

Содержание

<i>Введение. Самая известная муха в мире</i>		7
1. Наш мозг нас обманывает		16
2. Власть удобства		46
3. Боль, сомнение, сожаление и как их избежать		84
4. Конформизм: вы находитесь здесь		110
5. У времени есть крылья		146
6. Сила притяжения		182
7. Вознаграждение, премиальные и штрафы		232
<i>Заключение</i>		259
<i>Благодарности</i>		266
<i>Список эффектов и терминов</i>		269
<i>Примечания</i>		276

Введение

Самая известная муха в мире

Естественной средой обитания самой известной в мире мухи является аэропорт Схипхол. Мужчины, вероятно, видели ее много раз, а женщины — возможно, никогда. Все-таки она не жужжит в воздухе и не выставляется в рамке под стеклом, как музейный экспонат, — она находится в туалете. Конечно, мы говорим об одной из тех мух, которых изображают в писсуарах. Впервые она появилась в аэропорту в начале 1990-х годов, но сама идея не была такой уж новаторской. В Стратфорде-на-Эйвоне можно полюбоваться писсуарами примерно 1880 года выпуска, на которых нарисованы пчелы. Типичный британский юмор, поскольку *apis* («пчела» на латыни) звучит как то, ради чего британцы подходят к упомянутым объектам. Даже в голландской армии в 1950-х годах были горшки с мишенью на дне. Муха в аэропорту Схипхол выполняет ту же функцию: заставляет мужчин целиться точнее. Потому что прицеливаются они из рук вон плохо — особенно если их мучает джетлаг, — из-за чего уборщицы сбиваются с ног, чтобы надраить полы до блеска. Это влечет за собой дополнительные расходы для аэропорта и раздражает спешащих путешественников, которые вынуждены стоять перед закрытым туалетом, ожидая, пока закончится уборка. Муха нужна, чтобы джентльменам было

куда целиться. И это работает: «сплэшбэк» — так называют то, что попадает на напольную плитку — уменьшился благодаря мухе примерно вдвое. Поэтому затраты на уборку также значительно снизились [1]¹.

Вот почему эта муха разошлась по всему миру. Нам необходимо делать так, чтобы коллеги хорошо срабатывались, граждане соблюдали правила, а клиенты делали покупки. Стоматологу нужна уверенность, что вы пользуетесь зубной нитью, активисту — что вы поддерживаете благотворительность, а диджею — что вы поднимаете руки вверх на танцполе. Людям приходится заставлять друг друга двигаться и совершать определенные действия. Но как этого добиться, если аргументы и просвещение не работают? Угрозами? Принуждением? Возможно, эта стратегия подходит для силовых структур, но для рекламы шампуня вряд ли будет удачной. Что еще — взятки, подарки, скидки и бонусы? Иногда это работает как надо, но часто приводит и к обратным результатам (позже мы поговорим об этом подробнее).

И тут из-за угла появляются ученые-бихевиористы, такие как Ева, и создатели рекламных кампаний вроде Тима. И они обнаруживают, что эта простая нарисованная муха бросает вызов всем классическим законам воздействия на поведение человека. О них писали еще древние греки и римляне: если вы хотите изменить чье-то поведение, начните с хорошо подобранных, четко сформулированных и грамот-

¹ Один из сотрудников аэропорта в интервью оценил экономию в 8% от общей стоимости уборки туалета. В эту сумму, очевидно, входят далеко не только писсуары, но и женские туалеты, и кабинки, и все остальное. Он не назвал точной суммы, но в других источниках мы читали, что она достигает 35 тысяч евро в год. Между тем в Схипхолье продвигают и другие инновации, например датчики, сигнализирующие о том, что туалет нужно почистить. Вы тоже будете в курсе! — *Здесь и далее, если не указано иное, прим. автора.*

но оформленных фактов и их аргументации (*логос*). Преподнесите их убедительно с эмоциональной точки зрения (*пафос*). И ясно дайте понять, почему вы заслуживаете доверия (*эмос*). Звучит весомо и иногда действительно работает. Но потом появляется эта дурацкая муха и переворачивает все с ног на голову. Никаких наказаний или вознаграждений, знаний или аргументов, эмоций или обещаний — и все же желанное изменение поведения достигается¹. Как это возможно? Муха в горшке часто приводится как хрестоматийный пример подталкивания. Нобелевский лауреат Ричард Талер определил его как небольшое изменение в окружающей среде, которое делает желаемое поведение более легким, приятным или более естественным. Сосредоточение внимания в моменте, кажется, не является результатом осознанного мыслительного процесса, а происходит будто бы автоматически, само по себе.

