. Мэйо с его коллегами находили этому множество объяснений: начиная от удовлетворенности трудом вообще и рабочим местом в частности и заканчивая особенностями мотивации лидеров мнений, нежеланием увольняться, заботой и стремлением защитить отстающих коллег и много чем другим. За 6 лет экспериментов Э. Мэйо с коллегами написали большое количество статей и книг, но реально эффективность труда они так и не увеличили. Сам Э. Мэйо тогда искал другие объяснения тому, что сегодня называют «хоторским эффектом». Однако надо сказать, что для будущего он открыл целую отрасль бизнеса – ведь фактически «организационная психология» с него и началась.

Последующие многочисленные повторные анализы документов экспериментов, а их были сотни томов, перепровери-

ли несколько раз и подтвердили понятную на сегодня идею, что «как только начинается эксперимент, все те, над кем экспериментируют, сознательно или бессознательно меняют свое поведение на то, которого ждут от их наблюдатели». Также уже потом стало известно, что работники компании просто боялись психологов, считая, что они их могут уволить, и поэтому на всякий случай, как только начинались какие-то новые эксперименты, начинали работать чуть лучше, чем обычно.

Будет ошибкой считать, что хоторнский эффект проявляется исключительно в работе. Он, как и все когнитивные искажения, внеконтекстуален. Практика показывает, что большинство работников начнут «халявить», если будут уверены, что за ними никто не наблюдает и их никто не контролирует. Но как только приходит проверка, эффективность и вовлеченность их труда увеличивается. Кстати, из этого следует, что если вы кого-то проверяете, не стоит обольщаться, если вы вдруг обнаружите, что все хорошо и правильно. Знайте, как только вы уйдете и проверка закончится, все вернется на круги своя или станет так, как и было до этого.

Не поддаваться этому когнитивному искажению практически невозможно. Если мы будем работать так же хорошо, как и тогда, когда нас контролируют, это перенапряжет нашу вторую систему мышления – мы будем вынуждены постоянно думать, что быстро приводит к истощению.

Важным частным случаем хоторнского эффекта являет-

ся эффект плацебо. Этим термином называют улучшение самочувствия человека благодаря тому, что он верит в эффективность некоторого воздействия, в действительности нейтрального. Кроме приема препарата, таким воздействием может быть, например, выполнение некоторых процедур или упражнений, прямой эффект которых не наблюдается. Удивительно, но нередко разница в эффективности препаратов-плацебо и рекомендуемых врачами лечебных препаратов составляет всего несколько процентов. К сожалению, слишком многие спорные медицинские и парамедицинские лечебные воздействия работают исключительно на эффекте плацебо.



В профайлинге и верификации лжи мы очень опасаемся проявлений хоторнского эффекта. Именно поэтому мы занимаемся нетестовой психодиагностикой, потому что как только мы даем человеку тест или анкету и просим ее заполнить, мы понимаем, что он будет подстраивать свои ответы и коммуникацию под наши ожидания. Поэтому мы получаем не то, что есть на самом деле, а скорее улучшенные показатели, особенно если он нас уважает и немножечко побаивается.

В менеджменте или управлении персоналом хоторнский

эффект проявляется в различных средствах слежения за сотрудниками, начиная от видеокамер в офисе и пропускного режима на вход и заканчивая различными компьютерными программами и DLP-системами, мониторящими деятельность сотрудника в Сети. Однако в этой сфере нельзя перегибать палку. Определенная свобода должна быть у любого сотрудника, и если недооценивать значимость этого, то можно получить абсолютно противоположный эффект: люди вообще перестанут работать и уйдут в «итальянскую забастовку» – будут работать исключительно по правилам.

В клиентском опыте хоторнский эффект проявляется при любых маркетинговых опросах. Надо понимать, что в опросах клиенты дают вам социально-желательные ответы, и их результаты получаются не всегда корректными. По моему наблюдению, в РФ это проявляется особо часто, поскольку наша ментальность такова, что нам главное пройти проверку, а дальше уже можно расслабиться и жить как прежде. Поэтому, если клиент знает, что вы за ним наблюдаете, изучаете и анализируете его, он обязательно изменит свое поведение, свои характеристики мышления под специальный кейс, подходящий под ваши ожидания. В идеале нужно озвучивать клиентам другую цель, а не ту, которая в действительности вас интересует. Давайте клиентам в таких ситуациях ложные цели и концентрируйте их внимание на них.

Задание

Придумайте такие способы наблюдения и опроса ваших клиентов, чтобы они не подозревали о вашей истинной цели. В идеале внедрите систему не прямой оценки клиентов по интересующим вас критериям.

Упражнение

Выполняется в группе. Попросите одного человека рассказать группе две нейтральные истории из его жизни. Каждая история длительностью на 2–3 минуты. При этом, когда он начнет рассказывать первую историю, вы, не сообщая ему, считайте в его речи все, например кинестетические предикаты (слова и фразы, имеющие отношения к ощущениям). После того, как первая история будет рассказана, вы как будто бы между делом говорите рассказчику, что теперь будете считать в его рассказе кинестетические предикаты, объясняя это тем, что у вас такое задание. И, удивительно, во второй истории их окажется больше.

Глава 8

Отклонение в сторону результата

Цель оправдывает средства?

Когнитивное искажение «Ориентация на результат» заключается в том, что мы судим о решениях не по тому, насколько они были адекватными, оправданными или уместными в той или иной ситуации, в то или иное время, а по тому, к каким результатам они нас привели.

Сегодня мир повально увлечен ориентацией на результат: мы все ищем менеджеров по продажам, ориентированных на результат, мы все хотим похудеть с гарантированным результатом или готовы что-либо купить только тогда, когда нам гарантируют результат. Но, уделяя чрезмерное внимание результату, мы совершаем довольно простую ошибку, потому что в этот момент не обращаем внимания на процесс достижения этого результата, а при отсутствии системного процесса по его достижению он может быть случайным или абсолютно непредсказуемым.



Знакомая нам всем фраза «победителей не судят», по сути, во главу оценки ситуации ставит результат и освобождает победителя от любой ответственности за процесс его достижения: важен лишь результат, и неважно, какой ценой он будет получен. Но в реальной жизни цена важна. Она является одним из определяющих факторов: как минимум при покупке тех или иных товаров или услуг мы довольно часто ориентируемся именно на цену и не можем сказать, что она не важна.

Если эти выводы из фразы «победителей не судят» для вас неочевидны, то напомним о другой: «Значит, нам нужна

одна победа. Одна на всех, мы за ценой не постоим». И действительно, довольно часто цена, которую платит бизнес за победу, могла бы быть меньше.

Последние исследования подтверждают, что люди, ориентированные исключительно на результат, достаточно легко относятся к ресурсам бизнеса: если победителей не судят, а только награждают, то за победу можно и переплатить, считают они. К тому же часто у них завышенное самомнение и они не способны выстраивать системный процесс по достижению результата. Опытные люди понимают, что достичь результата можно разными способами, но чаще всего эти способы не систематизируют процессы и в итоге ставят бизнес в зависимость от конкретного человека и непредсказуемых обстоятельств вокруг него.

Немаловажный момент заключается еще и в том, что иногда, хоть и не всегда, для достижения результата достаточно оказаться в нужное время в нужном месте. По крайней мере, часто результат не зависит от количества прилагаемых усилий. Он может быть результатом случайности, а не прилежности в отработке процесса его достижения. Но даже эти случайности могут значительно увеличивать эго и самооценку, что снижает качество восприятия обратной связи и приводит к усилению эффекта Поллианны⁵, предвзятости восприятия среднего⁶ и фундаментальной ошибки атрибуции⁷.

⁵ Эффект Поллианны. См. Главу 6, стр. 36.

⁶ Предвзятость восприятия среднего. См. Главу 12, стр. 66.

Такие люди будут присваивать все успехи и достижения самим себе, а неудачи связывать с неблагоприятными внешними обстоятельствами. При этом они могут быть довольно эффективными на коротких дистанциях и проектах. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе люди, ориентированные исключительно на результат, будут неуспешны за счет их неспособности системно выстроить бизнес-процессы и алгоритмы достижения этого результата.

Важным следствием чрезмерной ориентации на результат является то, что такие люди меньше обращают внимание на текущие решения или обстоятельства. Поэтому качество их рутинных решений и действий может быть ниже, чем у человека, ориентированного на процесс.

«Результатники» не будут качественно анализировать и оценивать перспективы, они скорее будут жить сегодняшним днем и меньше заботиться о том, что же будет завтра. Но успех – это все-таки процедуры и организованность. Успех – это системность. И если есть задача достичь стабильного, а не случайного успеха, то, конечно же, лучше быть ориентированным на определенные процедуры достижения этого успеха. Однако, к сожалению, этими процессами заниматься долго, трудозатратно и неинтересно. И в этот момент наша вторая система мышления, которая перегружается от длительных размышлений и долгих скучных рутинных действий, говорит нам: «Давай лучше займемся чем-нибудь бо-

⁷ Фундаментальная ошибка атрибуции. См. Главу 34, стр. 182.

лее интересным».

Будем честны, когда мы ищем себе сотрудника, ориентированного на результат, мы стремимся разгрузить собственный мозг от обязательства самому думать и выстраивать системные процессы. Дополнительно ко всему прочему мы часто отказываемся проверять его повседневные решения, которые должны приводить к результату. Он нам как будто говорит: «Не беспокойся, отдыхай. К нужному сроку все будет сделано». И это прекрасно, если это действительно будет сделано, но, принимая все это, мы не выстраиваем систему достижения результата.

Неправильно думать, что это когнитивное искажение применимо только к бизнес-коммуникации, оно, как и остальные, распространяется на все сферы нашей жизни.

Возьмем совершенно повседневный пример: допустим, простые парни Вася и Петя пошли в «качалку». У Пети все получилось удачно – ходит два раза в неделю и качается, как и все остальные. А вот Вася, например, во время первой тренировки уронил себе гирю на ногу, сломал ногу и сейчас сидит дома в гипсе. Как вы думаете, что будет думать Вася по поводу качалки? Он, скорее всего, будет думать, что тренировка и вообще поход в качалку была плохой идеей, что ему надо было остаться дома и даже не думать посещать ее. Однако он так считает лишь потому, что прежде всего оценивает результат тренировки, а результат у него – сломанная нога. И, соответственно, отношение к качалке, да и вообще

к здоровому образу жизни и спорту у него после этого будет негативным. Он думает, что он «лузер», лишь потому, что его результат был негативным. А тех, кто не достиг результата, социум как будто бы считает неудачниками. И в этом есть большая доля правды. Мы с вами сами чаще всего слушаем того человека, который достиг какого-то результата. Не того, кто выстроил какой-то стабильный процесс, – мы его считаем каким-то скучным и неинтересным. А того, кто достиг какого-то результата, выраженного в цифрах. Именно его мы по умолчанию считаем успешным, несмотря на то, что он вполне мог присвоить себе заслуги других или рассказать о своих успехах в чрезмерно красочном стиле. Но все же, когда нас начинают чему-то учить или что-то рассказывать, как минимум внутри себя мы спрашиваем: «Кто ты такой, чтобы читать мне эти лекции? Какого результата ты добился, чтобы это мне говорить?»

В целом современное общество воспитывает именно ориентацию на результат. Мы сами, например, при общении с детьми гораздо чаще спрашиваем у них что они сделали, смастерили, прочитали, узнали и пр. И вообще сделали ли они домашнее задание. Как вы понимаете, это все вопросы на результат. А между тем, есть, конечно же, альтернатива – спрашивать и хвалить ребенка не за результаты, которых он достиг, а за прилежание и старание, которое у него было при достижении этого результата. И развивать именно его.

Из-за того, что процесс достижения результата может

быть длительным и трудным, мы нередко отказываемся от него. Давайте вспомним пример с «качалкой». Все мы с вами хотим быть спортивными, подтянутыми и здоровыми, но не каждый способен реализовать это желание. И несмотря на то, что его хочется реализовать как можно быстрее, это чаще невозможно, требует значительного времени и еще больше усилий. И те, кто вначале ориентирован исключительно на результат, редко получают его, если они не научатся испытывать удовольствие от процесса его достижения. И пока человеку не понравится сам процесс достижения результата, его мозг будет постоянно напоминать о том, что спорт – это тяжело, сложно и долго; и что было бы лучше бросить тренировки и в очередной раз отдохнуть, либо съесть чего-нибудь вкусного. И, конечно же, было бы более здорово, если бы маркетологи, когнитивисты использовали в рекламе еще и сам процесс достижения результата. Не только один результат, когда мы видим на билборде уже спортивную девушку или молодого человека с гантелями в руках и с условной надписью: «Приходите к нам и будете спортивными, накачанными к лету». Правильно было бы рекламировать еще и процесс получения результата – это бы позволило фитнес-центрам не только увеличить свою аудиторию, но и лучше ее удерживать. Такая реклама лучше бы снимала неуверенность клиентов в скором достижении результата.

Еще одной особенностью мышления, ориентированного на результат, является стремление, образно говоря, купить

одну большую красную таблетку «от всего»: решение, которое решало бы большую часть проблем и не требовало при этом значительных усилий. Но, тем не менее, чаще это является очередной ловушкой, поскольку такого решения, вероятнее всего, нет. Однако, если вы продавец, то вы по опыту знаете, что одна большая красная таблетка от всего – это то, что ищет большинство покупателей. Поэтому, если вы не испытываете внутренних угрызений при продаже таких «таблеток», то вы, скорее всего, будете весьма успешны в продажах – клиенты у вас всегда найдутся. Но если вы покупатель – то такую таблетку покупать не стоит. Я как врач знаю, что грамотно назначенное лечение – это не одна таблетка, а их комбинация, комплекс лечения от системной болезни. Такой комплексный подход более правильный. Любая системная проблема решается набором препаратов, а не одной таблеткой. Но опять же, для того чтобы такую проблему решить, безусловно важно помнить о цели (о результате), но не менее важно быть последовательным на пути достижения этой цели.

Задание

Оцените, в каких ситуациях вы предпочитаете ориентироваться на результат и каких процессов вы избегаете. Создайте список процессов, на которые вам стоит больше обращать внимание, и сознательно уделяйте больше внимания

хотя бы первым трем пунктам списка.

Упражнение

Выполняется в группе. Несколько участников беседуют с основным участником упражнения, стараясь представить все его достижения, успехи и результаты как часть одного большого процесса, переопределяя их в процесс или путь к этим достижениям. Например, если основной участник рассказывает о своих спортивных успехах и тренировках, указывая, что результат хорошей тренировки – легкая мышечная боль и покалывание, то вы переопределяете этот опыт в процесс, который подтверждает усиление мышечного кровоснабжения. Или, например, ЕГЭ – это результат, итоговый экзамен по окончании школы, но при этом – часть процесса поступления в вуз.

По завершении беседы попросите основного участника поделиться своими соображениями и мыслями относительно затронутых в беседе тем.

Глава 9

Недооценка бездействия

Почему делать часто гораздо лучше, чем думать?

Люди чаще всего недооценивают негативные последствия своего бездействия в сравнении с негативными последствиями действий.

При анализе ситуаций и принятии решений люди склонны концентрироваться на оценке возможных действий, при этом упуская из внимания анализ вероятных последствий бездействия. Нередко, принимая решение отказаться от действий в той или иной ситуации, люди преимущественно считают, что «ставят проблему на паузу», а не усугубляют ее. Однако бездействие в современном быстромеменяющемся мире часто может быть еще более губительным, чем ошибка в самих действиях. При этом довольно часто то или иное решение у нас уже интуитивно принято, мы просто не хотим его для себя озвучивать, потому что, сделав его, нам необходимо принимать меры к его реализации, что не всегда легко и хочется.

Это знаменитая скульптура Родена "Мыслитель".
И, как мне кажется, он задумался о негативных
последствиях бездействия



Мы так устроены, что боимся принимать трудные ответственные решения⁸, окончательно сделать тот или иной выбор, прийти к новому мнению или выводу. И нам кажется, что отложить на время, подумать об этом не сегодня, а завтра, или через неделю, или даже через месяц – вполне экономный путь. Однако решение «утро вечера мудренее» часто на самом деле является прикрытием бездействия и откладывания решения на неопределенное время. По сути, это и есть прокрастинация – постоянное откладывание важных дел на потом. Это может продолжаться довольно долго и даже заходить настолько далеко, что, когда мы все-таки при-

⁸ См.: Ограничение выбора. Глава 16, стр. 84.

мем решение, оно может быть уже неправильным потому, что принято слишком поздно.

Когда дедлайн близок, часть людей начинают активизироваться (реакция на стресс по типу «бей»), действовать быстро, уверенно и несколько рискованно, что обусловлено выбросом в кровь большого количества адреналина. Адреналин, помимо своего физиологического мобилизующего действия и стрессового влияния на организм, стимулирует человека к проявлению рискованного поведения. Длительное и/или интенсивное пребывание в таком состоянии для человека настолько неприятно, что после того, как проблема разрешается, приходит реактивная реакция гиперрасслабления за счет большого выделения дофамина и серотонина. Фактически это реакция самовознаграждения для нашего организма, который благодарит сам себя за то, что мы вышли из состояния стресса и все-таки решили проблему. Однако напомним, что мы получили это приятное состояние расслабления оттого, что вначале мы сами создали себе проблему из-за откладывания важных дел на «потом», а после ее решения получили нужный нам дофамин. Это состояние «решенных проблем» может быть настолько приятным и облегчающим, что часто именно оно является главным нейробиологическим подкрепляющим стимулом прокрастинации.

Другая часть людей при приближении дедлайна, напротив, начинает еще больше погружаться в стресс из-за увеличения тревожности и страха. Это связано с выделением

в кровь большого количества кортиколиберина, кортизола и норадреналина, что только поддерживает стрессовую реакцию организма. Но как только стрессовая ситуация завершится или мы ее разрешим, лобные доли (а не гормоны) снова берут верх над ситуацией. Как мы указывали чуть выше, способность мозга и организма в целом самостоятельно успокаиваться очень приятна, и именно поэтому люди ищут этих ощущений снова и снова. Далее парасимпатическая нервная система переводит организм в режим отдыха и расслабления, и, как и в примере выше, происходит высвобождение дофамина. И чем больше был страх или тревога, тем больше дофамина выделяется, что приводит к получению (особенно на контрасте со страхом) чувства удовольствия и расслабления. Таким образом этот паттерн может закрепляться и при тревожном варианте реагирования на бездействие, в котором мы снова попадаем в ловушку биохимии нашего мозга.

Стремясь к дофаминовой разрядке (большой разовый выброс дофамина в кровь), мозг начинает стимулировать наше внимание на поиск стресса (в том числе и с помощью бездействия), который мы доводим до максимума, а потом получаем большую порцию дофамина на фоне решения проблемной ситуации. Интересно, что постоянное повторение этой петли мы осознаем крайне редко.

Дефицит времени и стрессовое состояние, которое мы испытываем при приближении дедлайна, способствует появле-

нию и закреплению рискованного поведения. В целом, когда все идет по плану и хорошо прогнозируется, мы не склонны к риску. Но в ситуациях неопределенности и стресса гораздо большее количество людей соглашается рискнуть. Иногда эти риски приносят положительный результат, но чаще – отрицательный. С биологической точки зрения, рисковое поведение – это один из наиболее простых и работающих способов сначала ввести свой организм в состояние стресса, а потом по его завершении получить дофаминовую разрядку. Еще раз подчеркну, что все эти явления часто становятся следствием недооценки бездействия и дальнейшей прокрастинации. Последние исследования подтверждают, что такие ситуации встречаются чаще, чем мы думаем, потому что большинство людей в ситуации неопределенности в качестве базового сценария выбирают бездействие, откладывая решение на будущее. В будущем, как мы ожидаем, нам удастся либо перенести ответственность за принятие решения на кого-то другого, либо внешние обстоятельства изменятся так, что решение уже будет очевидно, а сама ситуация – стрессовая. А дальнейший механизм реагирования на такую ситуацию я уже описал.

Еще одним важным проявлением недооценки бездействия является так называемый **эффект свидетеля**. Он заключается в том, что когда мы наблюдаем за сторонней ситуацией, чужой бедой или чужой жизнью, то чаще считаем, что нам не следует в нее вмешиваться, даже если кому-то нужна

реальная помощь. Так мы проходим с бесчувственным выражением лица мимо людей, которые просят у нас помощи, мимо попрошаек и нищих, которые просят деньги на еду. В такие моменты мы думаем, что это совсем не наше дело и что им должен помочь кто-то другой – например государство или благотворительная организация, но не мы. Именно из-за эффекта свидетеля мы иногда смотрим со стороны на нехорошие ситуации и не мешаем им происходить, оправдывая себя тем, что «наша хата с краю».



Считается, что в XXI веке значимость недооценки бездей-

ствия и дальнейшей прокрастинации будет только возрастать. Бездействие убивает в людях важную лидерскую черту – проактивность. И чем больше мы недооцениваем бездействие, тем более рефлексивными и отстраненными по отношению к важным ситуациям мы становимся. Сегодня лидер должен быть активным, а того, кто слишком много и долго думает, «средняя» аудитория будет воспринимать как неуверенного в себе и в своем профессионализме. Он не сможет повести за собой толпу или коллектив потому, что современный лидер должен уметь быстро принимать решения и нести за них ответственность. Время – это невозполнимый ресурс и если его терять из-за недооценки бездействия, то это явно не лидерская позиция.

Важной составляющей откладывания принятия решения на потом и реализации того или иного дела является желание сразу все сделать хорошо и качественно. С первого раза. Идеально. Однако тренды говорят о том, что лучше начать и сделать хоть как-то, потом получить обратную связь и скорректировать свое поведение или действия в соответствии с ней. Это и есть часть agile-стратегии – активность, гибкость и готовность к изменениям, которые ценятся выше, чем стремление все сделать идеально и в соответствии с первоначальным планом. Лидеры сегодня должны стремиться именно к такой стратегии: лучше начать делать и быть готовым к изменениям, но делать, а не ожидать. Люди, которым свойственна недооценка бездействия, крайне редко «ловят»

свой шанс, который пусть и нечасто, но представляется каждому из нас. Они просто бездействуют в то время, когда нужно хватать свой шанс и действовать.

Примеров манипулятивного использования недооценки бездействия очень много. Классический – это всем известная фраза: «Давай обсудим это через неделю?» Понятно, что через неделю тот, с кем надо обсудить этот вопрос, либо «заболеет», либо «уедет в отпуск», потом будут майские праздники, потом лето и так далее. Так дело, требующее обсуждения и решения, уходит из актуальных интересов и забывается.

Рекрутеры находятся в постоянном поиске проактивных кандидатов, при этом сами часто подвержены недооценке бездействия, не «хватая» сразу хорошо подходящих кандидатов, которых успевают забрать более предприимчивые компании.

Задание

Проанализируйте важные решения, которые вы принимали за последний год и определите, насколько часто вы откладываете их принятие и реализацию? Проанализируйте, что может способствовать тому, что клиент после получения вашего коммерческого предложения скажет вам «Я подумаю». Найдите несколько способов объяснения клиенту, что «Я подумаю» – это его недооценка бездействия. Напи-

шите несколько скриптовых бесед с клиентом, комфортно для него поднимающих этот вопрос.

Упражнение

Придите на автобусную остановку или станцию метро и подождите нужный для вас маршрут. Как только автобус или поезд подъедет к остановке, начните размышлять, действительно ли вам нужно ехать туда, куда вы собрались? Размышляйте об этом до той поры, пока двери автобуса или поезда не закроются и они поедут по своему маршруту. Повторите данную ситуацию 3 раза, каждый раз отмечая результат собственного бездействия.

Глава 10

Эвристика доступности

Помню, значит, существую: как память влияет на наши решения

Эвристика – это совокупность приемов и методов, облегчающих и упрощающих человеку процесс принятия решения, особенно касательно каких-либо практических задач. Когда мы говорим «Эврика!», это означает, что мы что-то поняли, открыли для себя, узнали что-то интересное или новое. В переводе с греческого это слово означает «открывать, понимать». И, просто говоря, термин «эвристика доступности» означает, что мы лучше стали понимать то, что находится в непосредственной зоне нашей доступности.



Во многом именно за исследования этой эвристики Д. Канеман получил свою Нобелевскую премию в 2002 году. В 1974 году он вместе с А. Тверски издал свою базовую работу «Принятие решения в условиях неопределенности», значительная часть которой была посвящена изучению этой эвристики. По Д. Канеману и А. Тверски эвристика доступности – это интуитивный процесс, в котором человек, принимающий решение, оценивает частоту и возможность события по легкости, с которой примеры этого события приходят ему на ум или вспоминаются. **Эвристика доступности – стрем-**

ление или тенденция принимать решения, основываясь на доступности той или иной информации в нашей памяти.

Именно то, что первое нами вспоминается, когда мы думаем о той или иной задаче или решении, является для нас наиболее доступным и определяющим: если мы что-то отчетливо помним, то этот опыт для нас автоматически становится более важным, чем тот, который мы помним плохо. И, как вы понимаете, такой подход несет в себе очень много сложных моментов и возможных ошибок. Большинство людей считают правдой только то, что они хорошо помнят. И наоборот – они начинают сомневаться в том опыте, который плохо помнят или начинают забывать. В конце концов этот опыт либо как-то корректируется в воспоминаниях либо просто вычеркивается из памяти и жизни. Фактически все происходит, как в крылатой фразе «с глаз долой – из сердца вон». Однако, как вы понимаете, на нашу память можно довольно легко повлиять: иногда достаточно что-то чаще напоминать или просто преувеличивать его значимость.

На легкость нашего вспоминания того или иного опыта также легко повлиять: мы по умолчанию лучше вспоминаем какие-то интенсивные эмоциональные переживания, простые, шаблонные, известные и повторяющиеся события, а также то, что было недавно. Наш мозг такие события считает более важными, чем все остальные. Но совершенно не факт,

что они действительно более значимы: воспоминания о них просто характеризуются большей доступностью.

Пример с картинкой к этой главе является хорошим примером эвристики доступности: пока человек сам не столкнется с реальной возможностью попасть в аварию, он может пренебрежительно относиться к технике безопасности. Но однажды попав в аварию, чаще всего будет о ней хорошо помнить и соблюдать все правила.

