

ЗМІСТ

Правила алхімії від Рорі	9
Передмова. Напій, крутіший за Coca-Cola	10
Залиште місце для магії	12
Вступ. Зламати (людський) код	16
Розділ 1. Логіка, що нам допомагає, і логіка, яка нам заважає	61
Розділ 2. Алхімік (або чому магія досі існує)	145
Розділ 3. Сигналізування	175
Розділ 4. Підбираємо ключ до несвідомого: сигналізування собі	221
Розділ 5. Задовільність	253
Розділ 6. Психофізика	277
Розділ 7. Як стати алхіміком	321
Кілька слів на завершення про те, як менше залежати від логіки	345
Подяки	359
Список ілюстрацій	361
Примітки	362

ПРАВИЛА АЛХІМІЇ ВІД РОРІ

1. Протилежне до гарної ідеї теж може бути гарною ідеєю.
2. Не розробляйте дизайн для «середньостатистичної» людини.
3. Невигідно бути логічним, якщо всі навколо логічні.
4. Куди спрямовано нашу увагу, туди прямують і наші відчуття.
5. Квітка — це лише бур'ян, який має ресурси на рекламу.
6. Проблема логіки в тому, що вона вбиває магію.
7. Гарний здогад, який підтверджується спостереженнями, — це теж наука. Так само, як і щаслива випадковість.
8. Пробуйте втілювати контрінтуїтивне, бо ніхто більше так не робитиме.
9. Розв'язувати проблеми раціонально — це як грати у гольф тільки в одному клубі.
10. Не бійтеся бути банальним.
11. Якби на запитання була логічна відповідь, хтось уже знайшов би її.

НАПІЙ, КРУТИШИЙ ЗА СОСА-COLA

Уявіть, що ви сидите на нараді керівників великої міжнародної компанії, яка випускає напої. Перед вами дилема: як створити напій, який похитне позиції Coca-Cola? (На секундочку, Cola — другий за популярністю холодний безалкогольний напій у світі^{*}). Які будуть ваші пропозиції? Що б такого придумати? Якби на тій нараді сидів я (і якби мені не кортіло викинути якогось коника), то запропонував би, мабуть таке: «Давайте випустимо напій смачніший і дешевший за Coca-Cola, і продаватимемо його в більших пляшках, щоб люди розуміли, на що витратили гроші». Я певен, що ніхто з учасників наради не видав би: «А давайте почнемо просувати на ринку дуже дорогий напій у малесенькій пляшечці, який на смак буде... трохи гидотний».

Ви не повірите, але саме таку ідею взяла в роботу одна компанія. І випустила бренд безалкогольних напоїв, які справді кинули виклик пануванню Coca-Cola. Ідеться про Red Bull.

Коли я кажу, що Red Bull на смак «трохи гидотний», то висловлюю далеко не тільки власну суб'єктивну думку^{**}. Ні, так вважає широкий загал. Ходять чутки, що перш ніж Red Bull вийшов на міжнародний ринок (а вперше цей напій випустили в Таїланді), ліцензіат звернувся до агенції, яка мала дослідити: як спожива-

^{*} Після води. — Тут і далі прим. автора, якщо не вказано інше.

^{**} Сам я випив уже не один літр напою.

чі з усього світу оцінять смак напою. Досвідчені працівники тієї агенції потім казали, що реакція споживачів на продукт була *найгіршою* з усіх реакцій на будь-які газовані напої. Під час таких досліджень люди, яким новий напій не припав до смаку, зазвичай досить делікатно діляться своїми враженнями: «Це не моє», «Смак надто насичений», «Таке більше сподобається дітям». Але описуючи смак Red Bull, респонденти не дуже добирали слів: «Я не пийму ці помії, навіть якщо мені доплатять». Та попри все ніхто не зможе заперечити, що напій став дуже популярним. Щороку в усьому світі продається шість мільярдів пляшок Red Bull, і прибутку від продажів вистачає на утримання цілої автогоночної команди, яка бере участь у «Формулі-1».

ЗАЛИШТЕ МІСЦЕ ДЛЯ МАГІЇ

Головна теза цієї книжки дуже проста: нелогічне часто виявляється надзвичайно ефективним, попри те, що сучасний світ не любить алогічності. Наука й логіка дали нам чимало важливого — але нелогічні й ірраціональні рішення теж дуже важливі, варто тільки наважитися простягнути руку і знайти їх, переступивши через наївний стандартний спосіб мислення.

На жаль, ми так звикли вірити в силу редукціоністської логіки, на яку спираються природничі науки, що намагаємося застосувати її скрізь — навіть у далекому від порядку світі людських стосунків. У сучасних моделях для ухвалення рішень забагато примітивної логіки й замало магії — графіки й таблиці не лишають місця для дива. Але що, як такі спрощені моделі неправильні? Що, як у впертих спробах дотримуватися точних законів фізики ми насаджуємо логічність і послідовність там, де їх не має бути?