Если вдуматься, в этом нет ничего необычного. На самом деле на ваше поведение в любой отдельно взятый момент времени оказывают подспудное влияние разнообразные мелкие факторы — и часто они настолько незначительны, что вы ни на секунду о них не задумываетесь. В магазине вы выбираете известный бренд и готовы даже доплатить за него. В отпуск вы выбираете поехать туда, где гарантированно будет хорошая погода, а в поисках ресторана заходите в тот, где занято побольше столиков. В супермаркете сначала вы бросаете в корзину салат и помидоры, но на кассе рука сама кладет на ленту плитку шоколада. А возвращаясь домой, выбираете такой путь, чтобы шагомер показал в итоге чуть больше 10 000 шагов за день. Все это кажется совершенно естественным, но во всех этих случаях на ваше поведение влияет что-то, о чем вы почти не думали или не думали во-

¹ Не логос-эмос-пафос, а апис.

все. Это сильное влияние незначительного фактора на человеческие поступки мы называем эффектом жужжащей мухи. Вдохновением для этого названия послужила та самая муха в туалете, а также эффект бабочки. Ну, знаете, бабочки, которая взмахивает крыльями во Флоренции и вызывает торнадо в Техасе посредством цепной реакции. Эффект жужжащей мухи, к счастью, гораздо более предсказуем. Поэтому его можно научиться распознавать, избегать, а зачастую и использовать целенаправленно.

Жужжащие мухи и их эффекты: как все устроено

Полезно знать: эффект жужжащей мухи — это не сложный механизм вашего мозга (хотя именно там он и возникает). Это всего лишь явление, которое повсеместно замечают исследователи. Смотрите: если направить стрелки на дорожных знаках вверх, пробок станет меньше. Видите ли, если переименовать эту рыбу, ее начнут заказывать и есть гораздо чаще! Общее между этими ситуациями в том, что нечто маленькое оказывает большое влияние на поведение. «Нечто маленькое» в этой книге мы называем жужжащей мухой. Часто подобные эффекты уже подробно изучены в науке и имеют терминологическое название. Мы придумали название сами, потому что оно помогает рассказать историю. Рекламщик Тим вместо ожидаемого «чтобы выделиться, мы должны сделать что-то отличное от конкурентов» говорит: «Мы должны сообщать об “эффекте фон Ресторфф”». Звучит хорошо, не так ли? Ученой Еве, вероятно, трудно донести до политиков фразу «люди любят ничего не делать», зато она определенно найдет отклик, сказав, что «из-за собственной инертности жители мегаполисов выбирают вариант, подразумеваемый по умолчанию». Короче говоря, запомните эти

термины, если они показались вам полезными или симпатичными. В любом случае, мы пометили их **мушкой**, чтобы вам было легче их найти. Также в конце книги есть соответствующий список.

Жужжащие мухи бывают самых разных форм и размеров. В этой книге мы познакомим вас со многими из них. От коварных жужжащих мух, заставляющих вас наполнять доверху корзину в супермаркете, до милых жужжащих мух, которые помогают безопаснее водить машину или практиковать более здоровый образ жизни. Мы покажем, каких жужжащих мух со стороны политиков, разнообразных соблазнительей и владельцев казино лучше избегать, а каких можно использовать самим, чтобы уговорить друзей составить вам компанию именно в вашем любимом ресторане или убедить ребенка доесть ужин до последней крошки. Тем временем мы также применяем эти эффекты на вас, пока вы читаете эту книгу. Не беспокойтесь, мы в основном предупреждаем, когда это будет происходить. Например, как насчет **эффекта эффекта**? Этот эффект жужжащей мухи сводится к тому, что люди скорее сочтут нечто интересным, если вы назовете это эффектом. Действительно, название этой книги мы выбрали неслучайно.