Таким образом, если мы сталкивались с тем или иным событием недавно, достаточно большое количество раз, и этот опыт нам легко вспомнить потому, что в тот момент мы испытывали интенсивные эмоции, то такие события мы будем считать более правдивыми и «настоящими», чем все остальное. При этом сам факт наличия воспоминания не принципиален – мы даже все можем придумать или вообразить. Например, кто-то легко может представить, что его машину, угоняют или каким-то образом повреждают. Или что его любимый человек с удовольствием проводит время в компании кого-то другого. И хотя таких фактов, допустим, ни разу в жизни не было, то, насколько нам легко представить такой опыт в своем воображении, будет определять, будем ли мы считать эти события высоко- или маловероятными.

Также нужно учитывать, что нам легко представить какие-то простые, конкретные, бытовые события, чем абстрактные, сложные и неизвестные. Например, мы довольно легко сможем представить, что нашу машину повредили или

мы сами во что-то врезались, чем представить, скажем, электрон или бозон Хиггса. При этом вокруг нас имеется бесчисленное количество электронов и лишь единичные случаи повреждения автомобиля. Но, учитывая, что для подавляющего большинства людей факт того, что их автомобиль повредили, вызывает гораздо больше эмоций, чем какой-то виртуальный электрон или бозон Хиггса, с помощью простых эмоциональных «вбросов» можно манипулировать не только общественным мнением, но и вашим личным.

Таким образом, наши решения в большей степени подвержены влиянию яркой, красивой, красочной и персонализированной информации, а не абстрактной или даже статистической. А если мы вообще не владем какой бы то ни было информацией о том или ином феномене или событии, то зачастую мы будем считать этот феномен или событие либо несущественным для себя, либо вообще не существующим в принципе. Например, вы являетесь сторонником соционической типологии, а ваш знакомый – гороскопа, т. е. вы хорошо знаете соционику, а гороскоп – нет, а ваш знакомый – наоборот: хорошо знает гороскоп, а соционику совсем нет. То, что вы хорошо знаете, будет являться для вас доступным рабочим инструментом – вы будете пользоваться соционикой и будете уверены, что она на 100 % работает, а в гороскопе будете сильно сомневаться и считать его ерундой. Но у вашего знакомого будет все в точности до наоборот. Интересно то, что потенциально вы оба можете быть

успешны при реализации одного и того же проекта. Но каждый из вас будет пользоваться своим продуктом, считая его более правильным, надежным, качественным, работающим. Но эти противоположные мнения есть результат работы эвристики доступности – просто каждый из вас чаще сталкивается со своим продуктом и великолепно его знает.

Похожая ситуация происходит и с рекламой, которая в большинстве случаев помогает нам сделать выбор, и при этом вполне хороший. Но, тем не менее, когда мы покупаем товар, важно отдавать себе отчет, не покупаем ли мы его только из-за того, что он нам знаком? Ведь то, что мы о нем чаще слышали в рекламе или от других его почитателей, не является гарантией того, что он лучше всего нам подходит. Возможно, на рынке есть более подходящие под наши потребности продукты, но мы их игнорируем потому, что мало о них знаем – они находятся вне нашей эвристики доступности.

Таким образом, эвристику доступности можно описать как некий фонарь, который висит у нас над головой и освещает лишь наше актуальное пространство в темноте. Очень часто мы ищем информацию только под этим фонарем и не интересуемся, что же находится в темноте, потому что она неизвестная и чужая. Эвристика доступности в этой метафоре напоминает человека, стоящего под этим фонарем и ищущего свои потерянные где-то в другом месте документы. При этом он ищет их только там, где удобно – там, где свет-

ло. С помощью такой метафоры можно не только объяснить эвристику доступности, но и продемонстрировать ее работу. Дело в том, что различные байки, анекдоты, метафоры очень легко представить, а значит – понять. Большинство из вас сейчас представили фонарь, темноту, свет и как человек там что-то ищет в этом свете, а не в темноте. Практически все это могут представить и понять. А сложные слова и термины вроде «эвристика доступности» – это уже для меньшинства.

Подводя итоги, подчеркнем, что когда мы принимаем то или иное решение, нам полезно знать, не слишком ли мы ориентируемся на примеры или опыт, случаи, кейсы или что-то еще, что нам приходит первым в голову. Старайтесь принимать решения не только на основе первых воспоминаний и мыслей, но и предварительно подумав и дополнительно вспомнив что-то еще.

Важным нюансом работы эвристики доступности является еще и то, что если вы действительно заслуженный авторитет в какой-либо области и обладаете в ней знаниями на уровне эксперта, то чаще ваши интуитивные эвристические решения будут правильными, поскольку вы владеете большим опытом в своей теме. И наоборот, чем меньше у вас опыта в той или иной сфере, тем более ошибочными они будут.

Сегодня ключевым элементом развития бизнеса является стабильное нахождение вас и вашего продукта в доступности у клиентов. Это означает, что напоминания (в широком

смысле этого слова, а не только рекламные) о вас они должны получать в максимально возможном количестве контекстов: из вашего приложения в смартфоне, сообщений из Интернета, СМИ, от знакомых и просто прохожих. То есть бренд должен как бы окружить клиента упоминаниями о себе и быть постоянно «на глазах».

Задание

Придумайте несколько простых и относительно дешевых способов быть всегда в доступности памяти клиентов. Это может быть, например, подарок в виде брелока для ключей, футляр для телефона с ненавязчивым изображением вашего логотипа, внешний пауэрбанк для зарядки телефона или что-то другое, что будет постоянно напоминать клиенту о вас и вашем бренде.

Упражнение

Выполняется в группе.

В первой части упражнения группа просит одного участника вспомнить 5 своих успешных дел за последнее время и кратко рассказать о них. После этого группа интересуется ближайшими планами участника, и после их озвучивания просит его оценить собственный уровень уверенности в том,

что он реализует задуманное.

Во второй части упражнения задание меняется на противоположное: теперь группа просит участника рассказать о 5 своих неуспешных делах за последнее время и поделиться своими планами на будущее. Также группа интересуется оценкой его уверенности в том, что намеченное будет реализовано. В обсуждении отметить разницу уверенности основного участника упражнения в реализации задуманного после воспоминания позитивного и негативного опыта.

Глава 11

Эффект псевдоуверенности

Почему, когда мы идем на риск, мы уверены, что поступаем правильно?

Эффект псевдоуверенности заключается в том, что люди не готовы рисковать в ситуациях, когда все идет по плану. И наоборот, часто совершают необдуманные действия и готовы на риск, если что-то идет не так, либо когда они уже совершили ряд ошибок, которые нужно исправлять.

В большинстве своем люди в ситуациях гарантированного выигрыша демонстрируют неприятие риска и стремятся к консервативным действиям по разработанному плану. А вот в ситуациях, когда уже что-то идет не по плану, либо плана вообще нет, люди скорее готовы рискнуть и попробовать новые стили рискованного поведения. Конечно, риск в этих случаях может приводить как к положительным, так и к отрицательным последствиям.



В 1981 году Д. Канеман и А. Тверски провели ряд исследований по изучению эффекта псевдоуверенности с большой группой испытуемых. Эту группу они подвергли двум экспериментам. Каждый эксперимент заключался в том, что им предлагали выбрать одну альтернативу, из двух вариантов выбора. Эти варианты были следующие: в первом эксперименте Д. Канеман и А. Тверски предложили им выбрать:

1. 25 % шанс того, что они потеряют 30 долларов, и соответственно 75 % вероятность того, что они не потеряют ничего.

2. 20 % шанс того, что они потеряют 45 долларов, и 80 %

вероятность того, что они не потеряют ничего.

В этом эксперименте около 40 % людей выбирали вариант 1, а 60 % – вариант 2, т. е. ради снижения рисков всего на 5 % люди готовы были потерять 15 долларов.

На следующий день Д. Канеман и А. Тверски той же группе людей еще раз предлагали выбрать один из следующих вариантов:

1. 100 % гарантия того, что они выиграют 30 долларов.
2. 80 % шанс того, что они выиграют 45 долларов, и 20 % – что они не выиграют ничего.

В этом случае подавляющее большинство людей выбирает консервативный вариант, то есть стопроцентную гарантию выиграть 30 долларов.

То есть, как только мы слышим слово «гарантия» или какое-либо обещание, мы преимущественно активизируем консервативные сценарии поведения и принятия решений, предполагающие минимальное количество неизвестных и рисков.

Нужно учитывать, что восприятие риска весьма контекстуально. Математического расчета вероятностей мы чаще всего не делаем, а поступаем по привычке, ориентируясь на гарантированные решения. И только если что-то идет не так, мы начинать рисковать, искать что-то новое: решения, варианты, продукт, людей, компанию и др. Как бы банально это ни звучало, но если «среднестатистический» человек живет в зоне комфорта, то его мало интересует что-либо новое – у

него в опыте есть целый набор проверенных решений в каждой знакомой ситуации. Он склонен к привычным решениям, реакциям и стереотипам. Все новое возникает лишь тогда, когда мы выходим из зоны комфорта, начинаем рисковать, видеть и использовать новое.

Тем не менее необходимо помнить, что выход из зоны комфорта и риск не всегда означает выигрыш, и все может быть наоборот. Однако с точки зрения эволюции и обучения он может быть вполне оправдан. Именно поэтому многие из нас подсознательно стремятся к рискованным стратегиям и даже ищут их. Во многом это связано с нашими нейромедиаторами, особенно с адреналином. Как мы уже говорили, высокие концентрации адреналина в нашем организме запускают интенсивную стрессовую реакцию, а значит, рискованное и агрессивное поведение. После завершения стрессовой реакции гипофиз выделяет в кровь небольшое количество эндорфинов, необходимых для позитивного подкрепления, а также дофамин, с помощью которого настраиваются основные стратегии достижения целей. Так биологический круг обратной связи замыкается и закрепляет рискованное поведение. Сегодня этот патологический круг часто связывается с так называемой «адреналиновой наркоманией» – состоянием, при котором человек, чтобы чувствовать себя хорошо, нуждается в регулярных и интенсивных стрессах. Важной особенностью таких состояний является то, что каждый последующий стресс должен быть сильнее предыдущего. В

некоторых случаях, чаще в «запущенных», стресс не приводит к запуску нового и даже рискованного поведения, а напротив, способствует однообразному ответу на стрессовый стимул. То есть человек в стрессе в этом случае будет вести себя так же, как и раньше: просто в очередной раз запускается круг поведения, который способствует сначала выделению адреналина (реакция на стресс), а потом эндорфинов и дофамина (после стресса).

Эффект псевдоуверенности довольно часто встречается в практике торговли на финансовых рынках, где очень четко нужно отдавать себе отчет в тех рисках, которые несет в себе то или иное торговое решение. При этом необходимо помнить, что в состоянии стресса люди чаще всего недооценивают эти риски. Это часто приводит к опасному стремлению отыграться, а не закрыть позиции и зафиксировать убыток. В манипуляциях эффект псевдоуверенности используется тогда, когда хотят снизить чувство контроля и «развести» человека на выполнение чего-то нового и опасного. Причем это может быть как покупка какого-то нового непривычного для него продукта, так и что-то гораздо серьезнее.

Задание

Проанализируйте свою стратегию принятия решения в стрессовом состоянии. Насколько она рискованная и правильно ли это в вашем случае?

Подумайте, какие риски оценивает ваш клиент, перед тем, как купить ваш товар? Находится ли он в зоне комфорта или в стрессовом состоянии? Насколько сильно оно у него выражено и как с помощью вашего товара и коммуникации с ним вы можете снизить эти риски? Проанализируйте, насколько у вашей целевой аудитории выражено стремление к риску? Какие риски они любят, а какие минимизируют?

Упражнение

В группе предложите сыграть в следующую игру.

Есть 6 лотерейных билетов, один из которых достоверно выигрывает 2000 руб., а другие – безвыигрышные. Покупать эти билеты нужно последовательно, тут же их открывая. Их стоимость последовательно возрастает и составляет 100 руб. за первый билет, 200 – за второй, 400 за третий, 800 за четвертый и 1600 за пятый. Шестой билет покупать нельзя. Однако, если вы вытягиваете выигрышный билет, то оставшиеся выкупать не надо, и игра заканчивается. Но когда он попадется – никто не знает. Общая стоимость всех пяти билетов 3100 руб., но выигрышный может попасться в любой момент, даже первым.

Согласитесь ли вы сыграть в эту игру?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили первый билет и он оказался безвыигрышным?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже ку-

пили 2 билета и они оказались безвыигрышными?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили 3 билета и все они оказались безвыигрышными?

Согласитесь ли вы продолжить эту игру, если вы уже купили 4 билета и все они оказались безвыигрышными?

В обратной связи к упражнению отметьте уровень вашей уверенности в желании продолжать или прекратить игру. Отметьте изменения вашего отношения к риску по мере продолжения игры.

Глава 12

Предвзятость восприятия среднего Почему никто не хочет быть средним, но все ориентируются на это?

Когнитивное искажение «предвзятость в восприятии среднего» часто называют эффектом озера Вобегон, потому что оно получило свое название в честь радишоу «News from Lake Wobegon» уникального американского писателя, юмориста и радиоведущего Гаррисона Кейллора. Его шоу было настолько популярно в конце 80-х годов XX века, что его слушал практически весь англоговорящий мир, а альбомная версия этого шоу получила «Грэмми» за лучший немusыкальный альбом в 1988 году.

Шоу было посвящено несуществующему, выдуманному Г. Кейлором городу «Озеро Вобегон» и его жителям, у которых Г. Кейлор часто брал интервью и из которого проводил свои репортажи о наиболее животрепещущих новостях города, актуальность которых, правда, и в реальном мире была очень высока. Фактически это была великолепная задумка с целью рассказывать о восприятии «средними» жителями несуществующего города актуальных новостей того времени под сатирическим и юмористическим углом. Каждый раз шоу начиналось со слов «Средний американец не счита-

ет себя таковым». И в шоу под «соусом» среднестатистических и совершенно банальных идей продвигались весьма интересные и нетривиальные новости и тренды. В задумке все жители этого города были уникальными и непохожими друг на друга ни внешне, ни по характеру.



Большинство людей не считают себя «среднестатистическими». Других – скорее да. Но не себя. В целом при саморефлексии и оценке самих себя большинство людей воспринимают себя менее критично, чем остальных. Мы все хотим быть уникальными, лучшими, красивыми, умными, спортивными и совершенно не хотим разрываться на две по-

ловинки, как обезьяна из анекдота, выбирая, какое качество к себе лучше отнести: ум или красоту. Таким образом, если у человека нет психологических проблем, то он скорее будет воспринимать себя лучше среднего.

Помимо того, что мы приписываем себе лучшие качества, чем в среднем, мы еще не считаем, что наши негативные качества могут быть выше, чем у других. Большинство алкоголиков расскажут вам, что они-то еще не пьют, а вот Вася из соседнего подъезда пьет беспробудно, и по сравнению с Васей – они трезвенники. Когда вы едете за рулем, то каждый второй на дороге – «идиот», который купил права и, конечно же, управляет автомобилем хуже вас.

Таким образом, в каждой конкретной ситуации человек имеет собственное субъективное представление о среднем. И, естественно, в своей оценке отталкивается не от математического среднего, а от его собственного понимания.

Эгоцентрический компонент измененного восприятия среднего отражается в синонимических названиях этого когнитивного искажения: его иногда называют **иллюзорным превосходством и ошибкой снисхождения**. Имеется в виду то, что при сравнении себя с кем-то нам очень трудно сохранить объективность, поскольку в большинстве своем мы сами себя ценим больше, чем других, и наш мозг заставит нас добавить себе несколько бонусов к собственной оценке себя.

Эгоцентрическое искажение – это более обширное по-

нение, чем «предвзятость восприятия среднего». Оно заставляет наш собственный опыт (навыки, имущество, мнение и прочее) ценить больше, чем все такое же, но чужое. Понятно, что этому искажению подвержены абсолютно все люди, а не только истероиды. Хотя, конечно, им это свойственно больше, чем другим.



Эгоцентрическое искажение приводит к тому, что мы лучше помним то, что нас превозносит, выгодно отличает от других и показывает нашу успешность. В этом наша память и мозг нам с удовольствием подыгрывают, поскольку любо-

му из нас гораздо проще запомнить ту информацию, которая связана непосредственно с нами: все остальные воспоминания для нашей памяти менее значимы (а значит – быстрее стираются). К тому же мы помним, что все «мое» запоминается лучше и ценится больше, чем все «чужое». Свой телефон мы ценим гораздо больше, чем точно такой же, но чужой. Свой вклад в общее дело – гораздо больше, чем «их» вклад. Так же – со всем остальным.

В профайлинге это искажение важно и тем, что каждый раз, когда вы слышите чью-либо личную историю и список личных достижений, будьте уверены, что вам, скорее всего, совершенно искренне привирают. Особенно люди с истероидными чертами характера. И по-другому практически невозможно: потому, что так работает наша память. Собеседования, интервью, самопрезентации, биографии, рассказы о своих достижениях да и просто рассказы о себе уже изначально пропитаны эгоцентрическим искажением.

Независимые друг от друга исследования неоднократно подтверждали склонность к искаженному восприятию среднего. Оно было доказано в различных аспектах жизни, таких как: успеваемость в обучении, в эффективности труда и в разных социальных условиях (например, в оценке своей популярности среди противоположного пола или степени, в которой человек обладает желаемыми качествами личности). В частности, более 80 % менеджеров считают свои менеджерские качества выше среднестатистических, 80 %

мужчин считают себя более сильными, чем среднестатистические, а 80 % женщин – более красивыми.

Похожая ситуация возникает при различных конфликтах. Когда между двумя равными собственниками разгорается конфликт и происходит разделение имущества, каждая сторона считает, что ее вклад в систему гораздо больше, чем у другого. Например, если мы имеем компанию, которую основали два предпринимателя с долей 50 на 50, то при ее разделе каждый из них будет считать свою долю и свой вклад в ее развитие больше, чем вклад партнера, только на основании того, что это «его» вклад.

Нежелание приравнивать и считать себя «средним» играет с нами не только в плюс, но и в минус. Например, когда мы читаем инструкцию к тому или иному медицинскому препарату и обращаем внимание на частоту встречаемости побочных эффектов, скажем в 10 %, мы склонны преуменьшать эти риски в том числе и потому, что не считаем свой организм «средним». Но все же, надо признать, что для медицинской статистики вы ничем не отличаетесь от других.

Все клиенты считают себя уникальными. Крайне редко мы встречаемся с какими-то проблемами, которые клиенты называли бы среднестатистическими, понятными, очевидными или банальными. Такие проблемы, конечно же, есть, но не у нас, а у других. Конечно же, есть примеры, которые являются уникальными, но мы с вами рассматриваем их в

разделе «Иллюзия стабильной уникальности»⁹.

Задание

Опишите, в чем ваша уникальность на рынке, в котором вы работаете? Какие ваши характеристики похожи на среднестатистические, а какие – действительно уникальны? Как вы можете подтвердить собственную уникальность для клиента? Как вы можете отстроиться от среднего? Старайтесь развивать ваши уникальные характеристики, так вы будете гораздо лучше запоминаться.

Упражнение

Попросите каждого участника группы составить список из 10 наиболее ценимых им личностных качеств. После этого пускай каждый оценит уровень выраженности этого личностного качества у себя и, с его точки зрения, у соседа справа в категориях «ниже среднего», «средний уровень» и «выше среднего». Оцените результаты и отметьте предвзятость восприятия среднего.

⁹ См.: Иллюзия стабильной уникальности. Глава 3, стр. 21.

Глава 13

Стереотипизация, или Не все шизоиды одинаковы

Стереотипизация – это ожидание от члена той или иной группы определенных характеристик поведения или мышления, без знания какой-либо дополнительной информации о его индивидуальности.

В целом стереотип – это заранее сформированная человеком оценочная реакция на что-либо, которая может отражаться в соответствующем стереотипном поведении.

«Все мужчины одинаковы» – говорят в сплетнях. Финансисты, учителя, менеджеры по продажам, блондинки, силовики и любые другие социальные группы рожают в нашей голове стереотипное восприятие и понимание того, как они должны себя вести, да и в целом – кто они такие. Дальше, навесив такой ярлык на человека, чаще всего мы начинаем ожидать от него исключительно стереотипного поведения, свойственного его группе в целом, и преимущественно видим только его. При этом поведение, не подтверждающее стереотип, часто вообще не воспринимается либо считается аномалией или сознательной манипуляцией.



Во времена становления общества именно стереотипизация мышления помогала людям объединяться в социальные группы и укреплять взаимоотношения. С помощью стереотипизации проще объяснить, почему им нужно что-то делать. Просто потому, что так делают все. Вам нужно во что-то верить потому, что в это верят все. Вам нужно быть «таким», как все. Это самый простой и быстрый способ сплочения группы, и он значительно повышает шансы на выживание и ослабляет общий тон тревожности. Данный когнитивно-поведенческий механизм все так же актуален и для современного общества, в его нынешнем виде.

Стереотипизация, как правило, считается отрицательным понятием во многих культурах, однако для Даниеля Канема-

на оно нейтральное, поскольку Система 1 в принципе не может мыслить без стереотипов. И это даже при том, что они часто бывают ошибочными и могут привести к негативным последствиям, для человеческой психологии они необходимы хотя бы потому, что упрощают понимание действительности.

Влияние стереотипов на восприятие общества очень значительно. Стереотипизация отвечает за:

- внимание человека к определенным общедоступным аспектам доступной информации;
- окраску интерпретации этой информации;
- вид, в котором информация сохраняется в памяти;
- создание суждений;
- создание гипотез, основываясь на которых, человек будет обрабатывать новую информацию;
- выявление у определенных лиц того самого поведения, которое подтверждает предвзятые ожидания воспринимающего.

Таким образом, влияние стереотипов во многом заключается в увековечении былых убеждений и предрассудков. Предрассудок – это суждение, усвоенное некритически, без размышления. Это иррациональный компонент (стереотип) общественного и индивидуального сознания – суеверий и предрассудков. Предрассудком считаются взгляды и мнения, основанные на неточном или искаженном знании, чаще всего принимаемые на веру со слов других людей. Однако

известно, что большинство людей склонны к тем или иным предрассудкам: например, многие до сих пор переживают, когда им переходит дорогу черный кот.

Стереотипизация сильно связана с понятиями «аут-группа» и «ин-группа». Стереотипы касательно группы, к которой мы себя причисляем, – «ин-группа», будут позитивными, а к конкурирующей группе – негативными.

Стереотипы помимо прочего выполняют еще несколько важных задач. Во-первых, они способствуют быстрому обучению, восприятию, анализу и запоминанию информации. Быстрее и легче воспринимается и запоминается та информация, которая соответствует простому стереотипу. Например, – стереотип, что боксеры «тупые». С помощью стереотипов мы приписываем друг другу личностные черты и потом идентифицируем их через этот стереотип. Все вы слышали стереотипы о блондинках, брюнетках, таксистах и военных. Некоторые из них даже стали анекдотичными. Во-вторых, стереотипы нужны нам для защиты эго, формирования позитивной я-концепции и негативной концепции аут-группы. В-третьих, стереотипы формируют границы между группами и управляют процессами их сплочения и разобщения.

Активное исследование стереотипов и предрассудков началось в 1960-х годах. В 1969 году английский психолог Генри Тэджфел публикует работу под названием «Когнитивные аспекты предрассудков и стереотипов», в которой описал,

как они формируются. Г. Тэдджфел утверждал, что формирование стереотипов является следствием социальной категоризации, которая необходима для упрощения восприятия людей. Чтобы стереотип начал работать, его нужно несколько раз подтвердить, и часто в этом помогает окружающая среда. Одним из типичных механизмов формирования стереотипов и предрассудков является сохранение в социуме табу, после того как реальные основания для запрета уже перестали действовать.

Наиболее значимый эксперимент, объясняющий, как формируются стереотипы и предрассудки, заключается в следующем. Ученые сажали в металлическую клетку пять обезьян и кормили их невкусной пищей. В верхнем углу они развешивали бананы, но чтобы добраться до них, нужно было наступить на особую пластину и тем самым подключить всю клетку к электрическому току. Обезьяны, конечно же, пытались добраться до бананов, но их всех било током и после этого они отступали. В итоге почти все поняли, что приближаться к бананам не очень правильно. Чаще всего лишь одна из пяти обезьян оказывалась непонятливой и продолжала попытки сорвать бананы, но так как током било всех, то остальные просто начинали ее бить за такую настырность. В итоге битье действовало и эта единственная настырная обезьяна прекращала свои дальнейшие попытки достать бананы.

Затем ток в клетке отключали, и бананы можно было спо-

койно брать, но никто уже не пытался к ним подойти: фактически сформировалось табу. Далее ученые заменили одну обезьяну на новую и та, естественно, пыталась достать бананы, но ее тут же останавливали и били. При этом – ток от клетки уже был отключен. Все ее попытки сорвать бананы не находили понимания среди сородичей, и в итоге она тоже успокаивалась и переставала соваться к бананам.

Другую же обезьяну, которую отселили из этой клетки, помещали в такую же клетку, но к обезьянам, которых ни разу током за бананы не били. Конечно, через некоторое время эта обезьяна отучилась от «страха» перед бананами, но ей на это потребовалось в 24 раза времени больше, чем на формирование этого «страха». Исходя из этого, многие когнитивисты делают вывод о том, что для того, чтобы переучиться (научиться делать правильно то, что раньше ты делал неправильно) тому или иному навыку, нужно потратить гораздо больше времени, чем на то, чтобы ему научиться.

А в первой клетке постепенно заменили по одной всех остальных обезьян, в результате чего там сидели обезьяны, которых ни разу не било током, но никто из них не пытался сорвать бананы, так как за это их били сокамерники. В целом этот пример хорошо объясняет, как можно изменить традиции в коллективе, если они неправильные. И вывод здесь такой – необходимо либо заменить сразу трех обезьян либо посадить к четверым одну большую и сильную, которая сама будет всех остальных колотить за неправильное поведение и

тем самым изменит привычки группы. И, кстати, заметьте, что и в том, и в другом случае именно битье определяло сознание, по крайней мере у обезьян.

Нужно понимать, что все психотипологии и большинство психологических классификаций – это стереотипы. В первый раз они всегда работали. Но мы должны уметь отказываться от них тогда, когда они перестают это делать. Иначе мы будем жить как те самые обезьяны в клетке, которые не дотрагивались до бананов, хотя их уже давно можно было брать. Но они при этом сидели и считали, что не есть бананы – это правильно и хорошо. А все самое вкусное при этом не доставалось никому. Мы можем даже не почувствовать, что стереотип перестал работать. А поэтому нужно периодически перепроверять их на работоспособность.

