

## ГЛАВА 5

# ЛЕГКОСТЬ

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

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

что предпринять, поэтому ушел в отпуск. Он отправился на Карибы — в страну калипсо\*, коктейлей с ромом и легкой жизни. И именно там он нашел ответ.

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

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

Может быть, избавиться от некоторых продуктов?

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

Стратегия сработала. Trader Joe's изменили то, как и где люди делают покупки. Благодаря ограниченному выбору покупателям в Trader Joe's было легко, и они возвращались. Вместо 10 видов гранолы есть только один, собственный бренд Trader Joe's. Вместо пяти сортов масла — один. То же самое с арахисовой пастой, тортильяс, макаронами и приправами.

---

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

Даже туалетная бумага продается под брендом Trader Joe's. Эта стратегия позволила сети изменить поведение покупателей, и успех сохраняется уже более 45 лет. Таким бренд дошел до наших дней.

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

## ПСИХОЛОГИЯ ЛЕГКОСТИ

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

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

— Каким предметом будем заниматься сегодня? — спрашивал я.

— Историей! — отвечал ученик.

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

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

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

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

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

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

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

## УПРАВЛЕНИЕ СРЕДОЙ

Изменив среду, вы можете серьезно скорректировать поведение. В одном исследовании участвовали более тысячи курильщиков, желавших преодолеть свою зависимость. Чтобы выявить успешные стратегии, ученые наблюдали за ними в течение шести месяцев. Исследователи обнаружили, что самый

эффективный метод — убрать из дома все табачные изделия (легкость) и выбрать определенную дату, чтобы бросить курить (лестница)<sup>5</sup>.

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

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

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

Результаты были ошеломляющие: хотя всем участникам было некомфортно и многие невероятно страдали от необходимости применять электрошок (у троих случился полноценный эпилептический припадок), 65% продолжали бить током

«ученика», пока не убеждались, что он мертв<sup>8</sup>. Что заставляло их продолжать?

Ученый, проводивший эксперимент, мешал «учителю» остановиться. Как бы абсурдно это ни звучало, человек бил других людей током, потому что это было проще, чем протестовать. Вот каково влияние легкости. Если участник колебался, профессор в белом халате произносил одну из следующих приготовленных фраз.

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

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

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

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

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

Дружбой дело не ограничивается. В последнее время я часто бываю на свадьбах и постоянно слышу рассказы о том, как «половинки» нашли друг друга. Да, на любой свадьбе обязана прозвучать захватывающая история о том, как познакомились жених и невеста. Конечно, хочется верить, что людям судьбой предначертано быть вместе, однако наука дает более прозаическое объяснение. Исследование, проведенное Match.com\*, показало, что одно из пяти знакомств происходит в интернете. Однако параллельно выяснилось, что более трети опрошенных познакомились на работе или в учебном заведении, то есть там, где проводили бóльшую часть времени<sup>12</sup>.

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

## ОГРАНИЧЕНИЕ ВЫБОРА

Если уж речь зашла о любовных знакомствах: вы когда-нибудь задумывались, почему, несмотря на новые технологии, которые (якобы) облегчают поиск партнера, возраст вступления в брак

---

\* Популярный сайт знакомств. *Прим. ред.*

увеличивается? Казалось бы, можно очень быстро определить идеального кандидата и кликнуть мышкой. Для людей нетрадиционной ориентации есть своя сеть — Grindr. Почему же люди не могут найти истинную любовь?

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

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

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



## ДОРОЖНАЯ КАРТА

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

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

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

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

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

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

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕГКОСТИ В ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ

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

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

Благодаря униформе и рутине определиться с одеждой становится легче и можно сосредоточиться на других, более полезных вещах. Многие успешные люди, в том числе Стив Джобс, Марк Цукерберг и Альберт Эйнштейн, одевались стандартно, чтобы упростить себе жизнь<sup>18</sup>. И этот подход практикуют не только специалисты в области науки и техники, которым удобно выглядеть как герой «Теории Большого взрыва». Оглянитесь — и вы увидите, что бывший президент США Барак Обама всегда ходит в синем или сером костюме. Карл Лагерфельд, креативный директор Chanel, часто носит черный костюм, белую рубашку, солнечные очки и перчатки, а режиссер

Кристофер Нолан надевает свой фирменный темный пиджак, синюю рубашку со слегка потрепанным воротником и потертые ботинки. Женщины тоже не отстают. Матильда Каль, художественный директор Saatchi&Saatchi, написала статью о том, что ежедневная белая шелковая блузка и черные брюки резко уменьшили стресс, и она смогла сосредоточиться на чем-то еще, кроме мнения посторонних о ее одежде (еще она рассказала, как нашла одежду в Zaga и выторговала выгодную цену — по ее словам, все должны следовать ее примеру)<sup>19, 20</sup>.

## ПРОКЛЯТИЕ ЗНАНИЯ И ЭФФЕКТ ДНЕВНОГО ТРЕЙДЕРА

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

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

Для исполнителей было довольно очевидно, что слушатель с легкостью угадает мелодию по ритму: по их оценке, справиться с заданием должны около 50% студентов. Но оказалось,

что они были далеки от истины: лишь три из 125 песен (то есть примерно 2,5%) были определены правильно<sup>21</sup>. В чем дело?