Сначала вот что


В этой книге мы делимся с вами множеством научных открытий и прилагаем все наши усилия, чтобы делать это ответственно и разумно. Мы хотим вдохновить и зажечь вас тем, как нас самих восхищает поведение людей и его научное обоснование. Для этого иногда нам приходится многое упрощать — не чрезмерно, но так, чтобы эта книга стала полезной и пригодной для чтения. Мы делаем это сознательно, иногда через небольшое сопротивление — ведь мы можем





еще столько всего рассказать, — но всегда руководствуясь совестью. Поэтому, если вы хорошо разбираетесь в каком-то вопросе и сочтете нас немного недалёковидными или поверхностными, вы, вероятно, окажетесь правы.

Например, не принимайте наши слова о мозге за отправную точку перед нейрохирургической операцией, но спокойно доверяйте нам в том, что связано с домом, садом или кухней. При этом стоит кое-что иметь в виду. Мы живем в золотой век бихевиористики, когда постоянно происходят новые открытия, которые порой переворачивают предыдущие с ног на голову. Несомненно, в последующих изданиях нам будет что скорректировать. Кроме того, бихевиористика работает иначе, чем другие естественные науки. *Земля иногда вращается вокруг Солнца, а иногда нет?* Безумие. Но к поведению такой подход применим: люди хотят одновременно вписываться в общество и выделяться из общей массы; любят все знакомое и тянутся к новому; любят иметь выбор, но ненавидят выбирать. Поведение человека, как и эффект жужжащей мухи, зависит от внешних обстоятельств. Поэтому всегда проводите эксперименты в лабораторных условиях или хотя бы найдите укромный уголок, выпустите жужжащую муху и понаблюдайте, происходит ли что-то иное, чем в другом углу, где мухи нет. Наконец, остерегайтесь **эффекта золотого молота**: о нем говорят, когда вы настолько увлекаетесь каким-либо решением, что считаете его наиболее оптимальным для любой проблемы. Жужжащие мухи — все же не панацея. Однако они увлекательны, полезны, опасны, забавны, а иногда и потрясающе эффективны. Поэтому скажем голосом Фрека Вонка¹: *«Давайте же что-нибудь поищем!»*



¹ Вонк Фрек — нидерландский биолог и телеведущий, специалист по герпетологии. — *Прим. перев.*

Что происходит в Vegas (происходит и в Вегхеле)

Добро пожаловать в мировую столицу жужжащих мух — Лас-Вегас. Здесь мы познакомим вас с семьёй семействами жужжащих мух. Потому что, прежде всего, в Лас-Вегасе можно найти самых искусных специалистов по самообману , лучших иллюзионистов в мире. Они царствуют в казино — на всеобщем обозрении, но особенно за кулисами казино. Мозг шепчет: у вас талант к азартным играм, вам часто везет, и вы знаете, когда остановиться, а обмануть вас не удастся. Прочитав первую главу этой книги, вы узнаете о себе много нового.

Первым делом в казино вы обязаны обменять деньги на фишки. Не из соображений безопасности, а просто потому, что с пластиковыми фишками легче  расставаться, чем с деньгами, и вы не чувствуете  при расчете фишками болезненного укола, как в случае с настоящими деньгами. Повсюду вы видите людей, которым  везет. Потому что чем заметнее игровой автомат и чем понятнее устроен, тем чаще он выдает (маленький) приз¹. Оказавшись внутри казино, вы мгновенно перестаете ощущать время.  Это делается для того, чтобы вы играли и тратили деньги без перерыва. Архитекторы намеренно спроектировали это заведение как лабиринт, откуда невозможно быстро найти выход, если вы уже провели там какое-то время. Толстый ко-

¹ История гласит, что по этой причине операторы ярмарок по утрам раздают более крупные призы. К тому времени, как туда приезжает основная часть посетителей, уже можно увидеть, как дети-победители таскают за собой огромные мягкие игрушки, и высоко оценить собственные шансы на выигрыш. Говорят, что операторы ярмарочных площадок распространили эту легенду, чтобы привлечь больше посетителей в тихие ранние часы. В любом случае всякая ярмарка кишит «жужжащими мухами».