В дизайне клиентского опыта и поведенческой экономике стереотипизация используется на каждом шагу – клиенты практически сразу ставят диагноз или ярлык любому магазину, в который они заходят: насколько он удобен, клиентоориентирован, какой в нем ассортимент, цены и прочее. И такие умозаключения передаются из уст в уста и являются довольно устойчивыми.

В маркетинге и продажах стереотипизация применяется в рекламе, используя желание людей ориентироваться на более ценный социальный стереотип или социальный класс и предлагает нам имиджевые товары – товары, указывающие на определенный статус, по завышенным ценам.

В менеджменте это тоже один из ведущих способов манипуляций – хорошие менеджеры всегда формируют в своей команде выгодные стереотипы. Как минимум это происходит в отношении собственной команды (классическое: «вы красавцы, ребята») и в отношении конкурентов (не менее классическое: «как крысы разбежались»).

Задание

Опишите ключевые стереотипы вашей целевой аудитории. Проанализируйте, какие из них вы можете использовать в коммуникации с клиентами и как? Опишите свое стереотипное отношение к каждому типу клиентов: какие типажи вы для себя считаете более ценными, а какие – менее?

Упражнение

Найдите общие паттерны в поведении врачей, пожарных, дворников, фотомоделей и др. Обоснуйте и после этого опровергните эти закономерности.

Глава 14

Эффект поведенческой конфирмации, или

Почему успех зависит от нас, а неудачи связаны с обстоятельствами?

Свои успехи мы склонны связывать со своими внутренними личностными качествами и усилиями, а вот весь негатив, неудачи и поражения мы приписываем влиянию внешних негативных обстоятельств и факторов.

Все хорошее, что происходит рядом с ними, люди склонны записывать в список своих достижений и связывать с собой, а все плохое ассоциируется с внешними негативными силами. Успехи компании или команды большинство менеджеров приписывают самому себе, а неудачи – плохой работе команды или внешним обстоятельствам. Они говорят, что это именно они привели компанию к успеху. А вот большинство поражений, неудач и банкротств связывают с факторами, которые от них не зависят. Этот эффект особенно важен при проведении кадровых интервью, в ходе которых соискатели часто приукрашивают свои достижения и забывают о неудачах.

Понятие конфирмации можно встретить в разных сферах

человеческой деятельности. С латинского языка оно переводится как «подтверждение» и означает принятие окончательного решения по какому-либо важному вопросу. Это решение гораздо чаще выносится в нашу пользу, поскольку себя мы оцениваем по своим мыслям, а других людей – по видимым проявлениям их поступков.



На оценку ситуации значительно влияет атрибуция, – то есть объяснение причины явления или события. Именно она позволяет человеку сберечь и усилить собственную самооценку: присваивая положительные результаты себе, мы ее

повышаем, что, конечно же, приятно и способствует выделению дофамина и серотонина. А вот если что-то пошло не так, вина возлагается на внешние факторы, при этом сохраняется уверенность в себе.

Примером проявления такого поведения является взаимное обвинение водителей автомобилей при столкновении. Или приписывание вины конкурентам в переманивании клиентов в случае провала сделки с партнерами по бизнесу. Фактически поведенческая конфирмация – суть очень многих конфликтов и споров. Медиация в разрешении конфликтов часто и начинается с объяснения конфликтующим сторонам принципа поведенческой конфирмации.

Подмечено, что эффект поведенческой конфирмации особенно широко распространен в западных культурах, таких как США и Европа, и гораздо реже встречается в странах Восточной Азии – Японии, Китае и Корее. В отличие от американцев, японцы склонны приписывать свои успехи счастливому случаю, а неудачи – отсутствию способностей или таланта. Это называется обратной поведенческой конфирмацией. Прямая поведенческая конфирмация многими рассматривается как следствие стремления к корысти и является частью культурной этики американской и ряда других индивидуалистических культур, которые ставят во главу угла самоуважение и честолюбие. В России больше встречается прямая поведенческая конфирмация, хотя есть и чувствительная часть общества, которой более свойственна обрат-

ная.

Удивительно, но в отношении других людей, причем необязательно конкурентов, мы часто ведем себя противоположно: их удачи мы считаем следствием внешних обстоятельств или просто везения. Мы думаем, что они просто оказались в нужное время в нужном месте, а для успеха мало что сделали. При этом их неудачи мы объясняем их негативными качествами и характеристиками, например: «Ха-ха! Они слишком глупы и необразованны, чтобы достичь чего-то!»

Для достижения успеха важно сохранять баланс в поведенческой конфирмации относительно себя и других. Если она по отношению к другим чрезмерна и мы видим в их успехе исключительно случайности, это не поможет нам учиться на их опыте и развиваться в важных для нас вопросах. Важно научиться видеть, за счет чего другие люди, пусть даже ваши конкуренты, достигли успеха, чтобы смоделировать эти качества и навыки.

В профайлинге и психодиагностике это когнитивное искажение встречается очень часто: любое стереотипное попадание в правильные характеристики исследуемого, даже в эффекте Форера¹⁰, увеличивает самооценку профайлера или полиграфолога и рано или поздно приводит к убежденности в собственной непогрешимости и правильности в любом мнении.

В поведенческой экономике и маркетинговом воздей-

¹⁰ Эффект Форера. См. Главу 5, стр. 30.

ствии это используется для смещения атрибуции в позитивную сторону для клиента и дальнейшем убеждении его купить тот или иной товар: «тебе повезло, значит, ты счастливчик. Значит, именно для тебя наша суперскидка на очень нужный тебе товар».

В кадровом деле и рекрутменте это встречается на любом собеседовании. Именно поэтому полезно спрашивать, какие ошибки вы совершили на предыдущем месте работы. И смотреть на атрибуцию этих ошибок – если соискатель так и говорит, что это, мол, его ошибка, значит, уровень его адекватности очень хорош.

В менеджменте и манипуляциях поведенческая конфирмация применяется в создании и управлении мотивацией сотрудников, а также в регулировании их отношений к конкурентам: неудачи нашей команды объясняются злобными происками конкурентов, а их успехи – удачным стечением обстоятельств и принципом «дуракам всегда везет».

Задание

Проанализируйте свою стратегию и отношение к поведенческой конфирмации: кому вы приписываете свои успехи и неудачи? Придумайте, как вы можете использовать этот эффект в коммуникации с клиентом.

Упражнение

1. Вспомните три своих профессиональных достижения и обоснуйте для себя, почему они – результат стечения обстоятельств. Вспомните три профессиональных достижения коллеги, с которым у вас не складываются отношения, и обоснуйте для себя, почему они – результат его усердного труда и положительных личностных качеств.

2. Вспомните раздражающее поведение другого человека. Представьте вместо этого человека себя, демонстрирующего такое поведение в трех разных ситуациях. Вспомните ценное вами в прошлом ваше поведение и представьте, что все стали вас копировать, демонстрируя такое поведение в различных контекстах.

Глава 15

Эффект первенства

Почему мы считаем, что первый шаг важнее второго? И так ли это?

Большинство людей имеют тенденцию переоценивать значимость начальных событий в сравнении с последующими.

Все, что находится впереди, большинство людей воспринимает как главное, сильное и важное. В восприятии людей тот, кто в соревновании занял первое место, – чемпион. Тот, кто ведет за собой других, – лидер. Тот, кто начинает первым, – владеет инициативой, а значит, имеет больше возможностей влиять на конечный результат. Все это приводит к тому, что при планировании люди склонны преувеличивать значимость начальных событий и недооценивать важность последующих.



Наверняка вам приходилось слышать фразу «начали за здоровье, закончили за упокой». Она как раз и подтверждает, что главное – хорошо начать, а дальше – видно будет. Наша первая система мышления, чтобы просчитать последующие шаги, не любит заглядывать далеко вперед, а скорее концентрируется на первом и втором шаге, считая их наиболее важными. Однако это приводит к тому, что мы одновременно беремся за большое количество дел, считая, что последующие шаги в них будут такими же предсказуемыми и простыми, как и первые. Но такое бывает редко: чаще последующие шаги бывают только труднее и в результате мы бросаем дела

и проекты, даже не доводя их до середины.

Тем не менее, социальный эффект первенства очень сильный: интуитивно мы считаем, что тот, кто первый, – самый сильный, самый главный, самый активный, а значит, самый успешный. И мы подсознательно следуем за ним. Первый, в нашем восприятии, – это лидер.

Эффект первенства имеет большое значение и для нашей памяти. Еще в начале XX века Герман Эббингаузен, немецкий психолог и автор знаменитой кривой забывания, доказал, что вещи, перечисленные в начале и в конце списка, запоминаются лучше всего. И, кстати, Штирлиц – главный герой «Семнадцати мгновений весны» как раз на него и ссылался.

Действие этого эффекта настолько широко распространено, что способно оказывать влияние на то, как миллионы людей воспринимают информацию о вашем продукте, смотря телевизор или сайт в Интернете. Допустим, у вашего товара или услуги существует пять достоинств, которые выгодно отличают его среди конкурентов. Вам необходимо тщательно обдумать, какие из них вы хотите сделать запоминающимися больше всего. Для этого поместите их в начало и конец вашего списка. Так покупатели запомнят их лучше, и именно они в первую очередь будут всплывать при взгляде на ваш продукт, лежащий на полке магазина.

Эффект первичности довольно близок к эффекту прай-

минга¹¹, о котором мы поговорим отдельно. Очевидно, что первоначальная информация и стимулы имеют огромное влияние на дальнейшее принятие решения. Эффект первичности (или эффект первого впечатления) – это частный случай эффекта первенства. Многие из нас на себе знают силу эффекта «Вау» – когда первое впечатление настолько позитивное и мощное, что надолго создает великолепное отношение к тому или иному товару и заставляет покупать его снова и снова.

Хоть и значимость первого впечатления трудно переоценить, в некоторых случаях последние, а не первые, стимулы могут производить более сильное впечатление. Такое явление называется **«эффектом недавности»**. Этот эффект часто проявляется в том, что люди лучше запоминают еще и то, что было недавно, а значит – последние примеры пользования, например, вашим товаром или услугой.

Вопрос, какой эффект более сильный, – весьма дискуссионный, и все же на него есть ответ. Например, представьте, что вы участвуете в публичном споре и можете выбирать, говорить первым или последним. Что вы выберете? Если вы будете говорить первым – на вас будет работать эффект первенства, если последним – эффект недавности. Какой же выбор лучше?

Этот вопрос был исследован Норманом Миллером и Доналдом Кэмпбеллом в 1959 году. Н. Миллер и Д. Кэмпбелл

¹¹ Эффект прайминга. См. Главу 51, стр. 271.

инсценировали судебный процесс, касающийся ущерба, нанесенного подозреваемым, который был сознательно ложно обвинен в преступлении. Это слишком долгая история, чтобы рассказывать ее полностью, но итог этого исследования такой: если решение будет выноситься сразу после публичной дискуссии без перерыва, то нужно говорить первым, рассчитывая на эффект первенства. Если выступления будут разделены перерывом, а решение будет выноситься после перерыва – говорите последним. Если решение будет выноситься спустя какое-то время после дискуссии, то чем дольше перерыв, тем выгоднее говорить последним. Похожие результаты были получены в исследованиях Дж. Гросса (1964) и С. Хокка (1984).

В профайлинге эффект первенства проявляется в первом впечатлении – как только у нас складывается определенное мнение о человеке, в дальнейшем мы склонны искать подтверждение своей точки зрения. В рекрутменте и управлении персоналом первых всегда продвигают вверх по карьерной лестнице и именно инициативные и амбициозные люди занимают верхние кабинеты и должности. В манипуляциях, как вы знаете, есть важный принцип – кто первый, тот и главный. В клиентском опыте маркетологи стараются создать импринтный опыт первого взаимодействия клиента с товаром или услугой, чтобы он в дальнейшем не смог «слезть» с этого импринта – первый удачный опыт пользования брендом часто оставляет покупателя надолго среди постоянных кли-

Задание

Подумайте, в каких аспектах вашей деятельности вас можно назвать первым по сравнению с партнерами и конкурентами? Старайтесь на этом больше акцентировать внимание ваших клиентов при взаимодействии с ними.

Упражнение

Вспомните ваш первый автомобиль. Вспомните первый рабочий день на вашем последнем месте работы. Первое свидание с вашим супругом или супругой. После этого вспомните ваш третий автомобиль. Вспомните ваш 10-й рабочий день на последнем месте работы. Вспомните 6-е свидание с вашим супругом/супругой. Отметьте для себя, что было проще вспомнить?

Глава 16

Ограничение выбора

Почему трудный выбор нас останавливает?

Люди стремятся к очевидным решениям и мнениям. Чем меньше вариантов, тем людям легче сделать выбор.

Люди склонны избегать сложного выбора, поскольку он неочевиден и его последствия трудно оценить. Трудный выбор фрустрирует, включает защитные механизмы и негативизацию. Поэтому в первую очередь нужно предлагать клиенту самые очевидные варианты выбора. И только потом усложнять его, добавляя к нему дополнительные параметры и атрибуты. В идеале выбор должен быть интуитивно понятным.

Чем больше вариантов выбора, тем труднее его сделать. Избыточное количество вариантов выбора приводит к тому, что у человека опускаются руки и он предпочитает вообще ничего не делать и уйти в недооценку бездействия¹² и эффект Делмора¹³. При этом практически всегда, когда стоит выбор между важным и срочным делом, мозг стремится выбрать наиболее понятное для него. А понятное для него рав-

¹² Недооценка бездействия. См. Главу 9, стр. 52.

¹³ Эффект Делмора. См. Главу 1, стр. 11.

нозначно простому и очевидному.



Отсутствие очевидного решения или выбора часто приводит к прокрастинации и откладыванию решений на потом: мы предпочитаем выполнить понятное для нас дело – например, выпить очередную чашку кофе, выкурить сигарету, посерфить в Интернете или соцсети, – а это все понятные и привычные для нас дела, чем что-то решать и делать новое.

Более того, зачастую сложный выбор бывает так труден, что наш мозг старается его упростить, подменяя его другим, более простым выбором. Гораздо проще ответить на вопрос «нравится мне этот человек или нет?», чем на вопрос «люблю я этого человека или нет?». Либо на вопрос «выглядел ли этот кандидат уверенно на собеседовании?», чем на вопрос

«профессионал ли он?». Часто наш мозг подменяет эти понятия, чтобы помочь нам сделать выбор и принять решение, которое мы потом уже рационализируем и объясним себе, почему мы не ошиблись. Однако, как вы понимаете, такая помощь часто оказывается губительной.

Тем не менее мы с вами постоянно что-то выбираем: от того, какой кофе купить в кафе, до того, как себя вести в незнакомой ситуации. Но кто или что в нас это выбирает? Первая система мышления или вторая? Понятно, что выбор чаще лежит за первой системой.

Но на самом деле нам только кажется, что чем чем богаче выбор – тем лучше. Сегодня существуют сотни брендов автомобилей, часов, телефонов, одежды и всего остального. Интересно, что бы мы делали, если бы все товары были безликими, никак не назывались и были бы без личностных историй и ярких рекламных кампаний? Однако, выбрав для себя бренд, наш мозг практически моментально теряет к нему критичность и начинает искать подтверждение правильности сделанного выбора.

Мои друзья, живущие в Германии и занимающиеся нейромаркетингом и нейротехнологиями, в 2014 году провели исследование теплообмена мозга при... выборе колбасы. Оказалось, что если у человека нет приоритетов в выборе, то теплообмен мозга увеличивается на 6–28 %. Это очень много, поскольку в ситуациях, когда человек решает сложные математические задачи, теплообмен его мозга может увеличить-

ся на 40 %.

Доказано, что наличие широкого выбора имеет как минимум два негативных эффекта:

1. Он, скорее, парализует, чем освобождает. Имея множество вариантов, людям оказывается трудно сделать вообще какой бы то ни было выбор. Многие готовы сколько угодно переносить задачу на «завтра», лишь бы не мучиться с выбором сегодня.

2. Даже если нам удастся преодолеть паралич и сделать выбор, мы оказываемся менее удовлетворены его результатами, чем если бы мы имели меньше вариантов для него.

Этому есть три причины:

1. С таким огромным ассортиментом телефонов, если вы купите один и он окажется неидеальным, очень легко представить, что вы могли бы сделать другой выбор, который был бы лучше. Получается, что воображаемая альтернатива заставляет вас сожалеть о решении, которое вы приняли, и это сожаление уменьшает удовлетворение, которое вы испытываете от своего выбора, даже если это был хороший выбор. Чем больше у вас вариантов, тем легче сожалеть о чем угодно, что вас не устраивает в том выборе, который вы сделали.

2. Стоимость упущенных возможностей. Еще Дэн Гилберт говорил: «То, насколько мы ценим вещи, зависит от того, с чем мы их сравниваем». Когда альтернативных вариантов для оценки много (и они стоят дорого), очень легко представить себе привлекательные стороны отвергнутых альтер-

натив, и это делает нас менее удовлетворенными тем вариантом, на котором мы остановили свой выбор. Стоимость упущенных возможностей уменьшает удовлетворение, получаемое от сделанного выбора, даже если он и необычайно хорош.

Когда вы решаете что-то делать, в тот же самый момент вы выбираете не делать все остальное. А ведь это «все остальное» может иметь множество притягательных сторон.

3. Рост ожиданий. При наличии множества вариантов ожидания возрастают настолько, что один-единственный выбранный вариант уже не приносит удовлетворения.

Рост числа человеческих возможностей не приводит ни к чему иному, кроме как к росту ожиданий того, насколько хороши эти возможности могут быть. Это снижает удовлетворенность результатами выбора, даже если он был великолепен.

Может показаться, что раньше, когда с выбором и качеством по факту было хуже, на самом деле нам всем было лучше – а причина этого кроется в том, что у людей была возможность быть приятно удивленными. В настоящее время можно лишь надеяться на то, что вещи будут так хороши, как мы того ожидаем. Проблема в том, что сейчас ожидания находятся на заоблачных высотах: и что бы вы ни делали, часто ожидания клиента все равно выше реальности.

Я думаю, многие помнят свои ощущения, когда они купили себе свой первый автомобиль. Неважно, какой он был, но

важно, что для большинства людей эта покупка практически наверняка принесла большое удовлетворение. Да, оно потом могло сгладиться, размыться, но все же — там и тогда это было большое событие. Второй, третий, четвертый купленный нами автомобиль, каким бы он ни был, уже неспособен принести те же самые ощущения: мы стали привередливее, требовательнее и логичнее. Вторичные покупки и достижения уже не приносят действительно незабываемых эмоций.

Дополнительно к прочему, при принятии решения важен еще и вопрос ответственности: если вы вдруг выбираете что-то не очень хорошее, то виноваты в этом будете только вы, поскольку при наличии такого огромного выбора у вас не может быть оправданий для неправильного решения. Поэтому, делая выбор, стоит сконцентрировать внимание не на всех, а лишь на нескольких альтернативах. Именно это позволит принять максимально правильное решение, потому что, если вы можете купить все что угодно или повести себя как угодно, то ваш мозг заставит вас покупать то, к чему вы привыкли, и вести себя так, как привыкли.



Как частный случай избегания сложного выбора можно рассмотреть еще одно когнитивное искажение с названием «эффект неоднозначности». Он заключается в стремлении избегать решений, для которых вероятность благоприятного исхода неизвестна. Грубо говоря – «лучше понятный риск, чем неопределенность». Именно благодаря этому когнитивному искажению мы всегда хотим понимать свои шансы на успех в любом деле, за которое беремся. Даже если эти шансы невелики, но они подсчитаны, мы с меньшим опасением будем реализовывать тот или иной проект, чем если бы мы вообще не представляли, каковы наши шансы. Если шан-

сы маленькие, то часто мы готовы работать совершенно без ожиданий и без завышенных требований к результату, психологически его «отпустив» и не особо вкладывая в него душу. Однако если шансы непонятны, то мы предпочитаем уходить в бездействие и ждать внешних подталкивающих факторов и дополнительной внешней мотивации.

Задание

Проанализируйте свои предложения клиентам и заказчикам. Не трудно ли им разобраться в выборе? Не мешают ли им принять решение те или иные несущественные опции? Как ваши действия и коммуникация с клиентом помогают ему сделать выбор? Подумайте, как вы можете упростить выбор для ваших клиентов?

Упражнение

Выясните у основного участника упражнения два вида товаров, которые он самостоятельно никогда не покупал и не присутствовал при таких покупках (т. е. не имеет критериев для оценки данного товара). Например, выяснится, что он никогда самостоятельно не покупал автомобиль и билеты в театр.

После этого предложите ему на выбор для гипотетической

покупки два автомобиля в одной ценовой категории и спросите, какой из них он предпочел бы купить. Отметьте скорость принятия решения.

Предложите основному участнику упражнения рассмотреть покупку билетов в театр и предложите ему на выбор 10 различных постановок в одной ценовой категории. Отметьте скорость принятия решения.

Получите обратную связь от участника упражнения, в каком случае и почему ему было труднее или проще принять решение.

Предложите партнеру по упражнению выбрать наиболее симпатичного представителя противоположного пола из трех по фотографиям (люди одного возраста, не звезды). В следующем случае предложите уже 15 фотографий и попросите выбрать самую понравившуюся.

Глава 17

Красивое – значит качественное Почему красота – страшная, а иногда и губительная сила?

Продукт с красивым дизайном воспринимается не только более простым в использовании, но и более качественным и эффективным в работе. Это когнитивное искажение иногда еще называют иллюзией качества.

Люди подсознательно считают, что красивые вещи работают лучше, или по крайней мере создают такое впечатление. Товары и услуги со сложным многоуровневым дизайном воспринимаются громоздкими, некачественными и неработоспособными. Красивый товар всегда готовы купить дороже обычного, даже если клиенты утверждают, что дизайн не является важным. Неоднократно доказано, что в целом люди приписывают красивым вещам дополнительные характеристики – уникальность, качество, удобство в использовании, технологичность и др., и с этим нужно считаться.



Анальгин 500 г
100 руб.



Анальгин 500 г
300 руб.

Красота является первым и во многом определяющим принципом в управлении клиентским опытом. Неслучайно классическая модель BASIC UX, в которой каждая буква означает важный принцип дизайна опыта пользователя, начинается именно с красоты:

B – beauty: красота,

A – accessibility: доступность,

S – simplicity: простота,

I – intuitiveness: интуитивность,

C – consistency: последовательность и логика.

Как вы сами уже, скорее всего, догадались, все эти пара-

метры фактически базируются на когнитивных искажениях.

Вид и восприятие продукта играют важнейшую роль в опыте взаимодействия с ним. Желание владеть красивым и лучшим естественно для человека. Конечно, это не значит, что если красивый продукт сложен и неудобен, то пользователи простят ему несовершенства из-за привлекательности. Но шансов понравиться у него в разы больше.

Исследования показывают, что при прочих равных:

А. Более привлекательный продукт воспринимается как более легкий и простой в использовании.

Простота использования также относится к ключевым критериям в решении о покупке. Важно, чтобы пользователям не требовалась сторонняя помощь, чтобы разобраться в купленном товаре самостоятельно. Понятно, что на освоение простого продукта уходит меньше времени, чем сложного. Поэтому, улучшая внешнюю привлекательность продукта, вы в том числе влияете на его восприятие покупателем как более простого в использовании. А это повышает вероятность его покупки.

Б. Привлекательный на вид продукт воспринимается как более качественный.

Потребитель вероятнее закроет глаза на незначительные недостатки более привлекательного продукта. Типичный пример – телефоны Apple (среднее разрешение экрана по современным меркам, низкая емкость аккумулятора, отсутствие карты памяти, отказ от 3,5-миллиметрового разъ-

ема для наушников и т. д.). При этом некрасивому и непривлекательному товару такое не прощается, а наоборот – все недостатки только гиперболизируются. Заметьте, это когнитивное искажение звучит как «красивый – значит качественный». Наоборот сработает далеко не всегда. Качественный в нашем восприятии не значит красивый. Именно поэтому большинство дизайнеров крупнейших компаний бьются не за качество своих товаров, а за красоту и удобство в использовании.

Подобные закономерности есть и в восприятии не только продуктов и услуг, но и людей и их лиц. Как мы помним, влияние когнитивных искажений неспецифично и они работают практически во всех контекстах. Красота, а значит, привлекательность, является важнейшим параметром формирования первого впечатления о человеке.

Очень похожим на этот принцип является эффект ореола (синоним – эффект гало). Это склонность человека оценивать людей и их поступки на основании первого впечатления, приписывая человеку дополнительные качества, которые невозможно проверить в ходе первой коммуникации. Некоторые специалисты относят эффект ореола к частному случаю эффекта «красивое – значит качественное», однако при эффекте ореола оценка внешней привлекательности является важным, но не основным фактором.



Об этом эффекте знали давно, но впервые и систематизированно он был изучен американским психологом Эдвардом Торндайком 100 лет тому назад. Э. Торндайк исследовал восприятие американских военнослужащих их офицерами и обратил внимание, что те солдаты, которых офицеры оценивали как «сильных и выносливых», всегда имели дополнительные высокие оценки по критериям «высокий интеллект, ответственность, дисциплинированность и др.». При этом практически все «слабые и невыносливые» были оценены офицерами как «глупые, безответственные и недисциплинированные». Э. Торндайк на большой группе обнаружил, что офицеры фактически разделяют своих солдат на 2 группы:

первая и довольно малочисленная – практически «красавцы», выносливые, умные, дисциплинированные и вторая – основная часть солдат, слабые, глупые, недисциплинированные и пр. Э. Торндайк сообразил, что в восприятии офицеров любой солдат, обладающий выносливостью и силой, сразу становился эталоном для сравнения с другими. Таким солдатам офицеры подсознательно приписывали дополнительные бонусы в виде позитивных качеств.

В целом наш мозг и первая система мышления любят приписывать людям оценки и делают это весьма стереотипно: если что-то им нравится (красивое, привлекательное, популярное, редкое), значит – это хорошее. А если не нравится – то плохое. Напомню, что с точки зрения первой системы мышления ответ на вопрос В. В. Маяковского «Что такое хорошо и что такое плохо?» очень прост: хорошо – это то, что нравится, а плохо – то, что не нравится.