Наприклад, у питанні про співвідношення робочих і вихідних днів. Близько 68 % американців готові *заплатити* за ще два тижні відпустки на рік, окрім тих двох, які вони вже мають. Працівники погодилися б зменшити власну зарплатню на 4 %, щоб тільки подвоїти тривалість відпочинку.

Але що, як відпустку можна збільшити *цілком безкоштовно*? Що, як виявиться: довші відпустки підуть на користь економіці США? По-перше, більше коштів буде спрямовано на товари й послуги, пов'язані з туризмом, а по-друге, зросте продуктивність праці службовців. Люди, які матимуть довшу відпустку, можливо, пізніше захочуть вийти на пенсію, а не ставатимуть дворо-

вими шахістами, щойно їм стукне відведених законом шістдесят. А може, вони просто краще працюватимуть весь рік після приємної тривалої поїздки на море. До того ж сучасні технології дозволяють працювати на багатьох роботах віддалено. Тому зовсім не обов'язково сидіти в міському офісі, можна так само ефективно виконувати свої обов'язки, лежачи на пляжі в Барбадосі.

Є чимало даних, які підтверджують тезу про магічний вплив довгих відпусток на економіку: французи працюють дуже продуктивно в ті рідкісні дні, коли не насолоджуються відпочинком; економіка Німеччини далеко не пасе задніх, хоча зазвичай німці мають шість тижнів відпустки на рік. Але американці бояться навіть пробувати застосувати цю модель у своїй країні: ліві ідеологи переконані, що продуктивність праці прямо пропорційна до кількості відпрацьованих годин, і вдвічі довша відпустка призведе до зниження зарплатні на 4 %.

Технократичний розум вважає, що економіка — це машина: якщо вона довго простоє без діла, то й користі з неї мало. Але економіка — не машина. Це дуже складна система. У машині немає місця магії, а от у складній системі — є.

[В інженерії немає місця магії. У психології — є.]

У погоні за наївною логікою ми створили безмагічний світ акуратних економічних моделей, бізнес-кейсів і вузьких технологічних ідей — і тепер насолоджуємося ілюзією, що контролюємо неймовірно складний світ. Так, ці моделі часто бувають корисні, але іноді вони дуже неточні й можуть завести на хибний шлях. Трапляється навіть, що логічні моделі стають дуже небезпечні.

Не забуваймо, що потреба пояснювати все логічно й чітко — це не тільки наша сила, а й слабкість. Намагаючись розробляти «наукову» методологію, ми часто не помічаємо альтернативних, менш логічних і більш магічних, рішень — дешевших, швидших і дієвіших. Міфічний «ефект метелика» справді існує, але ми надто мало часу присвячуємо полюванню на метеликів. Ось кілька

ЗЛАМАТИ (ЛЮДСЬКИЙ) КОД

Коли я пишу цю книжку, переді мною світяться два екрани комп'ютерів. На одному — текст, а на другому — результати дослідження, яке недавно провели мої колеги. Вони намагалися визначити, як ефективніше проводити благодійні кампанії й отримувати більше пожертв.

Один раз на рік волонтери з благодійної організації (нашого клієнта) вкидають заздалегідь підписані конверти в мільйони поштових скриньок на дверях будинків, а за кілька тижнів приходять до тих самих дверей знову, щоб забрати пожертви. Цього року в конвертах було прохання допомогти жертвам урагану. Але деякі конверти відрізнялися від решти. У 100 000 було повідомлення, що конверти роздають волонтери. В інших 100 000 було прохання заповнити форму, після чого сума пожертви мала збільшитися завдяки відшкодуванню податку обсягом 25 %. Ще 100 000 конвертів були кращої якості. І нарешті, 100 000 конвертів були вертикального формату (отвір розміщувався на короткій, а не на довгій стороні).

Якби ви були економістом, то, побачивши результати нашого дослідження, вирішили б, що всі люди масово з'їхали з глузду. Якщо мислити логічно, то єдиний чинник, який мав би вплинути на збільшення пожертв, такий: на кожен наданий вами фунт уряд накине ще 25 пенсів завдяки податковій пільзі. Три інші фактори, на перший погляд, ніяк не мають впливати на рішення жертвувати. Якість паперу, вертикальний формат і те, що конверт особисто принесли волонтери, не змусять людину прийняти раціональне рішення: дати грошей на подолання наслідків урагану.

Але результати свідчать про інше. Люди, які отримують «раціональний» конверт, насправді жертвують на 30 % *менше*, ніж контрольна група, а ті, хто отримує інші три типи конвертів, жертвують більше (показник доходить до 10 %). У конверти з якіснішого паперу люди охоче кладуть серйозніші суми: 100 фунтів і більше. І дочитавши цю книжку, ви, сподіваюся, краще розумітимете, чому для таких дивних результатів справді є підстави.

[Людський розум не керується логікою, так само, як кінь не харчується бензином.]