вер замедляет ваши шаги. Вокруг не видно никаких часов, за исключением швейцарских в витринах дорогих магазинов, где победители могут потратить выигрыш. «Дневной свет» исходит исключительно от нарисованного голубого неба — парижского, венецианского или любого другого — в зависимости от того, какую точку планеты владельцы данного казино решили воссоздать для своего интерьера. На LED-панели  ведется обратный отсчет до очередного джекпота. Мигающие огни, постоянный звон автоматов, небольшие выплаты время от времени  — все это вызывает ощущение, что выиграть легко, нужно только еще немного поиграть.

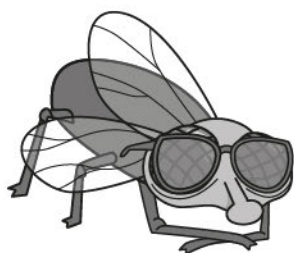
Многие туристы покидают Лас-Вегас через несколько дней, перевозбужденные и мечтающие о покое и природе. Тим же, напротив, считает, что в этом городе полно природы, и с удовольствием устраивает там недельные сафари на жужжащих мух (кстати, не участвуя при этом в азартных играх). Однако те, кто остаются дольше или даже живут в Вегасе, часто попадают в беду. Не только казино, но и магазины, и аэропорт, и даже заправки полны соблазна для игроманов. В результате толпы зависимых от гэмблинга местных жителей продолжают убеждать себя, что следующая игра уж точно все исправит. Жужжащие мухи подобны библейской чуме, от которой нет спасения. Разве правительство не должно защищать этих бедняг?¹

А, это же Америка. К счастью, в Нидерландах таких эксцессов не происходит! Мы люди рассудительные, поэтому в нашей стране с самообманом все не так удручающе. Мы совсем не поддаемся на чужие уловки. Правда же? Хм. Сходите в один большой мебельный магазин, например в тот,

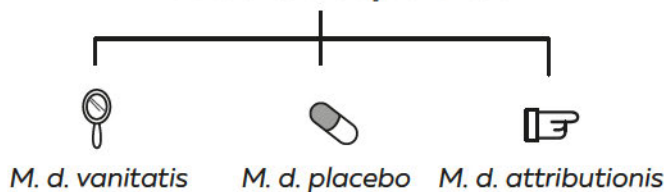
¹ Правительство [США] облагает прибыль налогом в размере 24%.

где продаются шкафы или кровати, которые вдобавок придется собирать самостоятельно. Его довольно сложно быстро пройти насквозь из-за всех этих запутанных маршрутов. А дневной свет вы там увидите? Да, на кассе, где от вас хотят, чтобы вы поторопились... А как насчет супермаркета, любимого интернет-магазина, вон той милой забегаловки или даже сайта налоговой инспекции? То, что происходит в Вегасе, происходит и в Вегхеле. И в повседневной жизни встречаются всевозможные факторы, которые пытаются повлиять на ваше поведение. Их главный сообщник — ваш мозг.

Муха самообмана:
она всегда здесь,
но вы ее не
видите



Musca deceptionis



1. Наш мозг нас обманывает

***Musca deceptionis*, или Муха самообмана**

Подвиды: *M. d. vanitatis* (муха завышенной самооценки), *M. d. placebo* (Муха плацебо), *M. d. attributionis* (Муха атрибуции). Эти виды мух практически не поддаются уничтожению и зачастую едва заметны человеческому глазу. Это первопродок остальных видов жужжащих мух: туда, где появляется *Musca deceptionis*, вскоре прилетают и другие.

Функционирование и контроль: в небольших количествах безопасны и порой даже полезны. В случае интенсивного резкого роста популяции взгляните в зеркало. В профессиональной среде рекомендуются нежные поглаживания *M. d. vanitatis*.