Необходимо помнить, что как только наш мозг приклеил к кому-то положительный ярлык, он автоматически начинает искать, на что этот ярлык похож. В итоге красивый человек становится в его восприятии успешным, умным, воспитанным, востребованным и пр. А некрасивый – наоборот. Доказано, что в социуме привлекательным людям приписывают более высокий уровень здоровья, силы, открытости, честности, смелости и интеллекта. Они воспринимаются как более сильные, коммуникабельные, интеллектуальные и социально развитые. Они имеют больше социальных контактов и

лучший нетворкинг. Они быстрее продвигаются по карьерной лестнице и являются основным акцептором внимания аудитории и социума. В то же время верна и обратная ситуация – непривлекательным лицам приписывают более негативные черты в сравнении с привлекательными.

Законы первого впечатления о человеке подчиняются эффекту ореола. Доказано, что выводы о человеке на основе первого впечатления возникают у нас почти мгновенно: нам достаточно всего 100 миллисекунд, чтобы сформировать мнение о человеке, товаре или интернет-странице всего по одному взгляду. И чаще всего этому мнению, – своему «первому впечатлению», люди склонны доверять и переподтверждать его в дальнейшем.

Еще в 2006 году Александр Тодоров и Джанин Виллис – одни из наиболее авторитетных мировых специалистов в области анализа и восприятия лица опубликовали исследование, в котором на большой выборке испытуемых по стандартизированным фотографиям людей в нейтральном выражении лица попросили оценить пять качеств человека: дружелюбность, доверие, компетентность, агрессивность и привлекательность. Получилось, что для всех 5 качеств суждения, сделанные после 100 миллисекунд (!), были очень близки к суждениям, сделанным в условиях неограниченного количества времени. То есть увеличение времени раздумывания над оценкой этих качеств не приводило к увеличению точности и изменению этой оценки. В результате А. Тодоров

и Д. Виллис делают предположение, что эти качества транслируются лицом человека и оцениваются в социуме очень быстро и надолго, при этом «размышления» человека над своим первым впечатлением скорее приводят к подтверждению первого мнения, а не опровержению.

А. Тодоров и Д. Виллис считают, что одна из наиболее важных причин, объясняющих это, – особые лицевые конфигурации, одни из которых способствуют развитию позитивного восприятия, а другие – негативного. Исследователи проделали огромную работу по изучению законов социальной перцепции лица так, что на сегодняшний день способны предсказывать выборы в сенат США с высокой долей достоверности на основе анализа только лиц кандидатов и того впечатления, которое они вызывают. Они описали конфигурации, вызывающие доверие, веру в высокую компетентность, внушающие статус и уверенность, открытость и замкнутость, доброжелательность и агрессивность, привлекательность и красоту, и, напротив, – отторжение. С точки зрения Тодорова и Виллиса такие конфигурации лица незаметно для нашего восприятия и мнения о человеке подталкивают нас к тому или иному решению или окончательному выводу.

В ряде исследований, выполненных европейскими и американскими психологами, было показано, что начиная с раннего детства мультфильмы, фильмы и даже музыкальные клипы показывают весьма однозначный образ позитивного

героя – красивого, сильного, умного и решительного. Даже в произведениях классической литературы прослеживается тенденция изображать положительных действующих лиц более привлекательными, чем отрицательных. Негативные, отрицательные герои чаще всего отображаются художниками, писателями и режиссерами как менее красивые персонажи. Часто они бывают неряшливыми, грязными, несобранными, грубыми и агрессивными. Посмотрев отрывок любого мультфильма, можно сразу сказать, кто в нем «плохой», а кто «хороший». Такие сценарии встраиваются в наши социальные стереотипы с самого детства. Мы понимаем, что если человек красив и привлекателен, то значит, он, скорее всего, «качественный» и успешный, а следовательно, с ним хочется общаться и познакомиться. Привлекательные люди гораздо более социально востребованы, как бы дискриминационно по отношению к другим это ни звучало.

В 2014 году в Финляндии провели очень интересный эксперимент, который привлек к себе много внимания. Детей 7, 8 и 9 лет одевали в лохмотья, грязную и поношенную одежду и предлагали им подойти к посетителям летних кафе и попросить еды, ссылаясь на то, что они голодны. И всего лишь трети из них сытые финны хоть как-то помогли – дали им либо что-то поесть либо небольшую сумму денег. А когда этих же детей переодели в красивую одежду и вымыли, то еду и денег им уже давали более чем в 75 % случаев. Представляете, какая это большая разница, ведь ничего, кроме их

внешнего вида, не изменилось!

Большое значение в исследовании феномена привлекательности и красоты на восприятие личности внес Роберт Чалдини. В своих работах он системно излагает большое количество экспериментов и манипуляций привлекательностью, предъявляя интересную и при этом совершенно правдоподобную статистику.

Например, при проведении собеседований среди кандидатов с одинаковым профессиональным уровнем работодатель отдаст предпочтение человеку с привлекательной внешностью. Внешне привлекательные и красивые сотрудники получают зарплату в среднем на 12–14 % выше, чем их коллеги с заурядной внешностью. Приятное впечатление от первого свидания мешает рассмотреть настоящую сущность работника в дальнейшем: к красивым и привлекательным в профессии предъявляют заниженные требования и им многое сходит с рук.

Внешность может оказать влияние даже на судебные решения. Интерес к этим фактам возник после публикации работ Чалдини и после был многократно подтвержден. В 1980 году исследователи составили «рейтинг» 74 обвиняемых по уголовным делам согласно их физической привлекательности. По завершении судебных процессов выяснилась поразительная вещь: «красавцы» получили за те же преступления значительно более легкие наказания, чем «уроды». В тех случаях, когда наказание было необязательно связано с тюрем-

ным заключением, привлекательные обвиняемые освобождались от «отсидки» в два раза чаще, чем некрасивые. Если оценивалась сумма причиненного ущерба и при этом обвиняемый был красивее пострадавшего, ему назначали минимальную сумму выплаты; если же жертва была привлекательней обвиняемого, выплата вырастала в полтора-два раза.

В профессиональной деятельности из-за эффекта ореола может возникнуть предвзятость руководителя при оценке личности, результатов труда или производительности сотрудника. Обычно оценка работника производится по каким-то выборочным качествам, но не в целом. Это приводит к тому, что в коллективе появляются любимчики и изгои, и команда начинает работать менее эффективно. Нередко бывает и так, что человек вызывает уважение за заслуги не сегодняшнего, а прошлого периода. К примеру, некоторое время назад добившись успеха в определенной деятельности, в дальнейшем можно позиционировать себя как большого специалиста в этой области. При этом сам этот специалист уже может перестать развиваться и двигаться к новым целям. Однако ярлык победителя и профессионала все равно закрепится за ним на довольно долгое время. Поэтому не зря студенты говорят: «Сначала студент работает на зачетку, а потом зачетка работает на студента».

Таким образом, попадая в ловушку первого впечатления и эффекта ореола, мы формируем для себя определенную установку относительно партнера по коммуникации и при-

писываем ему дополнительные качества, которых по факту может и не быть.

Этим феноменом весьма часто пользуются мошенники, которые пристально следят за своим имиджем и внешним видом, при этом осознанно формируют о себе впечатление как об открытом, надежном и честном человеке. В народе говорят – «встречают по одежке, а провожают по уму». Но, как вы понимаете, если «одежда хорошо сидит и встреч много», то рано или поздно кто-то «клюнет» и поверит. Так, расположив к себе человека, мошенники в определенный момент пользуются своим положением и извлекают из этого максимальную выгоду.

Поэтому будьте аккуратны и внимательны: любой феномен можно использовать двояко. Помимо того, что красота часто упрощает наш выбор, фактически определяя за нас, какое решение принимать, бывает, что этот выбор не всегда правильный. Вы, скорее всего, также сталкивались с ситуациями и фразой «не все то золото, что блестит» и понимаете, что под красивой обложкой или фото может скрываться пустышка.

Интересно, что в последнее время стали появляться научные подтверждения житейской мудрости, говорящей, что все красивое имеет свою «чертинку». В частности, доказано, что привлекательные люди значительно чаще, чем в среднем, имеют так называемую «темную триаду» личности. Это комбинация трех качеств: психопатии, нарциссизма и ма-

киавеллизма. Такие люди в основном думают о лишь себе. Они очень эгоистичны, расчетливы и нарциссичны. Они, конечно же, привлекают внимание, но долгосрочные взаимодействия с ними часто оканчиваются безуспешно. Привлекательные люди довольно скоро понимают свою востребованность и значительно увеличивают свой уровень притязаний к окружающей среде, требуя для себя больших поблажек. Часто это приводит к конфликтам, ссорам и другим коммуникативным особенностям.

Влияние эффекта ореола и принципа «красивое – значит качественное» на нашу жизнь огромно. Надо помнить, что мы не можем по собственному желанию выключить в своей голове закон, по которому создается первое впечатление, и так или иначе все равно на него «ведемся». Однако старайтесь отделять красоту от других качеств, как людей, так и вещей, поскольку это все-таки разные категории, которые не всегда зависят друг от друга.

Задание

Придумайте несколько вариантов изменения дизайна своего продукта или услуги, чтобы он стал более привлекательным и простым. Опросите своих клиентов о том, что им не нравится в дизайне вашего товара или услуги, а также о том, что им кажется сложным и громоздким. Прежде всего стремитесь исправить именно это.

Упражнение

Потребуется набор фотографий известных и привлекательных актеров, сыгравших роль врача в том или ином знаменитом фильме или телесериале, на которых они были бы изображены во врачебной одежде. Также нужно такое же количество фотографий малоизвестных врачей в профессиональной форме, которые можно найти в сети Интернет. Смешайте эти фотографии в пропорции 50/50.

Покажите итоговый набор фотографий участникам упражнения и попросите их выбрать тех врачей, кому бы они в большей степени доверяли. Подсчитайте соотношение количества известных людей и простых врачей в ответах участников упражнения.

Глава 18

Предпочтение знакомого

Почему «старый друг лучше новых двух»?

Люди при прочих равных условиях предпочитают сделать выбор или купить тот товар, который они уже знают или с которым лучше знакомы. У многих эта тенденция может усиливаться в состоянии стресса.

Как вы уже знаете, наша первая система мышления по Д. Канеману любит все знакомое и не любит все новое и неизвестное, потому что новое для нее значит непонятное. Именно она отделяет свое от чужого. Все, что нам знакомо, мы считаем относительно предсказуемым и безопасным. Непредсказуемость и многозначность нашей первой системе мышления не нужна, потому что из-за этого приходится включать логику и думать, чего, как вы понимаете, ей хотелось бы избежать.

Именно поэтому большинство брендов в рекламе ориентируются на такое понятие, как узнаваемость. Если бренд узнаваем, значит, первая система мышления его будет воспринимать как «свой» и понятный, а это увеличивает доверие. Вообще в нашем восприятии есть понимание того, что если люди знают друг друга довольно давно, то они доверяют

друг другу, а если мы видим человека в первый раз, то мы не уверены, можно ли ему доверять и не обманет ли он нас. Это когнитивное искажение прекрасно объясняет тот факт, почему руководители, особенно склонные к авторитарному стилю руководства, не любят менять команду, в которой уже «все свои». Даже если есть объективные претензии к компетентности членов команды, на них могут закрыть глаза, поскольку команда уже проверена в разных обстоятельствах и в ее лояльности нет сомнений. К тому же она в постоянной эвристике доступности.



Мы все не любим что-то менять, особенно если старое еще более-менее работает. Мы не хотим менять поставщиков, партнеров, контрагентов, свои жизненные приоритеты

в основном из-за того, что мы к ним просто привыкли. Один из лучших примеров этому – услуги мобильных операторов: по опросам, большинство клиентов не устраивает качество услуг, предоставляемых их мобильным оператором. Однако меньшинство людей, даже среди тех, кто сильно недоволен своим оператором, переключаются на другого. Большинство готовы терпеть и даже переплачивать, но не «замораживать» переходом на другой тариф или оператора. Это связано с тем, что мы представляем эти перемены как не меньшую сложность, с которой просто не хочется связываться.

Паттерны перехода со знакомого на новое и причины этого очень интересуют любой высококонкурентный бизнес. Это, правда, совершенно отдельный и долгий разговор. Но одним из наиболее важных элементов перехода на новое является снижение эффекта «барьера» при получении новой услуги. В восприятии клиентов барьер для переключения на другого мобильного оператора довольно высок – для этого нужно сделать несколько дел: приехать в офис нового оператора, заключить с ним договор, какое-то время подождать и только тогда новая услуга будет доступна. При снижении этого барьера и получении дополнительных выгод переход на новое значительно облегчается. Например, если бы курьер вам привез новую сим-карту с тем же номером от другого оператора, но и еще с месяцем бесплатного обслуживания, то вы с большей вероятностью согласились бы перейти на него.

Большинство привычек для нас близки к сердцу. Мы не привыкали бы к тому или иному действию, если бы это не было для нас просто и полезно хотя бы в какой-то период времени. Напомню, что за привычки у нас тоже отвечает первая система мышления, и действия, которые мы делаем на автомате, на самом-то деле являются продуктом первой системы мышления. Они бывают мыслительные, поведенческие, управленческие, бытовые и пр. Но это не работа второй системы мышления или «нашего мозга». С помощью логики и рассуждений трудно избавиться от привычки: к переубеждению нужно обязательно подключать что-то конкретное и осязаемое, чтобы успокоить первую систему мышления, дать ей своеобразный заменитель прежней привычки.

Сегодня бизнес стремится к тому, чтобы потребление его продукта или услуги было хабитизированно, то есть стало привычным. Чтобы мы не напрягались перед тем, как купить что-то, а само это действие было для нас рутинным и простым и главное – знакомым.

Если человек знаком с продуктом, покупал его уже несколько раз, то гораздо больше шансов, что в следующий раз в похожей ситуации клиент купит то же самое. Если вы, например, купили какой бы то ни было йогурт или хлеб в супермаркете, скорее всего, проходя в следующий раз мимо полки, на которой был этот товар, вы опять обратите на него свое внимание. Новый товар мы видим только при его контрастном отличии от всего остального.

Именно поэтому бизнесу или человеку, который занимается продвижением себя, своих услуг и товаров, полезно рассказывать о себе, знакомить с собой своих клиентов, быть к ним открытым и активно изучать их предпочтения. Нужно стать максимально знакомым и привычным, потому что тот контакт и раппорт, который мы устанавливаем со знакомым человеком, товаром или услугой, гораздо сильнее и значимее для нас, чем с неизвестным, новым, непонятным и с непрогнозируемым для нас результатом.

Понятно, что в профайлинге, в менеджменте, в кадровых услугах и в поведенческой экономике мы встречаемся с этим когнитивным искажением повсеместно. В профайлинге, если мы, например, знаем ту или иную типологию, мы, конечно же, будем пользоваться ей, и не будем воспринимать никакую информацию, которая будет опровергать ее. Если мы привыкли работать по определенной методике инструментальной детекции лжи, то ее мы будем ценить больше остальных.

Кадровики никогда не хотят менять человека, если на это нет чувствительных причин. Потому что они знают, что найти нового на рынке может быть гораздо труднее, чем удержать того, кто есть сейчас. В маркетинге и поведенческой экономике нам, когда нас хотят познакомить с тем или иным товаром, для начала дарят какой-либо подарок в виде пробника или тест-драйва для того, чтобы индекс знакомства, узнаваемости бренда или товара хоть чуть-чуть, но увели-

чился. И это приводит к тому, что в следующий раз мы с большей вероятностью купим данный товар. В манипуляциях такой подход тоже популярен: манипулятор удерживает свою жертву в том числе и словами «мы знаем друг друга уже очень давно, зачем разрушать наши отношения?», «копей на переправе не меняют» и подобными, намекая на то, что «старый друг лучше новых двух».

Разновидностью предпочтения знакомого является еще одно когнитивное искажение – иллюзия правды. Суть его заключается в том, что люди склонны идентифицировать как более правдивые утверждения те, которые они уже слышали, независимо от того, правдивым это утверждение было или нет. Люди более охотно верят знакомому утверждению, чем незнакомому.

Мы все наблюдаем, что реклама одних и тех же продуктов повторяется в эфире несколько десятков раз. Политики и менеджеры повторяют одно и то же, даже несмотря на то, что порой их высказывания не связаны с заданными вопросами. Журналисты день за днем «пережевывают» одни и те же мнения. Как бы это ни было банально, но информацию повторяют ради усиления ее эффекта. Повторение – один из самых простых и наиболее распространенных методов убеждения. Он применяется так беззастенчиво, что мы забываем о его мощном влиянии. Достаточно несколько раз повторить суждение, чтобы люди посчитали его более правильным и достоверным, чем сказанное впервые. Мало того, в этом случае

они готовы поверить даже тому, кто прежде неоднократно лгал. Согласно исследованиям, мы сильнее поддаемся действию обещаний и заверений, которые слышали несколько раз. Увы, но политика и состояние дел вокруг отношений, например, России и Украины – живой пример работы этого когнитивного искажения на целые десятилетия вперед.



Сила иллюзии правды еще и в том, что с помощью многократного повторения людей можно переубедить, даже если они уверены в противоположном. В недавнем исследовании 2016 года итальянским ученым всего за 18 повторений удалось переубедить индийских студентов в том, что «сари – это название короткой клетчатой юбки, которую носи-

ли шотландцы», а не традиционное индийское платье. И это происходит в век Интернета, когда можно за минуту найти опровержение данной информации, ведь классическая мужская шотландская юбка носит название килт.

Эффект иллюзии правды в СМИ используется повсеместно в том числе и с целью социальной инженерии и сознательного переубеждения социальных групп в той или иной информации. И это, к сожалению, работает безотказно: еще Йозеф Геббельс – глава нацистской пропаганды писал в своих дневниках: «Если вы скажете достаточно большую ложь и будете много ее повторять, в конце концов люди в нее поверят».

Задание

Проанализируйте, при каких обстоятельствах вы отказываетесь от поиска новых решений и продуктов, даже если они были нужны? Помните, что далеко не факт, что если вы пользуетесь тем или иным продуктом, то этот продукт наиболее для вас подходит. Возможно, есть еще лучший вариант, но вы просто отказываетесь его пробовать из-за предпочтения знакомого. Учитывайте, что люди, которые предпочитают исключительно знакомые продукты, часто могут упускать свои шансы на значительные улучшения своей жизни. Они вряд ли смогут воспользоваться тем шансом, который рано или поздно предоставляется нам всем. Полезно иногда по-

купать что-то новое и интересоваться новым: это приводит не только к разнообразию, но и к развитию вашего круга общения и социального опыта.

Упражнение

Упражнение выполняется в группе. Ведущему нужно рассказать известную большинству участников истину или ведущее общественное мнение. Окончание своего рассказа ведущий посвящает описанию сведений, противоречащих основному мнению, и в заключение спрашивает, чья точка зрения для участников группы более убедительна.

Например, такой рассказ: «Всем известно, что производитель автомобилей VOLVO центрирован на безопасности и делает все возможное для того, чтобы быть брендом-лидером в этом направлении. Однако профессор К. Болтон из университета Колчестера утверждает, что статистика аварий не в пользу VOLVO и по безопасности этот бренд находится лишь на 12-м месте. А как считаете вы?»

Глава 19

Авторитет лидера

Почему чей-то авторитет и статус на нас так сильно влияют?

Большинство людей интуитивно готовы следовать за человеком, наделенным властью и обладающим большим авторитетом. При этом люди особо не раздумывают, откуда взялся этот авторитет и в правильном ли направлении они идут. На самом деле большинство людей не интересуются, как лидер заслужил свой авторитет, довольствуясь только внешними атрибутами статуса и его уверенности в себе.

Это когнитивное искажение особенно выражено на начальных этапах лидерского цикла, когда люди готовы практически безмерно доверять лидеру, авансом предоставляя ему карт-бланш, при этом не подвергая сомнению его мотивы и действия. Зачастую лидер именно на начальных этапах управления имеет наибольшую возможность влиять на группу, изменять их поведенческие стратегии и предпочтения. Как минимум многие люди готовы соглашаться с такими изменениями, осуществляемыми новым лидером, особенно если он будет представлен как непререкаемый авторитет и продемонстрирует высокую уверенность в себе и компетентность.



И только потом, по мере накопления различных ошибок, примеров нарушений коммуникации между лидером и членами группы, появления сомнения, скепсиса, негатива, люди начинают разочаровываться, критиковать и даже противодействовать внедряемым изменениям и лидерский цикл переходит в завершающий этап. Но на начальных этапах большинство людей готово дать авторитету время и полномочия для осуществления задуманного и того, за что он выступает. Многие лидеры весьма плодотворно пользуются этим пер-

вым периодом цикла, навязывая свое мнение и взгляды группе.

В это же время существует феномен стабильного социального авторитета, который люди присваивают друг другу на основании различных социальных признаков. Например, в некоторых культурах самый старший член группы по умолчанию признается авторитетом и человеком, принимающим окончательное решение. Учитель, тренер, врач, консультант, эксперт, менеджер, управленец, начальник – все эти виды деятельности автоматически создают вокруг себя ореол авторитета и власти просто потому, что большинство людей привыкло воспринимать их более профессиональными, а значит – более авторитетными. И именно они часто определяют то, что мы думаем и как поступаем. Речь здесь идет не только о каких-то краткосрочных воздействиях, но и о достаточно длительном, стратегическом влиянии.

Часто мы перекладываем на авторитетных людей необходимость принимать трудные решения, спрашиваем у них совета, ориентируемся на их мнение или попросту копируем их поведение и образ жизни, тем самым распространяя их влияние на обширную часть нашей жизни. Собственно, это и есть одна из важнейших функций лидера – ответственность за принятие стратегических решений и реализация их на практике. Зачастую, если лидер – профессионал и является авторитетом, то никаких сложностей не возникает: мы делегируем ему принятие трудных решений и тем самым из-

бавляем себя от когнитивного диссонанса и энергозатратных размышлений, концентрируясь только на их реализации.

Однако в настоящее время понять, что человек действительно является реальным профессионалом и авторитетом довольно сложно: создать соответствующий имидж не составляет труда, потренироваться вести себя подобающим образом – тоже довольно просто. В книжных магазинах можно найти книги, посвященные тому, как выглядеть более уверенно, авторитетно, статусно и производить впечатление властного человека или лидера. Существует большое количество тренинговых программ развития лидерства и уверенности, которые пользуются большим интересом как в бизнесе, так и на открытом рынке. К тому же напомним про эффект Даннинга – Крюгера¹⁴, упрощенное понимание которого заключается в том, что люди в большей степени «покупают» уверенность, а не компетентность.

Умение отличить истинного лидера от псевдолидера – отдельная тема, которой посвящено много работ. Здесь же мы укажем на то, что с точки зрения когнитивных искажений очень важно «не сотворить себе кумира» и остаться с адекватной долей критики по отношению ко всему происходящему.

При описании влияния авторитета на принятие нами решений часто ссылаются на классический эксперимент Стэнли Милгрэма о подчинении авторитету. Об этом экспери-

¹⁴ Эффект Даннинга – Крюгера. См. Главу 42, стр. 226.

менте, ставшем всемирно известным, С. Милгрэм написал ряд статей, книгу и даже выпустил фильм.

В своем эксперименте С. Милгрэм пытался прояснить вопрос: сколько страданий готовы причинить обыкновенные люди другим, совершенно невинным людям, если подобное причинение боли входит в их рабочие обязанности? В нем была продемонстрирована неспособность испытуемых открыто противостоять «начальнику» (в данном случае исследователю, одетому в лабораторный халат), который приказывал им выполнять задание, несмотря на якобы сильные страдания, причиняемые другому участнику эксперимента (в реальности подсадному актеру). Результаты эксперимента показали, что необходимость повиновения авторитетам укоренилась в сознании людей настолько глубоко, что испытуемые продолжали выполнять указания, несмотря на моральные страдания и сильный внутренний конфликт.

Участникам эксперимента предлагалось принять участие в исследовании влияния боли на память. Добровольцам объясняли, что им необходимо контролировать запоминание «учениками» случайных наборов слов. За каждую ошибку «ученика» «учитель» должен его наказать с помощью удара током, причем после каждой ошибки напряжение повышалось на 15 вольт. Руководил экспериментом человек в белом халате, который представлялся врачом. Если «ученики» колебались увеличивать напряжение, то «врач» последовательно говорил 4 стандартных фразы, просил не срывать ис-

следование, всячески объяснял, что нужно продолжать. В то же время «ученик» недвусмысленно демонстрировал, что испытывает сильную боль, кричит, просил прекратить. Роль «врача» исполнял сам С. Милгрэм, «ученика» – актер, а разряды током тоже были не настоящие, хоть и максимально натуралистично сыгранные. В результате около 90 % участников были готовы повышать напряжение для «наказания» ученика до опасной отметки под воздействием «стандартных» убеждающих фраз «врача».

Исследования Милгрэма повторяли несколько раз, последний раз – в 2017 году в честь 50-летия эксперимента. И всякий раз получали сопоставимые результаты: от 62 % до 91 % участников эксперимента готовы были дойти до очень опасного напряжения под воздействием «врача».

Есть еще один важный момент при изучении авторитета лидера как когнитивного искажения. Давайте разберем его на моем примере. Я являюсь специалистом в области профайлинга, детекции лжи и нейротехнологий. И допустим, вы отлично оценили мои навыки в этих областях и даже уже не сомневаетесь в них. Какое-то время мы с вами общаемся и мой авторитет в ваших глазах только увеличивается. Вот однажды вы узнали, что я, допустим, уже два года как не ем ничего мучного. Я рассказываю вам буквально за несколько минут о том, какая это хорошая диета и как она великолепно помогает мне поддерживать себя в тонусе и в форме. И тут же привожу какие-то подтверждающие это понятные приме-

ры. Действительно, думаете вы, – диета простая и эффективная. А я между делом продолжаю рассказывать о том, как я стал себя прекрасно себя чувствовать с тех пор, как начал ее придерживаться. Пройдет немного времени, и вы станете рассуждать: «Филатов – не только отличный профессионал, но и хороший человек. Плохого он не посоветует. Пожалуй, я тоже перейду на такую же диету». И все было бы неплохо, если бы вы были уверены, что безмучная диета вам подходит: а ведь ни я, ни вы не являетесь профессионалами в этой области. Но вы, не интересуясь этим, изменили свои предпочтения, причем под воздействием моего непрофессионального мнения. А теперь представьте, что в реальной жизни вместо диеты может быть все что угодно: таблетки, автомобили, одежда, обучение и в конце концов – целая жизнь. А вместо меня – блогеры, звезды, спортсмены, ученые и псевдоученые, политики и кто угодно другой.