Як можна пояснити наведені результати? Мабуть, людям здається природнішим запитати банкноту або чек у конверт, який має отвір збоку. Покласти чек на 100 фунтів у конверт із цупкого паперу — якось надійніше, ніж у конверт із тонкого дешевого. А якщо в листі-проханні буде зазначено, що його власноруч принесли волонтери, ви, імовірно, захочете відповісти взаємністю на їхнє зусилля. Натомість згадка про додаткові 25 % могла наштовхнути людей до думки, що жертвувати варто менше. А чому тоді багато людей вирішили не жертвувати взагалі? Скажу чесно: я й сам не можу відповісти на це запитання.

Я розказав цю історію, щоб показати: людина, яка мислить логічно, навіть не почала б експериментувати з трьома варіантами, які розглядали ми. Але саме вони виявилися ефективні. Ось вам метафора, яка передає суть усієї книжки: якщо ми дозволимо керувати світом лише людям, які мислять логічно, то наші знання про цей світ зведуться тільки до логіки. А реальне життя майже завжди не логічне, а психо-логічне.

Учинками людини керують дві причини: логічна — показна, і справжня — прихована. Я вже тридцять років працюю в маркетингу й рекламі. Усім знайомим кажу, що на цій роботі заробляю гроші, вирішую проблеми різних бізнесів і розвиваю нові бренди. Справді, усе це для мене важливо. Але якщо чесно, я працюю в маркетингу й рекламі, бо страшенно люблю пхати носа до чужого проса.

Між 1950-ми і 1980-ми з американською і британською їжею щось явно пішло не так: із джерела задоволення вона перетворилася на джерело поживних речовин. Зараз це звучить дико, але в моєму дитинстві футурологи передбачали, що в майбутньому їжу замінять спресовані білки, жири й вуглеводи, які споживатимуть у таблетованій формі. Тоді чомусь думали, що головне завдання їжі — постачати необхідні речовини, тому харчова промисловість має придумати для них зручну форму.

Деякі далекоглядні особи визначили функцію їжі дуже вузько й намагалися створити раціональну модель діяльності харчової промисловості*. У цій гонитві за балансом та ефективністю люди втратили розуміння, для чого взагалі потрібна їжа: звичайно, для насичення, але й для багатьох інших важливих функцій. Ті, хто пропонував харчуватися таблетками, забули, що їжа — це задоволення, а крім того — неодмінний складник багатьох соціальних взаємодій**. Навіть якби такі таблетки колись і виготови-

* Якщо нам, нинішнім людям, це здається смішним, пригадаймо, що в Кремнієвій долині зараз роблять приблизно те саме: знищують розмаїття логічних відкриттів і радість від їхнього творення. З погляду психології це матиме катастрофічні наслідки.

** Якщо ви підете на зустріч, організовану урядом Великої Британії, там не буде печива. Завдяки цьому уряд економить близько 50 мільйонів фунтів щороку, але платить за це свою ціну: атмосфера на зустрічах дуже неприємна, адже по-

ли, їхні споживачі стали б дуже нещасні. Часто емоційна вартість їжі то більша, що неефективніший процес її виготовлення. Випікання хліба на заквасці, що так люблять хіпстери, — процес дуже тривалий і складний. Так само який сенс для простих французів мати стільки місцевих сирів. Але саме завдяки цій розмаїтості й освяченій традиціями унікальності ми так любимо французькі сири. Це повна протилежність сирній промисловості США тридцять років тому: вона була неймовірно ефективна, а потужності виробництва розташовувалися лише в кількох штатах. У 1990-х американці думали, що існує тільки два варіанти сиру: оранжевий і жовтий, і жоден з них не був дуже смачний. Схожа історія з пивом: нині з'явилося дуже багато його крафтових сортів, але до цього асортимент пива в Америці був дуже бідний, а якість — невисока*. Зате після того, як американське пивоваріння стало розмаїтим і неефективним, США з найменш привабливої для пивних туристів країни перетворилося на найбільш привабливу**. Харчова галузь стала неймовірно неефективна, і футурологи 1960-х, які так любили таблетки, здивувалися б, як вони помилялися. Люди годинами готують, їдять і навіть дивляться телепрограми про їжу. Високо цінують продукти місцевого виробництва й охоче платять космічні суми за їжу без хімії. Натомість коли ми намагалися поставити харчову промисловість на рейки логіки, то перестали розуміти, у чому взагалі для нас цінність їжі.

Для мене ця історія — повернення до задоволення від їжі, що відбулося в останні тридцять років, — стала метафорою процесів в інших сферах життя. Бо жити краще можна, тільки відкинувши

рушується головний принцип гостинності. Я не люблю печива, але щоразу лютую, коли його немає. Вести світську бесіду без печива — все одно що сидіти на допиті сербської поліції, а не на дружній зустрічі. Коли у Британії встановиться режим Сазерленда, я видам спеціальний указ, яким зобов'язу на будь-якій зустрічі подавати свіжі булочки.

* Боюся й казати, але і американський сир, і американське пиво варили у Вісконсині.

** Нещодавно американську крафтову броварню відкрили в Німеччині.