Знаете ли вы, что существует шесть различных версий этой книги? Правда, отличаются они только обложками. Обратите внимание, какого цвета обложка вашего экземпляра, потому что это многое говорит о вашей индивидуальности. Люди, которые, как и вы, выбрали красную версию, довольно уникальны. С одной стороны, они бывают очень открытыми и общительными, ведь красный — экспрессивный и эмоциональный цвет. Но с другой стороны, эти люди порой довольно замкнуты, себе на уме. К этой части вашей личности обращается «мозг» из мух на обложке. Это сочетание двух сторон действительно делает вас особенными. И только для таких, как вы, у нас есть крайне интересное инвестиционное предложение!

Окей, вы наверняка успели заметить, что что-то тут не так, — и вы абсолютно правы. В магазины попала книга с единственным вариантом обложки¹. Но узнали ли вы себя хоть немного в этом психологическом портрете? Здесь нечего стыдиться. Вдохновением для этого примера послужил

¹ Конечно, мы тестировали несколько вариантов — разных цветов и с разными подзаголовками. Обложка книги, которую вы сейчас держите в руках, была признана самой привлекательной.

классический эффект жужжащей мухи — так называемый **эффект Форера**. На самом деле это не столько отдельный эффект, сколько совокупность расплывчатых утверждений, которые, как считают люди, применимы лично к ним, но не к остальному населению. Этим давненько пользуются прорицатели и хироманты. Даже сегодня социальные сети полны призывов в духе *«поставь лайк, если ты интроверт И экстраверт!»*¹

Теперь мы прояснили происходящее, но вы все равно думаете: возможно, это и так, но я *действительно* отношусь к тем, кто одновременно интро- и экстравертен. Не желая преуменьшать значение вашей уникальной личности: мы, люди, просто не знаем себя так хорошо, как нам кажется. Самые эффективные жужжащие мухи этим пользуются. Они работают с иллюзиями, слепыми пятнами и шаблонами, характерными для вашего мышления в какой-нибудь конкретной области. Поэтому, чтобы понять и научиться распознавать этих мух, сначала нужно с другого ракурса взглянуть на себя.

Самосохранение против самопознания

Вы уникальная личность, которая всегда делает осознанный и обоснованный выбор, опираясь на факты? Или ваш выбор — результат эволюции, работы генов, окружающей среды и специфики конкретной ситуации? Это не взаимоисключающие варианты; верный ответ — их комбинация. Сравните это с тем, как рождается музыка: ритм, мелодия, гармония и тембр соединяются вместе. Точно так же и ваше поведение обусловлено биологией, культурой, обстоятель-

¹ И, леди, если кто-то вам говорит: «Мне кажется, у тебя есть и другая сторона», — значит, либо у говорящего хорошая интуиция, либо же он прошел очень плохие курсы по пикапу (вернемся к этому позже).

ствами и особенностями вашей личности. Между этими компонентами существует сложная взаимосвязь. Например, недостаток питательных веществ в утробе матери может повлиять на функционирование конкретных генов, увеличивая вероятность того, что во взрослом возрасте вы будете реагировать определенным образом при определенных обстоятельствах. Следовательно, люди контролируют собственное поведение лишь в ограниченной степени, как бы порой ни казалось, что всё наоборот. Войны, рабство, экологические катастрофы, поляризация общества — иногда решение этих проблем кажется предельно простым: *можно же просто остановиться...* К сожалению, фМРТ и ЭЭГ показывают все, что происходит в мозге, но кнопки *перезагрузки* там нет. Неважно, насколько вы образованны и открыты; невозможно просто взять и начать игнорировать 300 миллионов лет эволюции. Потому что, действительно, такие феномены, как трайбализм, самосохранение и краткосрочное планирование, развились в границах нашего вида не вчера. В лучшем случае мы способны научиться вести себя разумнее в отношении как приятных, так и менее приятных аспектов нашего поведения. И далеко не всегда это происходит рационально.

Классическая экономика предполагала, что люди, принимая решение, взвешивают все плюсы и минусы каждого варианта развития событий. Анализируя же решения, которые люди принимают на самом деле, современные поведенческие экономисты приходят к более детализированной картине. Безусловно, человеческий мозг постоянно прогнозирует и взвешивает предполагаемые плюсы и минусы различных вариантов. Однако логика, на которой завязан этот процесс, более древняя. Чувствуете порыв к немедленному действию безо всяких раздумий? Пускай в современных условиях ведения бизнеса это не сделает вас топ-менедже-