Практически вся реклама, которую мы видим или слышим, построена на том или ином авторитетном мнении. С экранов телевизоров и мониторов повара нам предлагают купить посуду, стоматологи – зубную пасту и жевательную резинку, футболисты – чипсы и напитки. И такая реклама весьма эффективна, однако правильно слушать такие рекомендации лишь от тех людей, которые не только являются профессионалами в указанной области, но и когда этот профессионализм и авторитет можно проверить не на словах, а на деле. Я могу давать рекомендации в области профайлинга и

детекции лжи, но если я вдруг буду давать рекомендации в других областях, то лучше бы к ним относиться критически, анализировать и проверять у тех людей, которые разбираются в этой теме лучше меня. Я не являюсь профессионалом в области диетологии. И мои советы в этой области нужно пропускать мимо ушей. Но достаточно часто мы как раз и следуем советам людей, которые не являются профессионалами в том, в чем они дают свои рекомендации. И, кстати, таких большинство.

Настоящие профессионалы не будут давать свои рекомендации в тех областях знаний, в которых они не разбираются, поскольку один из важных аспектов профессионализма – специализация. И если профессионал в области финансов будет давать вам указания относительно детекции лжи и профайлинга, знайте, скорее правильным в этом случае будет улыбнуться и сделать по-своему. Разделяйте эти контексты, понимайте, в какой области советчик является профессионалом и в какой – нет.

Кейсы с когнитивным искажением «авторитет лидера» в профайлинге и детекции лжи встречаются очень часто. Например, человеку, авторитет которого у нас не вызывает сомнения, мы склонны верить, что бы он ни говорил (и как бы он при этом ни врал), оправдывать его за его ошибки (а чаще – вообще их не видеть), приписывать ему дополнительные положительные личностные качества (видеть его и его действия в «розовых очках») и воспринимать его слова без

проверки как призыв к действию (что бы он нам ни советовал). Помните, что лидеры и различные авторитеты тоже люди, а значит, как и все, могут обманывать, причем, по общепринятому убеждению, гораздо больше, чем простой, «среднестатистический» человек. Но поймать их на лжи гораздо труднее, чем этого же «среднестатистического» человека.

В маркетинговом воздействии на потребителя и поведенческой экономике сила авторитета используется не только для того, чтобы продать потребителю определенный товар или услугу. Чаще продается гораздо больше – образ жизни лидера и авторитета, который уже включает всю совокупность дальнейших покупок и потребления.

В манипуляциях выбором часто стоит вопрос не только создания авторитетного лидерского мнения, но и разрушения его. Разрушить уже существующее мнение человека, созданное тем или иным авторитетным мнением, довольно сложно и ресурсозатратно. При этом подбор еще более авторитетного мнения не всегда работает: человек может просто не воспринимать его и еще более подтвердить собственную точку зрения. При таких задачах чаще всего идут путем незаметного разрушения предыдущего авторитета, начиная с косвенных намеков и незначительного добавления целевого сообщения. Классическим примером такой работы служит применение «окон Овертона» – инструмента постепенного переубеждения человека.

В менеджменте и управлении персоналом стараются ис-

пользовать все возможные поводы для увеличения авторитета руководителей и акционеров компании. Неоднократно доказано, что при низком авторитете руководства страдает не только качество управления, но и снижается эффективность труда.

Задание

Проанализируйте, насколько ваша коммуникация с клиентами является для них авторитетной. Какие авторитеты есть у ваших клиентов и на какие авторитеты ссылаетесь вы при коммуникации с ними? Являются ли они для ваших клиентов релевантными? Подумайте о способах дополнительного усиления и использования авторитетов в ваших продажах и взаимодействии с клиентами. Также учтите, что есть меньшинство людей, которое негативно относится к любым авторитетам. Это так называемые «мета-отрицатели», которые будут противоречить любой попытке склонить их к тому или иному выводу и постоянно конфликтовать с устоявшимися авторитетами. Просчитайте, какой у вас процент таких клиентов и как с ними можно выстроить персональную коммуникацию с учетом этой специфики.

2. Представьте, что Лео Бокерия рекламирует и продает вам автомобиль новой марки. Представьте, что Жорес Алферов рекламирует подсолнечное масло для жарки. Представьте, что Лео Месси рекламирует современный компьютер.

Упражнение

Выполняется в группе. Основной участник упражнения детально представляется как профессионал в собственной профессии и рекомендует группе тот или иной товар или услугу, которые близки к его основной деятельности: например, если он финансист, то пусть рекламирует некоторые финансовые услуги или банк; если он таксист, то – моторное масло; если стоматолог – то зубную пасту. После этого в прежнем амплуа основной участник упражнения начинает рекламировать совершенно не связанную с его видом деятельности услугу или товар, ссылаясь при этом на собственные профессиональные достижения. Например, финансист, красочно описывая свои достижения в профессии, рекламирует продуктовый магазин, а таксист – подсолнечное масло. По завершении сравнить убедительность этих рекламных сообщений.

Глава 20

Эмоциональная эвристика

Как эмоции влияют на наши решения и почему мы этого не замечаем?

В целом люди недооценивают влияние эмоций на то, каким образом они воспринимают, запоминают, хранят и производят информацию, а также принимают решения. Логически мы все можем довольно хорошо просчитать и предполагаем, что все сделаем именно так, как запланировали. Но приходят эмоции, и от первоначального плана не остается и следа. Нередко бывают и такие ситуации, что мы строим планы в одной эмоции, а реализуем их в совершенно другом эмоциональном состоянии. Напомню, что эмоции и эмоциональные решения – это стихия первой системы мышления, которая по умолчанию оценивает и эмоционально окрашивает всю поступающую к нам информацию и только потом отправляет ее на логический анализ во вторую систему.



Нейробиологически наш мозг устроен так, что прежде чем попасть в кору полушарий головного мозга, нервные импульсы проходят через лимбическую систему, содержащую основные мозговые центры управления эмоциями, а значит, эмоционально окрашиваются. Конечно, это очень упрощенная схема, но факт остается фактом: кора полушарий головного мозга в норме никогда не получает эмоционально нейтральную информацию. Последние исследования, проведенные в университете Нью-Йорка знаменитым нейробиологом Антонио Дамасио, подтверждают, что эмоционально нейтральный мозг – это неработающий мозг. Он доказал, что без эмоций человек не может принять даже элементар-

ных решений. Эмоции служат не только для окрашивания нашего психологического состояния, но и необходимы для планирования, мотивации и осуществления наших решений. Без эмоций это невозможно не только с точки зрения психологии, но и нейробиологии. Поэтому тот, кто думает, что способен оценивать ситуацию и принимать решения исключительно холодной логикой, на самом деле живет в самообмане: эмоции являются одним из необходимых и ключевых элементов при принятии решений.

Существует несколько теорий эмоций, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы. Наиболее популярная в России теория эмоций Пола Экмана утверждает, что каждая эмоция имеет свои причины возникновения, функцию, характерное поведение, а также накладывает на наше восприятие особые фильтры, которые оказывают существенное влияние на наше мышление. Мышление, окрашенное той или иной эмоцией, становится не только шаблонным и туннельным, но и хорошо прогнозируемым. Экман в своих классических публикациях выделяет 7 базовых эмоций: гнев, печаль, радость, отвращение, удивление, страх и презрение. По мнению Пола Экмана, каждая эмоция по-своему проявляется в выражениях лица, интонациях голоса, особенностях жестикуляции и в смысловой нагрузке слов, которые человек говорит в ходе коммуникации. Каждый из этих пунктов довольно просто отследить в ходе общения, к тому же с помощью этого можно определить текущую эмоцию собеседника и выстраивать

с ним диалог, учитывая его эмоциональный отклик.

Подробное описание того, как проявляется каждая эмоция, займет слишком большой объем и требует отдельной работы, поэтому здесь мы не будем на этом подробно останавливаться. Кратко остановимся лишь на влиянии каждой эмоции на наше восприятие и автоматическую оценку ситуации.

Эмоция гнева, или, проще говоря, раздражение возникает, когда при реализации целей мы сталкиваемся с преодолимыми, но неприятными препятствиями. По большому счету в том числе и благодаря гневу мы с этими препятствиями и справляемся. Однако параллельно этому гнев «включает» у нас стремление к критике и негативизации, долженствованию (должен и обязан вместо хочу и могу), стремление подчеркнуть собственный статус, высокую требовательность и амбициозность, алгоритмичность, шаблонность, активность и стремление доминировать. Когда мы чувствуем раздражение или гнев, мы бессознательно концентрируемся на вызовах, которые перед нами ставят обстоятельства, энергии, динамике, контроле, влиянии, силе, статусе, лидерстве, достижениях, самоуверенности, независимости и практичности и подобных ценностях. В житейском плане гневные люди весьма требовательны: они конфликтны, вечно чем-то недовольны и предъявляют завышенные ожидания к окружающим.

Гнев – одна из наиболее негативных эмоций, с которой работать довольно сложно. Как личности, так и бизнесу она

приносит множество проблем и дискомфорта. Подстройку к эмоции гнева, помимо прочего, нужно производить к наиболее актуальным ценностям этой эмоции, которые мы перечислили в предыдущем абзаце. Стратегическая же работа с клиентом, с базовой эмоцией (или в состоянии) гнев строится на трех важных аспектах: плавном замедлении его реакций (сменить активность на рефлекссию, спокойствие, медлительность, задумчивость), снижении уровня вовлеченности (посмотреть на ситуацию со стороны, минимизировать личное участие) и обобщенном взгляде на системы взаимодействия с ним – паттернизации (везде так же или даже хуже; это общее свойство системы; то, что происходит, необходимо из-за того, что...).

Эмоция радости появляется при удовлетворении значимого критерия или ценности человека. Мы чувствуем ее тогда, когда сбывается наша мечта или удовлетворяется желание. Именно при эмоции радости в нашем мозге выделяются важные для положительного подкрепления серотонин и дофамин. В эмоции радости мы хотим общаться друг с другом и отдыхать. Радость способствует тому, что мы изменяем свое восприятие и мышление в режим «хочу и могу» вместо «должен и обязан». Также в состоянии радости появляются новые цели, мы начинаем думать о будущем, стремиться к коллаборации и сотрудничеству, а не к доминированию, направляем свое внимание на позитивные факты и детали, уходим от привычных шаблонов и алгоритмов, усиливаем ак-

тивность и вовлеченность.

В состоянии радости мы концентрируемся на таких ценностях, как индивидуализация, творчество, креативность, уникальность, легкость, получение удовольствий, спонтанность, свобода, энергичность и пр. Довольно часто люди с базовой эмоцией радость являются деятельными, творческими и коммуникабельными, стремящимися к активному тесному контакту с аудиторией настолько сильно, что их бывает слишком много. Их большой плюс – огромная неумная позитивная энергия и жизнерадостность, а минус – довольно высокая необязательность при вполне легком отношении к договоренностям. Именно эти минусы и надо учитывать и сбалансировать при контакте с такими клиентами – подчеркивать важность договоренностей и обязательств, делать как можно больше записей, конструктивно ограничивать число рассматриваемых вариантов товара или услуг и пр.

Эмоция печали возникает в ситуациях, когда человек теряет взаимосвязь с важным для себя критерием или ценностью и чувствует, что эта связь как минимум в ближайшее время не восстановится. То есть речь идет о невосполнимой потере, с которой придется смириться. Однако не нужно гипертрофировать значимость этой потери – это все может быть не на длительное время, а ситуативно. Печаль в русском языке сильно связана с эмпатией и заботой: когда-то у нас даже была такая фраза: «Какая тебе от этого печаль?» Значит, в эмоции печали мы в целом склонны к консервативным

оценкам и ценностям. Человек, находящийся в эмоции печали, интровертирован, ему также свойственная, значительная доля негативизма, алгоритмичности, ориентация на прошлое и прошлый опыт. Для него повышается ценность и значимость ритуалов, традиций, привычек и привязанностей. Также человек в эмоции печали в большей степени концентрируется на «надо и должен», размышлениях, становится более медленным, рефлексивным и задумчивым. При этом он становится более обязательным, чувствительным и внимательным (и даже слишком) практически ко всем аспектам межличностного общения и нередко «делает из мухи слона».

Как мы уже указывали, в состоянии печали люди склонны поддерживать консервативные ценности, такие как – простота, сдержанность, практичность, экономия, добросовестность, надежность, безопасность, лояльность, стабильность, последовательность, репутация, семья, организованность, этичность и др. Человека с такой базовой эмоцией можно охарактеризовать как спокойного, меланхоличного, задумчивого человека с несколько пессимистической оценкой ситуации и окружающей действительности. Его сильными сторонами являются стабильность и организованность при достаточно высокой человечности и эмпатии. Одна из наиболее слабых сторон – отсутствие инициативы: они неактивны и предпочитают скорее размышлять или иметь возможность совершить какое-либо действие. К тому же такие люди весьма внушаемы и не всегда способны сказать твер-

дое нет. Поэтому стратегический подход в коммуникации с печальным человеком будет заключаться в целенаправленном развитии у него личной инициативы и вовлеченности, а также общей активности.

Причиной возникновения эмоции отвращения является нарушение внутренних критериев человека в ситуациях, в которых он не готов их активно защищать, как, например, при эмоции гнева. Следствием эмоции отвращения является отстройка, выстраивание границ и барьеров коммуникации, а также усиление экспертной позиции по отношению к внешним системам и ситуациям. Часто эмоция отвращения приводит к тому, что при внешней позитивности и участии человек на самом деле весьма интровертирован и закрыт. Донести до него информацию, которая отличается от его уже сформированного мнения, практически невозможно: у него как будто есть внутреннее стремление со всеми спорить и не соглашаться хоть в чем-то, но при этом отсутствует желание сделать хоть что-то для реализации своего видения. Все это связано с сильнейшей диссоциацией и отстройкой – такие люди даже несмотря на внешнюю эмоциональность, держатся обособленно, наблюдают и комментируют все со стороны, выражая свой скепсис и критику по отношению ко всему окружающему.

Эмоция отвращения актуализирует «аристократические» ценности – утонченность, статус, качество, перфекционизм, аккуратность, личный комфорт, честолюбие, скрытность и

независимость, демонстративность, уверенность и пр. В целом такого человека можно охарактеризовать как интеллигентного, слегка консервативного, брезгливого, замкнутого, аккуратного и требовательного по отношению к другим. Его сильной стороной часто является умение хорошо себя представить и подчеркнуть собственный статус и экспертность. Слабая – отсутствие истинной вовлеченности и постоянное стремление быть вне основных систем и даже противодействовать им. Ключевым стратегически развивающим направлением для них является способность к подстройке и искренний учет интересов других людей и систем.

Эмоция удивления – наиболее быстрая эмоция, но от этого не менее важная. Она проявляется, когда мы сталкиваемся с чем-то новым, неожиданным и не имеющим объяснения в нашей картине мира. Удивление, в отличие от отвращения, наоборот, приводит к подстройке, снижению барьеров в коммуникации, разрушению границ и усилению вовлеченности в другие системы. Такой человек открыт для внешней информации и даже постоянно находится в ее поисках. Его картина мира довольно гибкая, и поэтому в дискуссии он открыт для внешних аргументов и доводов. Высокая вовлеченность часто приводит к значительной эмоциональности и трудностям в разделении контекстов: работа, семья, личное, профессиональное у таких людей смешиваются и переплетаются между собой, как в клубке.

Удивление как базовая эмоция приводит к смещению

ценностей в сторону разнообразия, поиска всего нового, инновационного, современного, странного, интересного, необычного. Именно они часто являются первыми, кто интересуется новыми товарами и услугами на рынке, и теми, кто ищет новые пути решения старых проблем. Можно сказать, что это ключевое качество и ценность является и сильной, и слабой стороной таких людей: они не терпят скуки, обыденности и требуют постоянного развития и движения вперед. Подстройка к такой аудитории осуществляется именно на критериях нового, самого последнего, современного и технологичного.

Несколько упрощая, можно сказать, что эмоция презрения возникает тогда, когда человек сравнивает для себя несколько вариантов решения той или иной ситуации или их эффективность и выгодность. Это приводит к тому, что для такого человека принципиальное значение будут иметь какие-то определенные факты, цифры, данные, на которые он будет стремиться опираться при принятии решений. Клиент с базовой эмоцией презрения будет всегда стремиться как рационально, так и нет, максимизировать собственную выгоду от взаимодействия с вами и вашим предложением. Если, например, клиента с эмоцией удивления может удовлетворить простое перечисление характеристик товара или услуги с упоминанием об их полном соответствии духу современных разработок, то клиенту с эмоцией презрения этого не хватит – ему нужно продавать выгоду, т. е. упоминать, что

каждая характеристика товара или услуги даст лично ему.

Эмоция страха – самая влиятельная эмоция, которая во многом определяет особенности нашей мотивации, формирование убеждений, планирование, потребительское поведение и практически все остальное. Поведенческие исследования утверждают, что люди в среднем плохо понимают даже собственные опасения, хотя на основании их мы очень часто принимаем даже судьбоносные решения. Считается, что в будущем влияние эмоции страха на наше мышление и поведение будет только увеличиваться.

Эмоция страха возникает тогда, когда мы понимаем, что нашим ценностям угрожают какие-либо факторы, на которые мы не можем или не знаем, как повлиять. От этого мы не всегда испытываем интенсивный страх, но нейробиологическое воздействие на организм более частых состояний тревоги, беспокойства, сомнений вполне сопоставимо. В эмоции страха личность чаще всего замыкается в себе (отстраняется, уменьшая вовлеченность в актуальные социальные вопросы) и испытывает трудности с принятием решений, а значит, они стремятся к консервативному полюсу. Ключевым условием для развития и изменения этих тенденций является доверие – если есть какие-либо, пусть и незначительные, причины вам не доверять – клиент с вами работать не будет. Также при эмоции страха человек руководствуется соображением надежности, безопасности, репутацией, авторитетом, гарантиями, экономией и работоспособностью того или иного ре-

шения.

При отсутствии доверия эмоция страха включает консервативное поведение и образ мышления, но нередко бывает, что при наличии этого доверия (например, его единожды заслужили), возникают ситуации чрезмерной доверчивости и как следствие – попустительства. Это часто приводит к последующим ошибкам и еще большему усилению консервативных оценок. Если же есть сомнения в том, можно ли доверять или нет, то тогда эти люди ставят принятие решения на паузу и говорят «мы, конечно же, еще раз подумаем». Хотя ваш товар им может быть интересен, но они пойдут в другой магазин или к другому специалисту, которому больше доверяют, и купят у него все то же самое, но уже дороже.

Задание

Проанализируйте, как к вашему коммерческому предложению или целевому сообщению будет относиться ваша аудитория исходя из разных эмоций. Если ваша целевая аудитория находится в эмоции гнева, то как она будет воспринимать ваше коммерческое предложение и вас лично? А если она находится в эмоции печали, отвращения, радости, удивления, презрения или страха?

Учитывайте, что наше эмоциональное состояние очень динамично и может быть весьма непредсказуемо. Люди могут испытывать разные эмоции и даже не осознавать, как они

влияют на их поведение и выбор. Гораздо лучше иметь аргументы и скрипты коммуникации, которые специфически подобраны под каждую эмоцию и ее ценности.

Полезно также обращать внимание и на то, в каких эмоциях вы сами принимаете решения. Понимание этих закономерностей позволит вам более объективно оценивать ситуацию и принимать наиболее взвешенные и эффективные решения. Однако помните, что полностью исключить влияние эмоций на принятие решений не только невозможно, но и вредно. Эмоции – это ключевой источник энергии для нашей лимбической системы мозга, которая подпитывает и направляет наше сознание. Выключив этот источник энергии, мы зачастую лишаемся чувств вообще, интереса к жизни и всего огромного спектра опыта, который связан с эмоциями и ощущениями.

Упражнение

Выполняется в группе.

Часть 1. Основной участник упражнения, стараясь максимально правдоподобно симитировать ту или иную эмоцию (например – отвращение), рассказывает группе некоторую стандартную историю (например – сказку про трех поросят). Точно так же он проделывает со всеми другими эмоциями (гнев, печаль, радость, удивление и пр.). Участники группы отмечают, насколько интенсивно и что конкретно меняется

в его историях в зависимости от эмоций.

Часть 2. Основной участник упражнения максимально правдоподобно имитирует ту или иную эмоцию в то время (например – отвращение), как ему рассказывают стандартную историю (например – то или иное коммерческое предложение или сказку про трех поросят). Те же самые действия повторяют с другими эмоциями. По завершении основной участник упражнения отмечает особенности своего восприятия рассказанных историй.

Глава 21

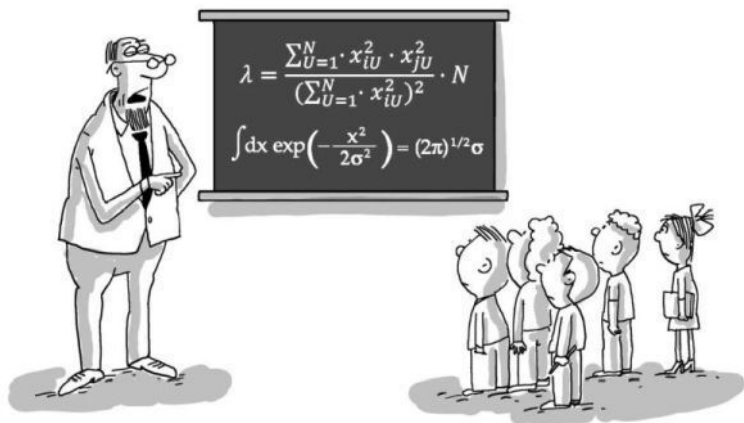
Эффект проклятия знания

Будьте проще, и люди к вам потянутся

Эффект проклятия знания заключается в том, что более информированным людям очень сложно представить ситуацию или проблему глазами менее информированного человека. Да и вообще, как вы знаете, сложные вещи рассказать простым языком достаточно непросто.

Представим, что вы общаетесь с клиентом и рассказываете ему о своем товаре. При этом чаще всего вы – это тот человек, который знает ваш товар и вашу цель гораздо лучше, чем кто бы то ни было другой. Но клиентам крайне редко хочется знать товар (или услугу) так же профессионально, так же подробно, как и мы сами (т. е. ее производитель или продавец). Чаще всего они просто хотят в нем разобраться. Быть простым пользователем или максимум продвинутым, но не хотят знать все детали вплоть до мелочей. И когда мы слишком интенсивно их нагружаем дополнительной информацией, это приводит к перегрузке второй системы мышления человека, а далее – к усталости, негативизации, критике, скепсису и разочарованию. Поэтому в коммуникации с непрофессионалами нужно стараться быть как можно про-

ще.



На сегодняшний день, когда большинство людей погружено в информационную лавину, избыточность информации перестает цениться и более важной становится ее достаточность.

Одним из важных следствий проклятия знания является то, что дополнительное знание не всегда становится преимуществом в переговорах и маркетинге. В частности, последние исследования в области поведенческой экономики говорят, что когда эксперты создают свои товары и услуги, а затем продают их менее информированной аудитории, они склонны совершать вполне предсказуемые стандартные

ошибки. Страдая от проклятия знания, они существенно завышают цену на высококачественные товары, а цену на, с их точки зрения, низкокачественные – занижают. Однако для неосведомленного и не совсем компетентного потребителя уровень качества этих услуг будет неочевиден, и та услуга или товар, которую эксперт считает низкокачественной, для обывателя может быть очень даже хорошей (и при этом – дешевой).

Большое влияние проклятие знания оказывает на обучение. Очень часто учителя и лекторы не способны оценить свою деятельность и процесс обучения студентов в картине мира обучающихся, и оценивают его «со своей колокольни». Учитель уже обладает знанием, которое он пытается передать, но способ его передачи может не подходить тем, у кого этого знания нет. Именно поэтому преподавателю нужно постоянно развивать и модернизировать способы обучения, чтобы быть всегда на одной волне с учениками. Причем если в предыдущем предложении заменить слова «учитель» и «ученик» на «компания» и «клиент», его смысл не поменяется: компании тоже нужно подстраивать свою коммуникацию под уровень понимания клиента.

Большинство клиентов не хотят много думать о товаре и услуге: они просто хотят получить инструмент для решения их ситуации или проблемы. Когда клиент находится в той или иной затруднительной ситуации, лишняя информация будет для него неактуальной и слишком тяжелой. Ему при-

дется лишний раз думать, а это, как вы знаете, достаточно энергозатратно, особенно в ситуации, когда клиента беспокоят совершенно другие проблемы. Поэтому, каким бы профессионалом вы ни были, старайтесь объяснять вашей целевой аудитории все простыми словами и на простых, понятных в их картине мира примерах. Усложнить можно всегда – упростить бывает гораздо сложнее, особенно эксперту.

Эффект проклятия знания еще имеет отношение и к тому, как разные профессии видят друг друга. Есть несколько запоминающихся мемов о том, как разработчик программного обеспечения видит менеджера по продажам и установщика ПО, как менеджер по продажам видит разработчика и установщика, ну и в завершение – как установщик видит разработчика и менеджера по продажам. У менеджера по продажам есть свои знания, но нет знаний о том, каким образом этот продукт создавался и устанавливался. И, соответственно, он не может представить и оценить всю сложность этого процесса или, наоборот, его простоту. То же самое и мы с вами, если мы являемся профессионалами в одном деле, то нам очень сложно объяснить, как на этот продукт будет смотреть обычный пользователь из другой системы.

В ситуациях, когда профессионалы общаются с руководителями и менеджерами, эффект проклятия знания может иметь для них довольно негативные последствия. Я не раз встречал известных руководителей, которые искренне считают, что если специалист не может объяснить ему какую-ли-

бо профессиональную информацию или смысл за минуту, то он – не профессионал и дел с ним вести не надо. С их точки зрения, профессионал всегда должен уметь говорить коротко, просто и понятно. Однако это разные компетенции: быть профессионалом и хорошо и понятно рассказывать о том, чем занимаешься. Это часто приводит к тому, что менеджеры выбирают в качестве исполнителей и консультантов тех, кто умеет хорошо говорить и представлять информацию, при этом не всегда владея матчастью. А профессионалы при этом нередко остаются невостребованными с массой качественных, но скучных для широкой аудитории непрофессионалов знаний. При этом ошибку в данной ситуации совершают обе стороны коммуникации: управленец – поскольку не понимая проклятия знания, судит об эксперте по тому, как он умеет доносить информацию, а эксперт – поскольку не имеет заготовленной заранее «elevator speech» о том, что хотел услышать менеджер.

Во многом эффект проклятия знания связан с эффектом Даннинга – Крюгера, который заключается в том, что когда люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы и принимают неудачные решения, они при этом неспособны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях, в то время как действительно высококвалифицированные люди, наоборот, склонны занижать оценку сво-

их способностей и страдать от недостаточной уверенности в своих силах, считая других более компетентными. Таким образом, менее компетентные люди в целом имеют более высокое мнение о собственных способностях, чем это свойственно людям компетентным, которые к тому же склонны предполагать, что окружающие оценивают их способности так же низко, как и они сами.

В целом, чтобы преодолеть «проклятие знаний», вы должны учитывать уровень знаний о продуктах, которыми обладают пользователи, и корректировать свою коммуникацию в соответствии с их уровнем понимания. Важно помнить, что пользователи имеют различные потребности в зависимости от того, как долго они пользуются продуктом. Если будете долго будете игнорировать новичков, то ожидайте оттока клиентов: вы откажетесь от новичков, а профессионалы постепенно уйдут сами, поскольку они одна из самых взыскательных и непостоянных аудиторий.

Задание

Проанализируйте ваше целевое сообщение и коммерческое предложение на эффект простоты. Настолько ли они просты, чтобы их можно было понять непрофессионалу? Есть ли у вас продукты для начинающих и непрофессионалов? Как вы думаете, за какое время клиент может пройти путь от начинающего до профессионала в вашем товаре?

Уберите из вашего коммерческого предложения все сложные слова и сделайте его интуитивно понятным даже для некомпетентной аудитории.

Упражнение

Попросите группу встать и одновременно осуществить следующие действия:

Первая итерация. Одновременно напрячь *musculus iliopsoas*, *musculus psoas major*, *musculus sartorius*, *m. rectus femoris* и *musculus tensor fasciae latae*. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Вторая итерация. Одновременно напрячь подвздошную, большую поясничную, портняжную мышцу, прямую мышцу бедра и мышцу-напрягатель широкой фасции бедра. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Третья итерация. Попросите участников группы поднять бедро. Отметьте количество людей, справившихся с заданием.

Глава 22

Иллюзия прозрачности

Почему мы так плохо разбираемся в людях, но уверены в обратном?

«Иллюзия прозрачности» заключается в том, что люди склонны преувеличивать свою способность видеть, понимать и «читать» других, точно так же, как и способность других людей видеть, понимать и «читать» их самих. Понятно, что этому когнитивному искажению подвержены все, и даже – человек, который уже больше 10 лет посвятил изучению нетестовой психодиагностики, поведенческого анализа и детекции лжи: как и все остальные когнитивные искажения, иллюзия прозрачности действует внеконтекстуально и на всех людей. Мы все с вами привыкли думать, что мы сами без всякой науки хорошо разбираемся в психологии и стоит нам только поговорить друг с другом, мы тут же «поймем все по губам», «прочтем все по глазам» и нам сразу все станет понятно. Да и вообще мы считаем, что способны видеть других людей насквозь, как об этом говорит главный герой телесериала «Обмани меня» доктор Лайтман.

Вижу вас насквозь



Однако, к счастью, это невозможно. Мы не можем видеть друг друга насквозь и все понимать с первого раза, особенно только по глазам или губам. Человек не может быть прочитан на 100 %, а тем более – правильно прочитан. Подтверждений этому, как я надеюсь, вы знаете много. К сожалению, мы никогда не сможем понять друг друга до конца. На нас действует огромное количество когнитивных искажений, которые не позволят нам это сделать: каждый раз, когда мы общаемся с кем-либо, и даже с самим собой, на пути понимания стоят процессы искажения, обобщения и опущения информации, которые иногда настолько меняют восприятие действитель-

ности, что ее образ зачастую становится совсем другим. Таким образом, классическая игра в испорченный телефон является идеальной метафорой любого процесса коммуникации.

Часто мы думаем, что если мы вполне неплохо (хотя и не всегда) понимаем самого себя, причины своих поступков, решений и ориентиров, то и другим людям, которые нас окружают, тоже вполне доступно это понимание и видение. Но коммуникация – это сложный процесс, в котором бывают ошибки, и более того, эти ошибки часты и неизбежны. Мы не можем видеть друг друга насквозь, просто посмотрев на чье-то лицо или фото. Конечно, при этом у нас обязательно появляется какое-то впечатление, и изучая профайлинг, мы понимаем, как оно появляется и что является его причиной.

Напомню, что за автоматические, интуитивные, эвристические решения у нас отвечает первая система мышления, которая стремится все упростить и обобщить, сделать простым и понятным. К тому же она постоянно заботится о том, чтобы мы были уверены в себе и не усложняли жизнь различными, особенно негативными размышлениями. Именно первая система мышления формирует в нас уверенность в том, что «все и так понятно, зачем же еще дополнительно думать?», свойственную иллюзии прозрачности. Однако чрезмерная уверенность, как мы выяснили, свойственна исключительно непрофессионалам: профессионалы не позволяют себе быть уверенными в чем-то на все 100 %. Поэтому, если

вам вдруг тот или иной эксперт говорит, что на 100 % уверен в том, что смог абсолютно правильно прочитать человека и его поведение, делайте выводы о его компетентности. Есть вопросы, на которые невозможно ответить абсолютно уверенно, и поведение человека, а также его мысли – один из таких вопросов. Лично я считаю, что в жизни есть вопросы, на которые нужно искать ответ, но нельзя до конца ответить. Более того – окончательный ответ на такие вопросы может быть и не нужным, ибо завершает поиск и развитие. В этом плане мне как метафора нравится концепция электрона, который, как известно, является одновременно и облаком, и частицей, и то или иное его местонахождение является лишь вероятностью, стремящейся, но никогда не достигающей 100 %.

Исторически сложилось, что исследования иллюзии прозрачности проводили, изучая способность людей обманывать и определять ложь. Не так давно, в 1998 году Томас Гиллович, Виктория Медвек и Кеннет Савицки опубликовали одно из наиболее полных исследований иллюзии прозрачности.

Первая серия их экспериментов была организована следующим образом: несколько студентов в зависимости от жребия должны были либо лгать, либо произносить какую-либо правдивую речь перед аудиторией, которая должна была определить – правду ли им говорят или нет. Далее выступающих спрашивали, сколько людей, с их точки зрения, смогут

определить их ложь. Почти половина лжецов предположила, что их легко разоблачат, но при этом только четверть из них была в реальности раскрыта – т. е. они сильно переоценили свою «прозрачность». Подобный дизайн исследования был повторен несколько десятков раз, и каждый случай подтверждал, что люди преувеличивают собственную способность определять ложь точно так же, как и способность других людей «читать» их.

В следующей серии экспериментов они посадили студентов перед видеокамерой и выставили 15 чашек, заполненных красной жидкостью, попросив их продегустировать каждую чашку. Однако исследователи потребовали не показывать наблюдателям свое отношение ко вкусу напитка, потому что пять чашек были наполнены неприятной на вкус жидкостью. В заключение дегустаторов спрашивали, сколько людей, по их мнению, сможет определить ситуации, когда они дегустировали невкусную жидкость. В среднем подопытные оценили, что около половины наблюдателей увидят их отвращение, но в действительности это смогли сделать лишь 15 %.

Таким образом, иллюзия прозрачности, по сути, и создает один из мифов профайлинга: «правда написана на ваших лицах». Однако последние исследования утверждают, что ничего на нем не написано. А если и написано, то на непонятном языке. Люди просто преувеличивают свои способности в определении лжи и понимании другого человека.

Исследования в области детекции лжи установили, что непрофессионал может отличать правду от лжи примерно в 54 % случаев, то есть чуть лучше случайности. Однако профессионалы всего лишь немногим лучше – они способны видеть нас «насквозь» всего лишь с достоверностью максимум 69 % (это самые оптимистические исследования, в целом результаты редко превышают 60 %). Такие цифры мы наблюдаем, если профессионалы в детекции лжи не используют дополнительного оборудования и не контролируют ситуацию, в которой проходит опрос или беседа. Да, конечно же, с инструментарием (с полиграфом и др.), в ходе опросной беседы или с использованием других инструментов профайлинга мы увеличиваем этот процент с 69 % до 95 % и даже больше.

В некоторых случаях, особенно у людей с определенными наклонностями, выраженная иллюзия прозрачности приводит к развитию мнительности как черты характера. Если человек в итоге убедит себя, что он видит других насквозь и прекрасно всех понимает, то рано или поздно он начнет видеть различные теории заговора, предателей, врагов, саботажников. Так работает наш мозг – если стратегия «чтения мыслей» других людей становится ведущей, то она будет активно использоваться и особенно на том, чтобы найти негатив, поскольку мозг прежде всего должен найти и уничтожить негатив, а не наслаждаться позитивом. При развитии и усилении этого состояния человек начинает все больше и больше «скатываться» к похожему когнитивному иска-

жению – ошибке Отелло.

Ошибка Отелло наиболее часто встречается при детекции лжи и заключается в слишком подозрительном толковании любых невербальных реакций партнера по общению. В таких случаях человек любое поведение партнера по общению рассматривает как лживое. Профессионалам также свойственно неправильное толкование признаков тревожности и страха и обязательная ассоциация их с ложью. Встречаемость этой ошибки увеличивается при спешке и интенсивных эмоциональных реакциях: чем меньше у нас есть времени, тем более вероятна эта ошибка. Понятно, что она названа в честь знаменитой сцены бессмертного произведения Шекспира с Отелло и Дездемоной, в которой чрезмерно подозрительный Отелло трактовал тревожное поведение своей возлюбленной как признак лжи. Однако такое поведение характерно не только для Отелло, но и для многих людей. Не сомневаюсь, что вы подвергались этой стандартной ошибке при игре в мафию, в ходе которой большинство участников трактуют улыбки, смешки, другие особенности поведения как очевидные признаки лжи.

Кстати, с моей точки зрения, есть лучшая игра для отработки навыка детекции лжи. Она называется «Лжец». Уверен, она будет вам полезна для личной тренировки, а также для веселого и плодотворного времяпрепровождения в компании.



Игра «Лжец»

Игра для отработки навыков определения лжи и обмана

Игру «Лжец» мы придумали совместно с О. Пичугиной в 2014 году. Сейчас она является широко распространенной в узких кругах практикой для отработки как навыка определения лжи, так и противоположного навыка – обмана и манипуляций. Также появились ее различные модификации и ответвления.

Для собственной тренировки мы искали такой формат, в

котором обязательно бы сохранялись основные условия профессиональной детекции лжи – угроза наказания (потери), высокая значимость темы и стратегии социального взаимодействия. Игра «мафия» с этой точки зрения неидеальна – там нет угрозы наказания и низкая значимость темы.

В итоге мы придумали такой формат.

Участники игры (от 6 до 9 человек) «скидываются» деньгами, и общий банк случайно попадает в карман одному человеку, который теперь будет именоваться «Лжец». Задача участников игры – вычислить Лжеца в ходе командного взаимодействия, используя все приемлемые для этого навыки. Если они правильно его находят (на игру есть 40 мин), то всем возвращаются деньги (а «взнос» Лжеца идет на чай, или он за всех расплачивается в ресторане). Если же его не находят или находят неправильно – то он оставляет «банк» себе. После этого происходит разбор стратегий лжи и ее выявления, а также анализ обратной связи.

Лучше форматов для отработки навыков верификации и обмана я не знаю. Когда-то мы играли несколько раз в неделю, как в кругу профессионалов в детекции лжи, так и среди любителей. Причем в нее можно играть не только в открытом, но и в корпоративном формате.

Правила игры «Лжец»

Игра «Лжец» – это обучающая игра с целью трениров-

ки навыков верификации лжи в условиях, максимально приближенных к реальным, а также способности к публичному обману аудитории и удержанию ресурсного состояния в неблагоприятных условиях.

Ход игры и все ключевые события регулируются ведущим, который при необходимости и по своему усмотрению может вносить корректировки.

Этапы игры:

1. Знакомство и представление каждого участника игры. Формирование группы. Рекомендуемый размер группы от 6 до 9 человек.

2. Внесение регистрационного взноса за участие в игре каждым участником. Размер регистрационного взноса определяется заранее.

3. Формирование общего «банка». Банк формируется путем сложения регистрационных взносов участников игры.

4. Жеребьевка и распределение ролей в игре. Лжец определяется случайным образом путем жребия. Ведущий обязан обеспечить конфиденциальность жребия роли Лжеца и предоставить ему во временное пользование банк с условием, что он будет находиться в непосредственном контакте с телом Лжеца. Никто, кроме ведущего, не должен знать, кто будет играть роль Лжеца.

5. Игровой процесс и определение Лжеца. Оставшиеся участники игры играют роли верификаторов, и в ходе игрового взаимодействия должны большинством голосов опре-

делить Лжеца. Продолжительность игры определяется ведущим. Рекомендуемое время 40–60 минут. В ходе игры исключается возможность создания неравных условий между игроками под каким бы то ни было предлогом.

Основная задача игры:

- для игроков-верификаторов – вычислить Лжеца;
- для Лжеца – участвуя в обсуждениях и голосованиях наравне с остальными игроками, обмануть всех и пустить расследование по ложному следу.

Игроки абсолютно свободны в выборе стратегии – разрешается провоцировать, манипулировать, применять знания детекции лжи. Запрещается применять физическую силу и вынуждать игроков вывернуть карманы.

Игра заканчивается в случае, когда Лжец, у которого находится банк, сам сдается, раскрывая свою роль, или же когда игроки голосованием выбирают одного подозреваемого (каждый игрок имеет право только на один голос). В случае равного количества голосов среди нескольких игроков каждому из них дается минута для того, чтобы убедить всех в своей невиновности. После производится повторное голосование.

6. Завершение игры и подведение итогов. Игра завершается при окончании установленного на нее времени, по требованию ведущего либо при определении главного подозреваемого (Лжеца), у которого, по мнению группы, может на-

ходиться банк. Если Лжец определен правильно, то регистрационные взносы возвращаются каждому участнику игры, кроме Лжеца. Если Лжец определен не был, то он оставляет банк себе и после игры. Так или иначе, роль Лжеца после завершения игры разоблачается.

7. Обучение и обратная связь. Этап предполагает модерацию ведущим процесса дачи обратной связи и обучение приемам верификации лжи и ее сокрытию.

Цели участников игры

Цели ведущего: наблюдать за ходом игры и регламентировать ее этапы.

Задачи ведущего:

1. Перед игрой ведущий объясняет правила и отвечает на все интересующие вопросы; ведущий имеет право вносить различные нюансы по ходу игры (например, дополнительное время).

2. Главная задача ведущего – обеспечить конфиденциальность Лжеца на этапе выбора и этичность его изобличения в ходе игры.

3. Независимо от установленных правил существует одно правило: «Ведущий всегда прав!»

4. На этапе модерации ведущий подводит итоги игры, способствует обратной связи и обучению приемам верификации лжи и ее сокрытию.

Цели Лжеца: выдать себя за честного игрока и оставить похищенные деньги себе.

Задачи Лжеца:

1. Слиться со всеми остальными игроками.
2. Пустить расследование по ложному следу.
3. Манипулировать другими игроками, тем самым заставляя игроков усомниться в честности друг друга.
4. Как можно дольше продержаться в игре.

Цели верификаторов: выявить Лжеца.

Задачи верификаторов:

1. В интересах каждого верификатора доказывать свою невиновность, так чтобы исключить ложные подозрения.
2. Активно участвовать в игре, задавать вопросы, обвиняя и допрашивая других подозреваемых.
3. Распознать Лжеца и вынести его кандидатуру на голосование.
4. Объективно оценивать признаки причастности.

Ограничения:

1. Ведущий обязан обеспечить конфиденциальность жребия Лжеца.
2. Игра подразумевает постоянное общение между участниками. В игре всегда есть место обману, манипуляциям, провокациям, коварству и т. д.

3. Любой игрок команды имеет право высказать свои истинные (или мнимые) подозрения против любого игрока, поставив его кандидатуру на голосование.

4. Запрещается применять физическую силу и вынуждать игроков вывернуть карманы.

5. В случае некорректного поведения игрок может быть исключен из игры.

Удивительно, но в ходе игры многие начинают отмечать, что им не верят: т. е. когда они говорят правду, большинство участников группы, совершая ошибку Отелло, считают, что их обманывают. Поэтому мы придумали другую игру, тренирующую противоположный навык – определения уровня доверия.

Несколько лет тому назад я занимался исследованием талантливых лжецов и мошенников, и в ходе довольно большого количества интервью с ними выяснил: у наиболее «успешных» из них есть интересная идея, которая звучит так: «если я знаю, что мне на 100 % верят, то пора начинать обманывать». Успешные мошенники всегда видят, верят им или нет. У них навык определения этой реакции аудитории и/или партнера по общению развит очень хорошо, и они им пользуются на «автомате». И как только они понимают, что вы им верите, – они начинают обманывать.

Собственно, как только мы это смоделировали, мы вместе с группой энтузиастов начали тренироваться определять степень доверия к себе.

Игра «Веришь – не веришь»

В игре принимают участие как минимум 2 человека (лучше больше: 3–4–5). Один из них, назовем его «лжец», рассказывает другому, – назовем его «партнер» («партнеров» может быть несколько, в зависимости от уровня продвинутости «лжеца») какую-либо историю длительностью 2–4 минуты.

При этом, рассказывая историю, лжец отмечает по невербальным реакциям партнеров моменты, в которых ему, с его точки зрения, партнеры поверили и не поверили.

Партнеры по завершении истории лжеца без совещания друг с другом записывают каждый в своем блокноте моменты истории, в которые они поверили и не поверили. Также при этом указывают степень доверия или сомнения в этих моментах.

Задача лжеца заключается в том, чтобы определить, в чем именно ему поверил и не поверил каждый партнер. Он озвучивает свои предположения, которые потом сверяются с записями партнеров.

Понятно, что:

1. Чем больше партнеров, тем труднее лжецу – ему приходится удерживать в памяти пропорционально увеличивающееся количество информации об их реакциях.
2. Чем больше партнеры стараются скрывать и контроли-

ровать свои невербальные реакции, тем лжецу труднее, поскольку они становятся для него трудночитаемыми.

3. Чем чаще вы тренируетесь, тем лучше у вас получается.

Истории лжеца могут быть совершенно разными. Они могут быть:

1. На 100 % правдивыми. И вы удивитесь, что все равно найдутся моменты, про которые вам не поверят.

2. Смешанными: правдивыми и нет. Здесь вас тоже ждет ряд открытый относительно того, насколько вам верят или нет.

3. На 100 % лживыми: и вы удивитесь, но в чем-то вам все равно поверят.

Играя в эту игру и тренируясь, со временем вы научитесь определять: верят вам другие люди или нет. А также, что не менее важно, поймете – что этому способствует, а что – мешает. Для партнеров эта игра тоже интересна: они будут учиться отличать правду и ложь. И часто оказывается, что мы ложь принимаем за правду, а правду – за ложь.

Подводя итоги этому важнейшему когнитивному искажению, еще раз подчеркну: наш мозг стремится убедить нас в том, что поведение других людей совершенно понятно и очевидно: стоит только научиться читать их невербалику. Однако все на самом деле несколько сложнее, и навык точного понимания других людей весьма сложен. Даже профессионалы поведенческого анализа могут допускать досадные ошибки при оценке другого человека. Однако понимание невербаль-

ного поведения — одна из ключевых составляющих эмоционального интеллекта и эффективного социального взаимодействия. Инвестиции в развитие этого навыка всегда окупаются: важно лишь сохранять баланс между уверенностью в том, что все очевидно, и поиском.

Задание

Спросите у нескольких своих клиентов, почему они купили ваш товар или услугу. Перед тем, как вы спросите их об этом, запишите свои мысли касательно причин покупки вашего товара каждым из этих клиентов. Сравните собственные мысли и предположения с ответами клиентов.

Упражнение

Поиграть в игры «Лжец» и «Верить — не верить».

Глава 23

Неприятие крайних решений

Почему мы все склонны к компромиссу?

Люди имеют тенденцию избегать экстремальных решений, выбирая промежуточные либо компромиссные.

Большинство когнитивных искажений можно отнести к разряду эвристик – стереотипов мышления и поведения, которые упрощают восприятие мира. Поэтому все когнитивные искажения имеют определенный смысл, иначе они бы не возникли. Но любая эвристика когда-нибудь не работает. Люди же, освоив эвристику, будут стремиться применять ее везде. Эвристика – это простой способ срезать углы при рассуждениях, они весьма помогают с точки зрения экономии времени и сил, потраченных на размышления и анализ. Но, с другой стороны, из-за действия эвристики наше мышление и поведение становится чрезмерно иррациональным.



Мы склонны принимать средние решения по нескольким причинам. Прежде всего мы интуитивно считаем, что такие решения учитывают больше возможных рисков, чем крайние. Принимая средние решения по принципу «ни нашим ни вашим», мы оставляем для себя возможность объяснить всем заинтересованным сторонам, что их потребности хоть в чем-то удовлетворяются.

Крайние решения более сложны и во всем требуют однозначности. Они гораздо чаще приводят к ситуациям «сожженных мостов», которые не предполагают возможности вернуться в прошлое состояние. Принимая крайнее решение, человек уже не может взять слово обратно и вынужден

переходить свой «Рубикон», т. е. активно действовать и реализовывать решение. Промежуточные, или, как их еще иногда называют, половинчатые решения, предполагают более рефлексивную, выжидательную и более гибкую позицию, которая в зависимости от ситуации может меняться в ту или иную сторону. Эта гибкость используется, чтобы сохранить отношения со всеми заинтересованными сторонами.

Но при этом вы наверняка слышали такую фразу, что нет ничего более постоянного, чем временные или промежуточные решения. Довольно часто они продляются и переносятся из раза в раз, поскольку за ними стоит большое количество вторичных выгод – не принимать окончательное решение. Я думаю, каждому из нас как минимум по себе знакомы такие промежуточные решения: начать здоровый образ жизни (именно) с понедельника или со следующего года; начать правильно питаться, рано просыпаться и пр. И все это – с понедельника, а не прямо сейчас. Ведь прямо сейчас – это слишком радикально, поэтому – лучше с понедельника.

Вторым важным моментом в принятии промежуточных решений является стремление не брать на себя ответственность и перенести ее в будущее. О причинах этого мы подробно говорили в главе «Ограничение выбора»: крайнее решение является сложным выбором, а значит, наш мозг стремится избежать его и передать ответственность за его принятие на внешние обстоятельства. Таким образом, принимая промежуточные решения, мы не только попадаем в ловушку

рефлексии и сохранения отношений, но и в ловушку безответственности.

Промежуточные решения принимаются в том числе и из-за наших особенностей в оценке рисков. Крайние решения чаще всего связаны с большими (как по вероятности, так и по величине отрицательной полезности) рисками. В противном случае они даже не назывались бы крайними. Поэтому избегать их в большинстве случаев рационально. Однако так бывает не всегда.



Если вы представите себе перевернутую параболу, симметризирующую множество распределения различных решений, то большее количество выборов будет проецироваться на ее вершину, а по краям будут располагаться крайние решения. Средние значения – самые безопасные, но и решения, не сулящие значительного выигрыша. В этом мире среднее не запоминается: да, оно нравится, пользуется популярностью, но не запоминается. Наш интерес и внимание затрагивает то, что отличается от этого среднего. И успеха достигают именно те, кто отличается от среднего и способен рисковать и принимать ответственные решения. Люди это интуитивно чувствуют и всегда выделяют из общего числа тех, кто способен принимать и реализовывать нетривиальные варианты. Да, их отношение к этому может быть позитивным или негативным, но они будут запоминаться и надолго оставаться в памяти аудитории.

Практическое применение данного когнитивного искажения очень широкое. В продажах, если мы по какой-то причине не можем купить основной товар, нам всегда предложат его более простой «заменитель». В переговорах, приводя аргументы в свою пользу, нас часто лишь пугают крайними решениями, утверждая, что если сейчас не договоримся, то будет все плохо. И наоборот – расписывают красоту и выгоду противоположного решения. Практика показывает, что чаще всего итоговые условия соглашений довольно да-

леки от крайних точек (хотя, конечно, исключения бывают). В детекции лжи мы, стараясь не упустить наиболее важные детали, порой готовы закрыть глаза на мелкую ложь и недосказанность, лишь бы сохранить отношения и контакт с человеком.

Задание

Проанализируйте, насколько в вашей коммуникации с целевой аудиторией присутствует возможность принятия промежуточных решений. Как вы понимаете, клиенту сразу достаточно трудно купить полную услугу без промежуточного решения. Эти решения реализуются в виде тест-драйва, бесплатного пробника или какого-то подарка, но обязательно оно должно дать клиенту возможность попробовать ваш товар и лишь после этого сделать окончательный выбор. Они должны быть достаточно дешевыми, понятными и очевидными, чтобы к ним легко прийти, без каких бы то ни было сложностей и негатива.

Упражнение

Выполняется в группе из 4 человек. Возьмите 3 конфеты и попросите группу разделить эти конфеты. Отметьте, что в группе обязательно будет стремление найти компромисс-

ный вариант, заключающийся в разделении этих конфет на 4 части, исходя из честного и справедливого решения. Другим вариантом упражнения является просьба разделить одну шоколадку в группе без уточнений правил этого процесса. Чаще всего шоколад делят поровну.

Глава 24

Иллюзия восприятия черт характера Почему мы сами не можем описать свой характер, но с легкостью характеризуем других?

Каждый в отдельности считает себя более разносторонним и контекстно-ориентированным в сравнении с другими. Другие оцениваются с помощью ярлыков.

В целом люди воспринимают себя как более изменчивых в отношении своих личностных качеств, поведения, намерений и пр., а других – как более предсказуемых и односторонних. Это связано с тем, что на себя мы не навешиваем идентификационные ярлыки, а на других – с превеликим удовольствием. Помните когнитивное искажение «стереотипизация»¹⁵? Ее мы в основном применяем по отношению к другим, а не к себе.

¹⁵ Стереотипизация. См. Главу 13, стр. 71.



Весьма часто на обучении, которое я периодически провожу по профайлингу и когнитивным искажениям, меня спрашивают: «Алексей, а кто я по психотипу?» Этот вопрос в полной степени демонстрирует данное когнитивное искажение: люди легко способны и даже склонны приписывать другим различные психотипы, но не себе. Мы уже неоднократно говорили, что такие двойные стандарты мы используем довольно часто: себя мы оцениваем по нашим мыслям, а других – по поведению. Каждый себя оценивает как более творческого, более разнообразного, более контекстно ориентированного человека, чем другого человека.

Наверняка вы сталкивались, ситуациями, когда вы неласково выражались в адрес того, кто подрезал вас на дороге.

При этом, когда вы сами вдруг это сделаете, вы не считаете себя подобным тому, кто то же самое сделал по отношению к вам. Кстати, этот интересный феномен двойных стандартов весьма важен и в детекции лжи. У людей есть два набора моральных стандартов относительно приемлемости лжи: когда обманывают нас, мы считаем ложь моральным преступлением. Однако когда мы сами обманываем, мы минимизируем серьезность нашего поведения и легко придумываем себе оправдания. По теории П. Экмана (1985) лжецы должны (чаще всего) испытывать чувство вины и стыда. Как минимум – стресс. Однако в действительности это может быть не более чем проекцией, поскольку мы думаем, что лжец должен испытывать такие эмоции, потому что мы бы на его месте их испытывали. В то же время лжец придумывает для себя большое количество оправданий, которые минимизируют его негативные эмоции и чувство стыда.

Доказано, что когда мы думаем про какого-то человека, то чаще всего мы думаем о нем в сравнении с собой либо в сравнении нашими близкими, значимыми людьми (которые входят в нашу «эвристику доступности»¹⁶). При этом, исходя из «эффекта обладания»¹⁷, все свое мы ценим гораздо больше, чем все чужое: а значит – все «нормальные» люди на дороге ведут себя прилично, а тот, кто подрезает, – как баран.

Таким образом, есть несколько интересных следствий из

¹⁶ Эвристика доступности. См. Главу 10, стр. 57.

¹⁷ Эффект обладания. См. Главу 41, стр. 222.

этого когнитивного искажения. Во-первых, оно играет большую роль в процессах самоидентификации личности: если я весьма разносторонний человек, а все они – нет, то быстро становится понятным, кто из нас лучше. Это часто приводит к тому, что от других людей мы ожидаем в большей степени негатива – ведь они воспринимаются более негативно по сравнению с нами. Мало того что мы навешиваем на них ярлыки, но мы еще приписываем им негативное поведение и мысли. А человек, попавший под негативный ярлык, видится нам исключительно в негативном свете. Мы считаем, что если человек «плохой», то ждем от него только плохого поведения и мыслей. Но даже если человек плохой, то он хотя бы изредка, но все же может поступать хорошо. С другой стороны, «хороший» человек тоже может совершать плохие поступки, однако мы их просто отказываемся видеть и признавать, поскольку отрицаем саму вероятность этого.

Также это когнитивное искажение говорит еще и о том, что мы недооцениваем силу собственных привычек. Мы думаем, что действуем во многом исходя из контекста, гибко подходя к решению текущих задач. Мы считаем, что если будет необходимость, то мы-то довольно быстро приспособимся к изменившимся условиям, однако, как показывает практика, это бывает не всегда просто. У нас, как и у остальных, есть привычки, которые не хотят быстро меняться, а наоборот, стремятся стабилизировать наш образ мышления и поведения. Несмотря на то, что этот процесс чаще всего бывает

длительным и непростым, мы склонны недооценивать сложности перестройки собственных привычек. Таким образом, это когнитивное искажение приводит к неадекватной оценке нашей способности меняться и адаптироваться к новым условиям.

Еще одним важным моментом в этом когнитивном искажении является и то, что те группы, к которым мы себя приписываем, мы считаем более разносторонними, интересными, многообразными, правильными по сравнению с группами, в которые входят другие. Этот эффект называется искажением гомогенности своей группы. Примеров ему множество. Например, если мы болеем за, скажем, «Зенит», то мы в разговоре всегда отметим, что за него болеют все – «и стар и млад, и бедный и богатый, и мужчины и женщины, и русские и европейцы» и пр. А за другую команду, против которой играет «Зенит», – болеют одни идиоты. Этот же принцип применим не только для групп, но и для услуг и товаров. Если у нас уже есть поставщик той или иной услуги, то мы, скорее всего знаем некоторые детали относительно нее. Например, что она качественная, приемлемая по цене и удобная. А вот другие поставщики, которые могут предлагать такую же услугу, – какие-то непонятные и неизвестно что продают. Таким образом, в подобных примерах к «иллюзии восприятия черт характера» присоединится и «предпочтение знакомого»¹⁸.

¹⁸ Предпочтение знакомого. См. Главу 18, стр. 97.

Задание

Проанализируйте, какие «ярлыки» приписывают вам ваши клиенты? Какое именно ваше поведение и личностные качества приводят к тому, что у них усиливаются или ослабляются эти стереотипы? Как вы можете дополнить существующие стереотипы клиентов о вашей услуге? Какие создать? Все эти же вопросы примените и по отношению к себе: «Какие ярлыки вы сами приписываете своим клиентам?» и пр.

Упражнение

Выполняется в группе.

Ведущий просит каждого участника вспомнить поступок человека, который им не нравится, а также что именно им не нравится. После этого ведущий просит придумать причину, по которой человек мог так поступать, и эта причина была бы адекватной в данной ситуации с точки зрения оценивающего.

Далее ведущий просит каждого участника вспомнить поступок человека, который ему нравится, но при этом наделить его непорядочными намерениями, которые не были сразу определены.

Ведущий просит каждого участника вспомнить свой по-

ступок и его намерения, которые очень не понравились окружающим. Ведущий просит проанализировать, какое намерение окружающие увидели за этим поступком.

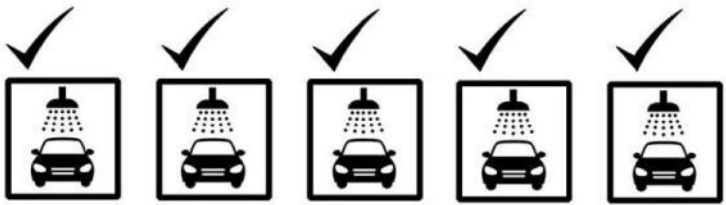
По завершении упражнения проводится коллективная обратная связь и обмен мнениями.

Глава 25

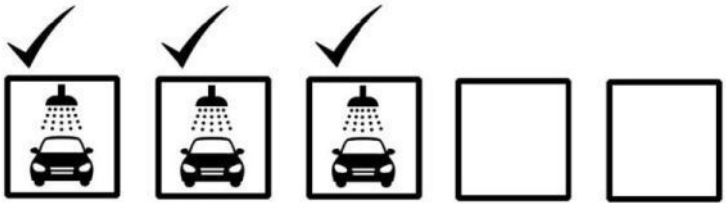
Владение полным комплектом

Почему мы все собираем коллекции, даже если этого не хотим?

В большинстве своем люди желают владеть полным комплектом чего бы то ни было, а не всего лишь частью. Или как минимум всегда иметь возможность это сделать. Такое желание связано со стремлением владеть целым и завершить процесс собирания, что способствует возникновению чувства удовлетворения от сделанного. Чем ближе мы подходим к завершению коллекции, тем сильнее нам хочется собрать все ее недостающие части. Часто такое стремление приводит к тому, что мы на конечных этапах завершения дела не так пристально относимся к расходам и затратам. Порой мы даже готовы вложиться еще больше, чем в самом начале, для того, чтобы все-таки завершить это дело или паттерн и владеть целым, а не частью. Как вы, вероятно, по своему опыту знаете, завершение стройки или ремонта часто стоит дороже, чем их начальные этапы. Именно на завершающих этапах нас чаще всего ждут незапланированные траты, потери и расходы.



10-я мойка бесплатно!!!



Маркетологи любят пользоваться этим когнитивным искажением, при этом довольно примитивно, но эффективно. Все мы в подарок когда-либо получали купоны или карточки, сделанные по принципу «5-й кофе бесплатно» или «10-я мойка автомобиля бесплатно». При этом первые два кофе вы собираете довольно быстро, возможно даже в один день. После этого в вашей памяти остается мысль, что «еще чуть-чуть и мне достанется бесплатный кофе». Именно эта мысль заставляет нас покупать еще кофе и постоянно ждать обещанной награды. Эти приятные ожидания подпитываются выделением дофамина – ключевого нейромедиатора «вы-

жидательной» мотивации: дофамин интенсивно выделяется при ожидании какого-либо положительного подкрепления. А значит – клиент, если он ушел из кофейни в приподнятом, «дофаминизированном» настроении, не забудет при подходящей ситуации вспомнить про эту кофейню и купон на бесплатный 5-й кофе. Подчеркну, что паттерн хуже работает, если клиент уходит из кофейни в самом обычном или даже сниженном настроении: для закрепления нужного покупательского поведения нужно дофаминовое подкрепление. Если первый кофе вызвал позитивные эмоции и к тому же еще дали в подарок купон, в котором до бесплатного кофе нужно купить еще всего лишь 3 чашки, – то все это хорошо запоминается и дополнительно поднимает настроение.

Кстати, не менее важным моментом в работе этого когнитивного искажения является очевидность и хорошее понимание конечной цели. Например, конечная цель бесплатный 5-й кофе – вполне: она нашему мозгу понятна и знакома. Если же цель будет непонятна и неочевидна, то паттерн будет работать хуже. Например, человек пишет отчет, и нередко у него нет точного понимания, какого объема он должен быть, какова его цель и как его вообще писать. В таких условиях мотивация просто не сформируется, и он будет прокрастинировать. Но стоит ему только начать и понять, как именно и что нужно писать – у него возникнет дофаминовое подкрепление мотивации, и он захочет уже (практически во что бы то ни стало, т. е. вопреки всем остальным делам и интересам)

его написать. Обратите внимание, что в таких ситуациях человек готов пожертвовать своими другими интересами и завершить начатое дело: т. е. ради этого он часто готов пойти на увеличение затрат.

Еще один пример более продвинутого использования этого когнитивного искажения в продажах – шоколадные яйца «Киндер-сюрприз». Маркетологи специально делают все новые и новые серии игрушек к этим яйцам, причем одну-две фигурки из коллекции вы чаще всего никак не можете найти. Это заставляет вас покупать все больше и больше шоколадных яиц, пока ребенок не соберет свою коллекцию до конца. А дальше – обязательно выйдет новая серия шоколадных яиц с новыми героями. Схема работает безупречно: ожидание подарка создает сильную дофаминовую мотивацию, а сладкий шоколад – моментально ее подкрепляет, и стремление купить очередное шоколадное яйцо становится очень интенсивным.

Но сам принцип используется маркетологами не только на детях. Например, когда вы покупаете автомобиль, вам предлагают купить различные дополнительные аксессуары и опции. Их стоимость в сравнении со стоимостью самого автомобиля не такая значительная, но, тем не менее, постоянно намекается, что без них автомобиль не будет в полной комплектации, чего нормальному покупателю не хотелось бы. Между тем, цена этих опций чаще всего высокая: это по сравнению со стоимостью автомобиля она невысокая, а сама

по себе весьма завышена. Покупая дополнительные опции на автомобиль в автосалоне, мы подсознательно покупаем возможность как можно быстрее завершить сделку и уехать уже из салона на своем новом авто. И пусть эти дополнительные опции стоят непропорционально дорого: тот дофамин, который выделится, когда мы сядем за руль нового автомобиля, позволит мозгу придумать причины для оправдания дополнительно потраченных денег.

Эффект завершения коллекции напрямую связан с **эффектом Зейгарник**. Он заключается в том, что мы помним больше и лучше те события, которые не завершили. Объяснение этому довольно просто: если какое-либо дело завершилось и мы по его завершении получили свое нейромедиаторное подкрепление, то об этом деле можно забыть, поскольку больше из него дофамина не «выжать» – как мы помним, – дофамин в основном выделяется на ожиданиях чего-то приятного. В случае, если мы не завершили дело, то мозг не получает дофаминового подкрепления и считает, что у него его отобрали. Но любые потери наша первая система мышления по значимости оценивает больше, чем приобретения¹⁹. А значит – мозг запомнит ситуацию, которая лишила его дофамина, и будет периодически нам об этом напоминать. Поэтому мы мысленно будем возвращаться к незавершенному делу. И это может касаться не только каких-либо краткосрочных ситуаций, но и многих поведенческих пат-

¹⁹ Неприятие потери. См. Главу 40, стр. 212.

тернов и даже жизненных сценариев.

Эффект Зейгарник был открыт и впервые экспериментально подтвержден в Берлинском университете молодой студенткой Б. Зейгарник в совместной работе со своим преподавателем Куртом Левином почти 100 лет тому назад. В дальнейшем Курт Левин, помимо прочих достижений, заметно повлиял на развитие социальной и гештальт психологии, а Зейгарник – на становление и развитие советской патопсихологии.

Несмотря на то, что в дальнейшем понимание эффекта Зейгарник несколько детализировалось, дополнилось и трансформировалось, он значительно повлиял на развитие психологических взглядов того времени. Тогда наиболее важным следствием эффекта Зейгарник считали доказательство того, что при незавершенности действия само намерение остается неосуществленным и создается некая эмоциональная активность, которая может проявлять себя в совершенно другом виде деятельности, т. е. – сублимироваться. Да и сейчас под фразой «у тебя незавершенный гештальт» мы понимаем, что когда-то человек не закончил важное дело и теперь он психологически хочет снова разыграть недоигранный социальный сценарий и наконец прожить, т. е. завершить его.



Вообще в гештальт психологии считается, что психика способна переводить в опыт только законченные дела. То есть расслабление наступает лишь после того, как сформируется завершённый образ задачи или ситуации. Отсутствие его логического окончания влечет за собой вытекание энергии в волнующем человека направлении. Продолжительное вытекание и напряжение становятся причиной невроза и других проблем со здоровьем. Такое состояние обозначают в среде специалистов как «открытый гештальт». Поэтому любое завершение дела имеет под собой еще и психотерапевтический эффект.

Таким образом, завершая коллекцию и покупая очеред-

ной кофе для того, чтобы получить пятый в подарок, мы стремимся завершить свой гештальт, расслабиться и освободить свою память и эмоции для других переживаний.

Кстати, в последнее время стали появляться данные, что эффект Зейгарник хуже работает тогда, когда человек ожидает награду, особенно если ему платят за время, а не за результат. Например, он может сознательно недоделывать и не иметь желания завершать то или иное дело, если знает, что ему платят за время, и чем дольше он будет что-либо делать, тем больше ему заплатят.

Задание

Подумайте, какие комплекты в своем товаре и услугах вы можете сделать для клиента, чтобы у него было желание собирать этот комплект. Проанализируйте, какие комплекты каких коллекций вы сами собирали и собираете до сих пор? И насколько правильно их завершать? Может, уже пора признать, что вам эти комплекты на самом деле не особо нужны и вы действуете просто по привычке?

Упражнение

1. В ресторане закажите себе 3 или 4 блюда. Съешьте все, но даже не притрагивайтесь к одному блюду, расплатитесь

и завершите обед. Для себя отметьте, насколько легко или затруднительно было это сделать.

2. Вспомните паттерн, который вы реализовываете всегда. Например, поздравляете в Фейсбуке с днем рождения всех своих друзей. Попробуйте какое-то время поздравлять лишь часть из них (реализовывать лишь часть паттерна) и отметьте свои ощущения от этого.

Глава 26

Отклонение к позитивному исходу Почему нам всегда хочется верить в хорошее и к чему это приводит?

Большинство людей имеет тенденцию в своих предсказаниях переоценивать вероятность хороших вещей и событий. Люди хотят верить и верят в более светлое и позитивное будущее и ожидают именно такого развития событий. Часто это приводит к снижению критичности мышления при анализе ситуаций и нежеланию рассматривать все возможные варианты.

Фактически этому когнитивному искажению посвящена отдельная книга «Позитивная иррациональность» Дэна Ариели, которую советую вам прочитать. В ней он на большом количестве примеров рассказывает о том, насколько мы при принятии решений нерациональны и при этом в большей степени ориентируемся на позитив.



Механизм появления отклонения к позитивному исходу простой. Предсказыванием будущего у нас занимается вторая, логическая система мышления. Как вы помните – для ее работы необходимо большое количество усилий и энергии и к тому же она не особо любит трудиться. Сами по себе мысли о будущем и его прогнозирование – область неопределенная, а все, что не является четко определенным, наш мозг последовательно избегает. Подумав некоторое время над будущим и быстро утомившись, вторая система мышления со словами «хорошо, посмотрим, что из этого будет» «передает» право принятия решения на этаж ниже – первой системе. А одна из

ее главных задач – поддержание оптимизма и бодрого расположения духа, собственно, именно поэтому она принимает решение со словами «прорвемся, и не такое бывало!». В общем – это хорошая демонстрация одной из важнейших черт русского народа, оформленная в стихи А. Пушкина: «Щелк щелку рознь. Да понадеялся поп на русский авось».

Обратите внимание, – этот оптимизм и «авось» ни на чем не основан. Он нужен для того, чтобы остановить постоянные мысли о пугающем будущем. Мы просто хотим верить в лучшее и поэтому сами убеждаем себя в том, что все будет хорошо. Согласитесь, что это гораздо лучше, в сравнении с тем, если бы мы верили и настраивались на негатив и пессимизм в будущем. Такое встречается в состоянии клинической депрессии, что не является нормой.

Вместе с тем иррациональный оптимизм способствует тому, что мы в меньшей степени стремимся влиять на конечный результат событий. Если мы верим, что все будет хорошо, и убедили себя в этом, то зачем тогда к чему-то стремиться и что-то делать? Как следствие – мотивация на достижения и изменения может снижаться. Среднестатистический человек действует более активно во избежание каких-либо проблем, чем для достижения результата еще лучшего, чем он себе представил. Нет, я, конечно же, не призываю вас стать пессимистом и начать печалиться по поводу и без. Но все же полезно знать, что как только ваш мозг говорит вам «все будет хорошо» просто потому, что ему не

хочется обдумывать все возможные варианты развития ситуации, или эти варианты настолько негативные, что их не хочется даже представлять, то нужно быть готовым, что конечный результат ситуации может быть совсем другой.

Удивительно, с каким профессионализмом мошенники используют нашу природную склонность к оптимизму и желание верить в хорошее и доброе. Большинство мошенников умело подстраиваются к нашим позитивным мыслям о будущем, превозносят его образ еще выше и непременно связывают с собой. А в ситуациях, когда нам кто-то описывает наше прекрасное будущее, мы теряем контроль и критику, с удовольствием витаем в облаках и лишь через какое-то время обнаруживаем обман.

Предлагаю вам сознательно поддерживать нужный для вас уровень пессимизма и оптимизма. Высокий уровень оптимизма способствует усилению прокрастинации и отвлекаемости внимания, а пессимизм, наоборот, усиливает мотивацию, но снижает эффективность действий. Трудоголики, кстати, в основном склонны к пессимизму, а «халявщики» – к оптимизму. Помните известную басню «Стрекоза и Муравей»? Стрекоза в этом произведении – образец героя с иррациональным оптимизмом и отклонением в позитивную сторону.

В реальной практике примером работы этого когнитивного искажения является неправильная оценка рисков при получении кредита. Если человек импульсивно берет кредит,

то чаще всего он это делает под воздействием этого когнитивного искажения. Чтобы минимизировать его влияние, рекомендую мысленно после того, как вы скажете себе «Все будет хорошо», продолжить эту фразу словом «потому что», и после этого перечислить хотя бы несколько причин такого исхода событий.

Задание

Проанализируйте, насколько вы и ваши клиенты склонны к иррациональному оптимизму и как вы это можете использовать в целевой коммуникации с ними. Подумайте, как ваш товар или услуга может вселять в ваших клиентов веру в их лучшее будущее.

Упражнение

Выполняется в группе. Ведущий берет монетку и перед тем как ее бросить спрашивает у каждого участника упражнения: «Что с вашей точки зрения сейчас выпадет: орел или решка? Насколько вы в этом уверены?» Каждый участник высказывает свое мнение и оценивает степень уверенности в этом ответе (высокая, 50/50, низкая). Монетка подбрасывается, и выясняется жребий (например – «орел»). Далее ведущий просит повторить процедуру и еще раз высказать свои

предположения о том, какой на этот раз выпадет жребий, и оценить свою уверенность в этом. При этом ведущий для себя отмечает, а потом говорит группе о разнице в степени уверенности выпадения определенного жребия у тех, кто в прошлый раз его отгадал («орел»): с большой долей вероятности их степень уверенности в правильном определении жребия повысится.

Глава 27

Ошибка выжившего

То, что мы знаем, для нас важнее того, что мы не знаем

При принятии решений люди учитывают в основном известную им информацию, при этом пренебрегают неизвестными им, но существующими данными.

История изучения этого когнитивного искажения начинается со времен Второй мировой войны и связана с именем венгерского математика Абрахама Вальда, который помимо прочего исследовал теорию принятия решений и теорию вероятностей. Он с раннего детства проявлял математические способности, закончил математический факультет Венского университета и в 30-х годах иммигрировал в США от победившего в Австрии нацизма. Обустроившись в Нью-Йорке, он стал преподавать в Колумбийском университете различные математические дисциплины.

Однако в годы войны ему, по сути, пришлось возглавлять группу выдающихся математиков (прежде всего, специалистов в области статистики), которые решали различные военные задачи. Эта группа называлась Группа статистических исследований, и занимались они поиском закономерностей, разработкой и применением статистических методов для во-

енных нужд. Одна из решенных этой группой задач впоследствии стала называться «ошибкой выжившего».



После такого нам бояться уже нечего!

Одной из наиболее актуальных задач американских военных во время войны было увеличение выживаемости бомбардировщиков. Сами военные, проанализировав как могли эту проблему, решили установить дополнительную броню на корпус самолетов. Но весь самолет броней не покроешь – он тогда станет настолько тяжелым, что либо вообще не взлетит, либо будет тратить слишком много топлива. Поэтому нужно было выбрать наиболее уязвимые места для установки дополнительной брони.

Военные осмотрели бомбардировщики, которые побывали под обстрелом и вернулись с вражеской территории. Они собрали данные о местах с наибольшими повреждениями: дыры от пуль чаще всего попадались вдоль крыльев, около хвостовой части и по центру нижней части корпуса. Проанализировав собранные данные, военные решили установить дополнительную броню там, где было больше пулевых отверстий.

Но А. Вальд, изучив собранные данные, сделал ровно противоположный вывод. Если самолет с такими повреждениями смог вернуться на аэродром, то они – несмертельные для него, и нужно защищать от пуль другие места. Не возвращавшиеся самолеты, скорее всего, получали повреждения в других местах. Вальд предложил разместить дополнительную броню в области бензобаков и двигателя, и доля возвращаемости самолетов увеличилась на 30 %.

Похожий пример в то время можно было встретить в любом военном госпитале. В любом военном госпитале было больше получивших ранение в ноги и руки, чем в грудь и живот. Но это не значит, что нужно тщательнее защищать конечности солдат. Причина в том, что раненные в туловище солдаты меньше выживают, а значит, просто реже попадают в госпиталь.

Как вы понимаете, «ошибка выжившего» важна не только для военных. Мы все с вами слышали много историй про путь к успеху того или иного известного человека. Об этих

историях говорят со сцены известные тренеры, пишут биографические книги писатели. Однако следование советам успешных бизнесменов не всегда продуктивно. Потому что их провалы, как правило, остаются за кадром. О неуспешных проектах и делах никто не рассказывает, и часто они остаются в «слепой зоне», о которой нет собранной информации и статистики.

Например, многие знают, какого потрясающего успеха добился Билл Гейтс. В Интернете можно без труда найти информацию о том, что в молодости он так и не окончил свое образование и, поскольку уже в то время много времени уделял бизнесу, был отчислен со второго курса Гарварда. Его пример приводят, когда говорят, что образование для успеха не имеет значения – важно просто все время быть вовлеченным в свое дело и рано или поздно к тебе придет успех. Однако мало кто к этому примеру добавляет то, что Б. Гейтс вырос в очень образованной и довольно известной семье и окончил одну из лучших школ Америки. Его отец был президентом Американской ассоциации адвокатов и членом торговой палаты Сиэтла. Мать была первой женщиной-членом совета директоров четырех крупных компаний в США. Она, кстати, работала вместе с исполнительным директором IBM, куда по «счастливой случайности» Билл попал на практику. Прадед Билла Гейтса был мэром Сиэтла, а дед – вице-президентом Национального банка США. Сам Гейтс в своих интервью подтверждает, что связи его семьи сильно помогли

ему, особенно на начальных этапах построения бизнеса.

Более наглядно критерий оценки успешности или провала можно увидеть в простой таблице Скотта Лилиенфельда, состоящей всего из четырех позиций. Как правило, по жизни мы обращаем внимание лишь на столбик «достиг успеха», полностью игнорируя вторую половину таблицы.

	Достиг успеха	Не достиг успеха
Имеет качество «А»	1	2
Не имеет качества «А»	3	4

Ошибка выжившего в интерпретации Даниела Канемана соотносится с ошибкой планирования²⁰. В своей книге «Думай медленно... Решай быстро» Д. Канеман пишет о том, что предприниматели склонны принимать необдуманнные решения и совершать просчеты, будучи настроенными излишне оптимистично, при этом пренебрегая анализом действий конкурентов. Оптимизм, как отмечает автор, в целом положительное качество, однако порой он ведет к рискам, которых не было бы, будь все просчитано и проанализировано заранее.

Лично мне представляется важным еще один элемент

²⁰ Ошибка планирования. См. Главу 54, стр. 285.

ошибки выжившего, на который многие не обращают внимания. И связан он с самим названием этого когнитивного искажения. Дело в том, что у большинства из нас есть определенная тенденция переоценивать собственную стрессоустойчивость, особенно после того, как мы перенесем значимый стресс. Когда мы говорим: «после такого нам уже ничего не страшно», мы и совершаем такую ошибку. Представьте, что случилось какое-то происшествие или просто какое-то значительное негативное событие. Мы его пережили, восстановились и теперь думаем, что с нашим новым опытом нам и море по колено. В этот момент у нас формируется иллюзорное восприятие собственной устойчивости и силы. Но когда приходит новое испытание, все начинается по-новому: стресс – восстановление – иллюзия стрессоустойчивости. Потому что перенесенный интенсивный стресс не гарантирует вам того, что вы хорошо перенесете очередной стресс.

В частности, статистически доказано, что после изнурительных игр, побед и тяжело достигнутого чемпионства футбольную команду чаще всего ждет спад. Кстати, это тоже хорошая метафора ошибки выжившего: футбольная команда после выигранного изнуряющего и ответственного финала значимого кубка начинает считать, что теперь они чемпионы и после такого им уже ничего не страшно. И чаще всего в следующем сезоне они проигрывают кубок.

Интенсивная стрессовая нагрузка часто не закаляет нас, а наоборот, ослабляет. Народная мудрость, которая говорит

«все, что не убивает нас, делает нас сильнее», на самом деле ошибается. Не все. Интенсивные стрессы снижают стрессоустойчивость и возможность адаптироваться. После аврала или интенсивного стресса на работе ждите спад эффективности: команда после аврала будет какое-то время восстанавливаться после стресса, а не выйдет на пик результативности. А если стрессы идут один за другим, то второй стресс уже точно не будет хорошо перенесен и принесет проблемы с показателями результата.

Стрессы, конечно же, нужны, но они не должны быть постоянными и интенсивными. Он должен слегка выталкивать из зоны комфорта, способствуя ее расширению. Но хронический или чрезмерно интенсивный стресс только вредит и совершенно не делает нас сильнее. Поэтому обязательно отдыхайте после интенсивных стрессовых нагрузок и относитесь к такому отдыху осознанно и продуманно.

Задание

Используйте таблицу Скотта Лилиенфельда для анализа ситуаций, по которым вам нужно принять решение. Рассматривайте события не только с точки зрения ее левой колонки, но и проанализируйте причины успеха и неудачи исходя из правой колонки.

Упражнение

Попросите группу поработать с таблицей С. Лилиенфельда. Задача каждого будет определить, какие три личностных качества (или просто – составляющих) наиболее важны в его основной деятельности. Далее необходимо заполнить таблицу по каждому качеству, проанализировать их и провести групповую дискуссию по результатам их заполнения.

Глава 28

Иллюзия стабильного будущего Почему наши представления о своем будущем всегда неверны?

Большинство людей считает, что они сильно менялись в прошлом, но мало изменятся в будущем. Впрочем, так же, как и их предпочтения.

Люди считают свое прошлое довольно насыщенным, разнообразным и интересным, особенно по сравнению с настоящим и предполагаемым будущим. Большинство людей считают, что те приоритеты, ценности, личностные качества, которые у них есть сейчас, – есть результат их индивидуального опыта, но в дальнейшем все это мало изменится, поскольку они наконец пришли к относительно стабильному состоянию.

Это связано с тем, что мы не замечаем, как меняемся мы сами и наши убеждения и ценности. А они меняются, и довольно интенсивно. Однако для того, чтобы замечать эти изменения, нам нужно их хорошо осознавать либо иметь их составленный список, куда бы мы могли посмотреть и что-то вычеркнуть или записать что-то новое. А это все-таки характерно для меньшинства людей, поскольку такая осознанность довольно трудоемка. Для того чтобы наш мозг и мы

сами осознали свои ценности и жили, реализуя их, нам нужно достаточно интенсивно поработать над собой, осознать их и реализовывать в повседневной деятельности. К тому же анализировать прошлое гораздо легче, чем думать о будущем. Поэтому мы любим поностальгировать и вспомнить Советский Союз, потом лихие 90-е, начало двухтысячных и эти воспоминания доставляют нам больше удовольствия, чем непонятное и тревожное будущее. Но это приводит к тому, что большинство людей видит свое будущее достаточно однообразно и слишком похожим на сегодняшний день.



Психологи говорят, что будущее появляется тогда, когда о нем начинают задумываться и определять, каким оно долж-

но быть. При этом наша первая система мышления делает все, чтобы мы жили только сегодняшним днем, не задумываясь, что будет завтра. Большинство психотехник, направляющих на успех и достижения, начинаются именно с осознанного формирования образа желаемого будущего или цели, поскольку без этого наш эмоциональный мозг, следуя эффекту Делмора²¹, будет избегать мыслей о будущем и оно в конце концов сведется к тому, чтобы «ночь простоять и день продержаться». Наш мозг – это отличный инструмент для прогнозирования ближайших событий и поведения, но предсказания касательно среднесрочной и долгосрочной перспективы ему даются очень плохо, и поэтому он избегает их делать и вообще думать на эту тему.

Люди, которые хотят принципиальных изменений в своей жизни, должны подумать над этим когнитивным искажением, поскольку во многом именно оно ответственно за стабилизацию нашей картины мира и нежелание каких-либо значительных изменений в жизни. Известно, что общий сценарий нашей жизни во многом определяется нашим мышлением и понятием того, что мы считаем нормальным, правильным и важным. Наш неосознаваемый локус внимания в сторону прошлого и настоящего значительно влияет на то, каким мы будем видеть будущее. Причем прошлое и настоящее наш мозг «берет» за норму и следит, чтобы будущее принципиально из этой нормы не выходило.

²¹ Эффект Делмора. См. Главу 1, стр. 11.

Тем не менее, мы, конечно же, меняемся, но это происходит настолько плавно, что мы это не отмечаем: нашему мозгу больше нравятся постепенные изменения в стиле мышления, а не резкие. Резкие изменения – это стресс, а к плавным можно успеть приспособиться и адаптироваться. Поэтому мы часто избегаем значительных поворотов в своей личной истории и сторонимся больших перемен в своих отношениях, профессии, привычках, видении мира. И при этом, выбирая стабильность, мы часто упускаем шанс на улучшения, которые могут нести за собой изменения. Такой подход мешает нам быстро адаптироваться и активно меняться под новые требования среды, уменьшает нашу ментальную и поведенческую гибкость.

В 2020 году появилось важное исследование, подтверждающее, что личность людей интенсивно меняется даже несмотря на то, что это происходит незаметно. Анализ данных 14 многолетних исследований по модели «Большой пятерки» с общей выборкой более 60 тысяч человек группой исследователей из 27 человек показывает, что личность весьма изменчива. В каждом исследовании «Большая пятерка» была измерена как минимум 3 раза для каждого участника. К «Большой пятерке» относят 5 важных качеств, таких как: экстраверсия, доброжелательность, невротизм, открытость и добросовестность.

Команда исследователей нашла доказательства некоторых закономерностей в изменении всех черт, кроме доброжела-

тельности.

В случае с экстраверсией и добросовестностью наблюдается довольно устойчивый спад с возрастом. В плане добросовестности это снижение особенно очевидно среди участников, которым было более 60 лет, когда они впервые проходили личностный тест. Авторы отмечают, что этот вывод согласуется с несколькими теориями об изменении личности с возрастом, включая идею о том, что людям младшего и среднего возраста выгодно проявлять просоциальные черты, такие как экстраверсия и добросовестность, но в более старшем возрасте социальные требования снижаются, и с этими чертами происходит то же самое. По данным анализа, открытость, еще одна просоциальная черта, была стабильной в зрелом возрасте, а в старшем – снижалась.

С невротизмом динамика другая – U-образная. В целом данные свидетельствуют о том, что невротизм снижается в течение большей части взрослой жизни, а затем снова увеличивается в более старшем возрасте. Также было выявлено, что со временем большинство личностных черт радикализируются.

Почти все выборки также выявили индивидуальные различия в изменениях для всех пяти личностных качеств – поэтому, хотя были найдены общие тенденции, не все изменения в каждой выборке происходили с одинаковой скоростью или даже в одинаковом направлении.

Такие изменения происходят не только с нами, но и с на-

шими клиентами. Нередко они думают, что они наконец нашли для себя тот или иной бренд и теперь навсегда останутся с ним. Искали, искали, перепробовали всех и все и нашли. Когда клиенты довольны предоставленным им товаром или услугой, они говорят, что теперь их пристрастия очевидны – это только что купленный товар. Однако пройдет какое-то время, и они будут говорить так же о совсем другом товаре, например – вашего конкурента. Они просто не заметят, как меняются их интересы и потребности, и если вы не будете успевать за этими незаметными для них изменениями, то они переключатся на конкурентов.

Всегда интересуйтесь и отслеживайте путь, по которому ваши клиенты вас находят. Помимо бизнеса это еще и интересно тем, насколько незаметно меняются их приоритеты и запросы. И даже если они говорят, что эти приоритеты не изменятся, – не верьте. Как говорится, – все течет, все меняется. Сегодня нравится одно, а завтра, вполне вероятно, – другое. Найдите у клиента опыт того, как в прошлом он менял свои предпочтения, и выясните, почему это происходило. После этого вы можете связать содержание его ответа с вашими услугами либо в случае необходимости – с деятельностью конкурентов.

Задание

Распишите для себя, как с вашей текущей точки зрения

вы будете относиться к наиболее актуальным на сегодняшний день для вас ситуациям и событиям в вашей жизни. Посмотрите ваши записи через месяц и отметьте, изменилось ли ваше мнение и отношение к этим ситуациям.

Упражнение

Вспомните какую-либо неприятную ситуацию, которая происходила с вами в прошлом: в детском саду, в школе, в институте или несколько лет назад. Например, это может быть ситуация, в которой вы на кого-то обиделись, или наоборот, обрадовались чему-либо. После этого подумайте, как бы вы вели себя в этой ситуации сейчас, исходя из текущей картины мира.

Глава 29

Эффект известной жертвы или героя Почему нас больше волнует судьба конкретного человека, чем компании?

Люди имеют тенденцию сильнее реагировать на несчастье или успех одного конкретного идентифицированного человека, чем незнакомой группы лиц.

Большинство из нас нуждаются в персонификации событий и новостей. Если человек слышит новости о неблизкой для него группе людей (таксисты, экономисты, врачи, шахтеры и пр.), то он будет менее интенсивно реагировать на них, чем если эта новость касается его соседа, конкретного человека со своей личностью и историей. Сценаристы используют это когнитивное искажение, показывая в фильмах, как, например, на фоне общего сюжета и большого количества второстепенных ролей и участников событий разыгрывается история одного, максимум двух главных героев. При этом, если герою предстоит пройти ряд испытаний и опасностей, зрители всегда ему сочувствуют и сопереживают, несмотря на то, что в это же время подобные испытания могут проходить второстепенные герои и целые массы людей (армии, на-

роды и пр.). Но мы наблюдаем именно за судьбой конкретного героя, а не за чьей-либо другой. Для нас страдания конкретного героя фильма ценятся гораздо выше, чем страдания армий и групп. Поэтому неслучайно лучшие фильмы акцентируют внимание на судьбе (успехе или несчастьях) конкретных героев, а не большого количества людей.



Безличные истории и успех люди ценят меньше, чем персональные: мы всегда хотим знать своего героя и приписать ему дополнительные позитивные характеристики. При этом групповые достижения ценятся меньше персональных, по-

тому что их чаще воспринимают как результат везения или просто случайность.

На моей памяти самым масштабным и ярким примером этого когнитивного искажения является история Гилада Шалита – капрала израильской армии, который был похищен 18 октября 2011 года террористической группировкой ХА-МАС. Он долго удерживался в плену но в итоге через 5 лет был обменян соотечественниками на 1027 боевиков группировки ХАМАС. После этого большинство израильтян были счастливы и ликовали. Хотя любая человеческая жизнь бесценна, эта история является показательным примером того, как на одной чаше весов может находиться жизнь одного конкретного человека – Гилада Шалита, а на другой – 1027 преступников, многие из которых были осуждены за терроризм и убийства. При этом социологические опросы показывали, что около 70 % израильтян одобряли эту сделку. Удивительно, но ее поддерживали даже многие родственники погибших в результате терактов.

Похожая история произошла в России летом 2019 года с журналистом Иваном Голуновым, которого арестовали по подозрению в хранении и распространении наркотических веществ. Вскоре оказалось, что наркотики, которые были найдены при нем при досмотре, ему подкинули. Как только об этом узнала общественность, в медиапространстве был запущена беспрецедентная для российской новейшей истории поддержка конкретного журналиста, попавшего в беду.

Через некоторое время его выпустили из СИЗО, уголовное дело закрыли и даже возбудили другое дело против офицеров полиции, которые предположительно подбросили ему наркотические вещества. Крупнейшие российские газеты и медиа вышли с заголовками «Я/МЫ Иван Голунов». Удивительно, но в то же самое время в других СИЗО сидели еще 4 журналиста, которых также незаконно обвиняли в хранении и распространении наркотиков. Но они так и остались без внимания общественности, они были просто журналистами без имени. А значит, для большинства людей – их истории можно не запоминать и на них можно не реагировать. Но это такие же люди, как и Иван Голунов.

Мы не будем спорить со Львом Толстым, который утверждал, что историю творят человеческие массы. Может быть, так и есть, но легенды и баллады пишут про конкретных героев и людей, а не про народы в целом. История всегда связана с победителем или проигравшим, а это – конкретный человек.

Доказано, что люди в социальных сетях с большей охотой ставят лайки какому-то конкретному человеку, а не той или иной организации. Илон Маск всегда будет получать больше «лайков», чем компания «Тесла», а Криштиано Роналду больше, чем «Ювентус».

Если организация что-то разработала и выпустила на рынок и при этом достигла определенного успеха, то это будет расцениваться как групповое достижение, потому что

не с кем конкретно связать успех или провал. Люди хотят знать имя человека, на которого можно возложить ответственность как за успех, так и за неудачу. Это особенно важно в случае неудачи: люди ищут некого козла отпущения, которого можно порицать и осудить за провал и тем самым сохранить групповую самооценку, сплоченность и настрой.

В рекламе также всегда используется личностный подход: довольно мало рекламы, в которой тот или иной продукт рекламируют широкие массы и группы людей. Чаще всего это какой-либо известный или привлекательный человек: с одним человеком проще идентифицироваться и определить его основные жизненные установки, а значит – понять. Именно поэтому личностные истории всегда находят гораздо больший отклик у аудитории, чем рассказы из области скучной статистики и цифр, с которыми аудитории невозможно идентифицироваться, а значит, применить к собственному опыту.

В современном бизнесе «эффект известной жертвы или героя» символизирует понятие личного бренда. Сейчас этой теме уделяют большое внимание и считается, что личный бренд – это то, что отличает известных специалистов своего дела от обычных. При этом пока нет проверенных экспериментальных данных того, что известность бренда влияет на выраженность данного когнитивного искажения.

Обратите внимание на то, чтобы новости вашей организации всегда были персонализированными и о ком-то конкрет-

но. Если бизнес-сообщение или новость невозможно применить к конкретному «Ивану Ивановичу», то она будет работать слабо. По сути, знание этого когнитивного искажения должно подтолкнуть каждого из нас к развитию личного бренда. Именно по нему запоминают нас и нашу организацию.

Задание

1. Найдите героев и личностей, на которые ориентируется ваша целевая аудитория, и создайте их список. В дальнейшем, при контактах со своей целевой аудиторией, приводите в пример этих героев и их отношение к вашему товару или услуге.

2. Найдите у вашей аудитории людей, персонажей и события, к которым они относятся как к «козлу отпущения». В дальнейшем при общении со своей аудиторией все плохие новости рассказывайте в относительной взаимосвязи с этими факторами. Это позволит вам лучше подстроиться к картине мира клиента и минимизировать его негатив.

3. Создайте план по развитию личного бренда и следуйте ему.

Упражнение

Выполняется в группе от 6 человек, к которой присоединяется еще один участник, которого потом в дальнейшем будут расспрашивать об упражнении. Этот участник до упражнения не должен знать никого из группы. Задача участников – не знакомясь друг с другом, общаться между собой на повседневные темы в течение 10 минут, при этом только к одному из участников группы обращаются по имени. Через 10 минут ведущий упражнения просит присоединившегося к группе участника рассказать, кого из группы он больше и лучше запомнил. Скорее всего, это будет тот участник, которого называли по имени.

Глава 30

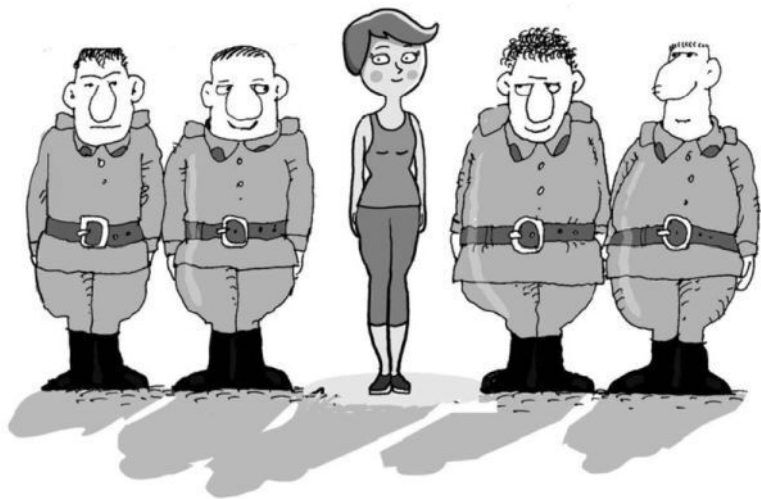
Принцип контраста

Почему мы ищем похожее, а выбираем отличия?

Люди подсознательно фокусируются на вещах, которые выделяются на фоне остальных.

Законы восприятия заставляют нас больше обращать внимание на фигуры, предметы, темы и события, которые выделяются на окружающем фоне. Такие предметы или темы автоматически воспринимаются нами как более значимые и ценные.

Хотим мы того или не нет, но наш мозг автоматически и постоянно сканирует окружающую действительность на «нормальность». Где бы мы ни находились, у нас в большинстве случаев есть понятие нормы для этого контекста. Да, это норма всегда субъективна и индивидуальна, но она всегда есть. Все, что выходит за рамки этой нормы, – привлекает наше внимание и, в зависимости от наших интересов, получает позитивную или негативную оценку. Наиболее важный момент здесь заключается в том, что мы не можем не обратить внимание на «не норму», а вот «норма» довольно быстро теряет привлекательность и интерес.



Эффект контраста работает не только в визуальной модальности, хотя в ней он наиболее заметен и очевиден. Например, вы всегда посмотрите на рекламный билборд, который принципиально отличается от окружающего визуального фона. Более того, такая реклама с большей вероятностью запомнится. Это же относится к аудиальному и голосовому сообщению. Кинестетические или телесные контрасты оказывают на нас еще большее влияние, но меньше осознаются. Нет, это не значит, что мы ориентированы только на острые ощущения, хотя есть и такие любители. Телесные контрасты во многом определяют наше отношение к здоровью: например, когда у нас что-то болит, это является контрастом

по отношению к норме – здоровью. Нам трудно определять незначительные телесные контрасты – наша психика и тело в основном ориентированы на то, чтобы замечать большие контрасты. В частности, если у нас по субъективной оценке болит зуб на 5 баллов из 10 возможных, то мы не особо заметим и не оценим, если интенсивность этой боли уменьшится до 4 баллов. Конечно, – это приятно, но незначительно. А вот если интенсивность этой боли спадет до 1 балла или вообще исчезнет – то это уже событие. Этот же принцип работает и в фитнес-залах: мы не замечаем, как наше тело меняется от тренировки к тренировке – мы хотим, чтобы эти изменения наступили сразу, одномоментно.

Все, что дает особые, контрастные ощущения, порой ценится человеком гораздо больше спокойствия и стабильности, притягивает к себе интерес и внимание. За фразами «Он не такой, как все» или «Она не такая, как все» стоит очень многое. Эти фразы имеют большое количество следствий в наших личных отношениях. Но причина у них одна – принцип контраста. Интуитивно мы понимаем, что все, что отличается от среднего (особенно в лучшую сторону), является редким и дефицитным, а значит, мы это больше ценим и хотим получить. Вообще стремление «не быть как все» многое определяет в жизни большого числа людей. Это стремление – тоже из разряда эффекта контраста.

По моим наблюдениям и по немасштабным исследованиям Джона Фрайтона из Принстонского университета, до-

вольно часто мы бытовые, простые решения принимаем исходя из стремления к среднему и предпочтению знакомого²², а вот многие стратегические и долгосрочные решения – исходя из принципа контраста. Однако исследования, которые говорят в пользу этого, имеют малую выборку респондентов и нуждаются в перепроверке. И все же расхожее мнение о том, что мозг обожает сходства, но учится на различиях, в практическом смысле вполне правильно.

Тем не менее важно проанализировать собственный стиль принятия решений. В каких случаях вы сами подсознательно концентрируетесь и выбираете то, что существенно отличается от всего остального? Поступаете ли вы только из принципа так, чтобы быть непохожим на остальных? В каких ситуациях и контекстах?

Одним из важных подвидов эффекта контраста является так называемый **эффект сравнительного знания**. Суть его заключается в том, что все в этом мире относительно и мы понимаем какой бы то ни было феномен (например – что такое «хорошо») только в сравнении с каким-то другим феноменом (например, с пониманием того, что такое «плохо»). При этом очень важно, что с чем сравнивать: неудачу с успехом или меньший успех с большим. Стиль такого сравнения также определяет очень многое. Люди, которые сравнивают неудачу с успехом, используют большие контрасты для формирования своих выводов и поведения. Другие же, которые

²² Предпочтение знакомого. См. Главу 18, стр. 97.

сравнивают меньший успех с большим, склонны к более постепенным, эволюционным изменениям и плавному росту. В рекламе и маркетинге такие манипуляции используются для лучшей подстройки к целевой аудитории. Например, фразы «теперь на 15 % больше» и «теперь в новой удобной упаковке» нацеливают рекламное сообщение на совершенно две разных аудитории.

Задание

Подумайте, чем вы принципиально отличаетесь от всех остальных представителей в вашей основной деятельности? Проанализируйте, что ваши клиенты считают «фоном». Подумайте, чем вы от него отличаетесь, и используйте этот контраст в коммуникации со своими клиентами. По сути, понятный контраст и есть некое уникальное торговое предложение, которым вы запоминаетесь на рынке.

Упражнение

Зайдите в новый для вас супермаркет и найдите в нем полку, на которой размещены однотипные товары. Это может быть, например, полка с вином. Спокойно пройдите вдоль полки, рассматривая товар. Через минуту постарайтесь вспомнить как можно больше из увиденного. Скорее

всего, вы вспомните то, что существенно отличается на этой полке от всего остального.

Глава 31

Эффект ответной благодарности, или Почему мы все стремимся к взаимности?

Суть эффекта ответной благодарности заключается в том, что получив подарок, люди испытывают интуитивное, подсознательное желание подарить что-то в ответ.

В популярной литературе по психологии этот эффект известен как «правило взаимного обмена» и о нем довольно подробно в своих книгах рассказывает Роберт Чалдини. Это правило гласит, что получение подарка сопровождается появлением обязательства того, что нужно постараться воздать другому человеку то, что он дал нам.

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. Считается, что нет такого общества людей, в котором не существовало бы такого правила. Оно эволюционно поддерживается потому, что ориентация на будущее, присутствующая в чувстве признательности, очень важна для возникновения социального прогресса. Обществу выгодно, чтобы один человек мог бы дать другому человеку нечто (пищу, ресурсы, заботу), веря в то, что в будущем это окупится.



Социум пристально поддерживает это правило и используя позитивное и негативное подкрепление, заставляет нас его придерживаться. Поскольку существует повсеместное отвращение к тем, кто только берет и не пытается дать что-то взамен, люди, не осознавая это, часто даже готовы пойти на убытки, чтобы не оказаться в социальном отторжении. Но при этом существует большое количество уловок, с помощью которых мошенники, да и просто маркетологи, извлекают выгоду из этого чувства признательности и благодарности.

Когда нам делают что-то доброе, мы тоже хотим отблагодарить той же монетой, тоже добром – «за добро плачу»

добром». Во многом именно на этом фундаменте держится любое социальное образование и коллектив. Мы все, хотя бы немного, являемся альтруистами: если мы что-то получаем, то считаем необходимым что-то отдать. Множество пословиц гласит нам об этом: «сколько взял, столько отдал», «нельзя только брать, нужно и отдавать». Все это является примерами этого когнитивного искажения.

Р. Чалдини приводит описания нескольких экспериментов, подтверждающих работу эффекта ответной благодарности. В частности – эксперимент профессора Д. Ригана из Корнельского университета. Участник эксперимента по «художественной оценке» произведений оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик – назовем его Джо – только изображал из себя испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана. Этот эксперимент проводился в двух вариантах. В одном случае Джо оказывал небольшую услугу настоящему испытуемому, о которой тот не просил. Во время короткого перерыва он на пару минут покидал комнату и возвращался с двумя бутылками воды, и при этом говорил: «Я спросил профессора, могу ли я купить воды, и он разрешил, поэтому я купил одну бутылку себе и для вас тоже».

В другом случае Джо не оказывал испытуемому никаких услуг. Он просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. Во всем остальном Джо вел себя одинаково.

Позже, после оценки всех картин и ухода экспериментатора, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывался автомобиль, и что, если он продаст много билетов, то сможет выиграть премию в 50 долларов. Джо просил купить испытуемого несколько лотерейных билетов по 25 центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше». Понятно, что Джо продавал больше билетов тем испытуемым, которым покупал бутылку воды. При этом бутылка воды стоила те же самые 25 центов, а лотерейных билетов он продавал на сумму, превышающую доллар.

Похоже поступают и кришнаиты, когда на улицах Москвы подходят к прохожим и для начала дарят им «от чистого сердца» цветок, и только потом предлагают им приобрести свои религиозные книги.

В зависимости от культуры «стратегия Джо» может приносить манипуляциям большие или меньшие дивиденды. Например, в японской культуре принято в ответ дарить подарок гораздо дороже, чем подарили тебе. А в европейском и американском деловом этикете не принято принимать незаслуженные подарки и услуги: даже в ресторане каждый платит сам за себя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.