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

Ту же ошибку люди совершают, пытаясь заставить других что-то сделать. Разработчики в технологических стартапах тысячи раз обсуждают продукцию в мельчайших подробностях. Они знают каждую особенность, точное расположение любой кнопочки. Из-за этого им часто кажется, что пользователь знает больше, чем на самом деле, и сможет легко разобраться в интерфейсе. Менеджеры, недавно поднявшиеся по карьерной лестнице, часто предполагают, что сотрудники знают больше, чем в действительности, и поймут задание. Специалисты по продажам, которые недавно узнали о продукте, думают, что их слова интерпретируют однозначно. Все эти проблемы возникают из-за того, что у людей слишком много знаний, и поэтому им трудно упростить дело для других.

Однако люди усложняют всё не только для окружающих, но и для самих себя, из-за чего вероятность, что они будут следовать собственным планам, уменьшается. Например, они записываются в спортзал, который находится слишком далеко от дома: им там нравится, и кажется, что они будут ходить туда регулярно, однако на деле это оказывается сложно, и они бросают. Разработчики программного обеспечения планируют дедлайны, но часто недооценивают, сколько времени на самом

деле требует работа. Это порождает споры в команде, и иногда проекты забрасывают. Причиной часто становится не столько действительно большое знание, сколько ложная уверенность, что человек знает себя хорошо.

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

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

Недавно этот эффект был использован для объяснения некоторых аспектов человеческого поведения, включая результативность генеральных директоров, менеджеров<sup>26</sup>, предпринимателей<sup>27</sup> и, конечно, торговли на бирже<sup>28</sup>. Одно исследование, в частности, показало, что более 30% инженеров

относят себя к числу лучших 5% в этой профессии, свыше 60% полагают, что входят в верхние 10%, и почти 90% — в верхние 25%<sup>29</sup>. У инженеров-предпринимателей предвзятость была еще сильнее. Исследования в бизнесе дали схожий результат. Хотя принято считать, что предприниматели любят рисковать, на самом деле они не отличаются в этом отношении от наемных работников. Разница заключается в том, что бизнесмены слишком уверены в своих навыках<sup>30</sup>.

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

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

Как же преодолеть эти проблемы и упростить себе жизнь?

## КАК УПРОСТИТЬ ЖИЗНЬ

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

разберется, а поставить себя на место человека с меньшими знаниями (представить, что программой будет пользоваться ребенок) и сделать продукт проще в использовании. Ниже в табл. 1 приведены примеры простых и непростых решений. Это должно помочь вам разобраться, что пройдет тест E-Trade, а что — нет.

Таблица 1

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

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

Кроме теста E-Trade есть и другие способы облегчить дело. Можно применить научный подход, который был описан выше: контролировать среду, ограничить выбор и использовать

дорожную карту. Можно привлекать другие силы, которым посвящена эта книга. Хотя эта глава только о легкости, они тоже могут пригодиться. Например, благодаря модели лестницы из главы 2 проще продолжать чем-то заниматься: маленькие шаги легче, чем путь к большой цели и мечте. Можно окружить себя единомышленниками, как было показано в главе 3, рассказывающей о сообществах.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЛЕГКОСТИ В БИЗНЕСЕ

Первого апреля 2014 года израильский программист Ор Арбель подарил миру первоапрельскую шутку — намеренно глупое приложение для iPhone и Android. Он потратил на его разработку всего восемь часов и уже через три месяца получил более миллиона скачиваний, выйдя на третье место в Apple Store. Пятьдесят тысяч самых активных пользователей использовали программу более 4 млн раз. Потрясенный успехом Арбель уволился с работы, собрал вещи и уехал в США, где заработал свой первый миллион долларов в финансовом секторе. Если бы это произошло в 2006 году, когда мобильные приложения только начинали писать, такой успех шуточной программы был бы понятен. В то время люди — в том числе мои университетские друзья и коллеги — в одночасье становились миллионерами на приложениях вроде «Как тебя зовут в порнофильме?» (программа придумывала пользователю имя, как у порнозвезды). Но к 2014 году новизна таких придумок поблекла. Как же первоапрельской шутке удалось настолько вовлечь пользователей? Все дело в том, что приложением было очень просто пользоваться. До смешного просто.

Весь смысл приложения Арбеля заключался в том, что оно отправляло слово «Йоу!» друзьям пользователя. Больше оно ничего не умело. Там была большая кнопка, нажатие на которую отправляло «Йоу!» адресату и приглашало его скачать приложение. Но сама легкость использования привлекла множество



людей. С момента появления приложения Yo! вышло много однотипных подражаний, например индийская версия, которая отправляет слово «аййо», а также полезная программа для предупреждения граждан Израиля о ракетных обстрелах<sup>34</sup>. Благодаря максимальной простоте Yo! быстро завоевало успех. Пока рано делать прогнозы, но я думаю, что аналогичные приложения не достигнут такой популярности, потому что их очень много и, чтобы обойти конкурентов, нужно придумать что-то еще более простое. Ясно одно: люди будут делать легкое дело, каким бы глупым оно ни казалось.

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

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

Amazon получит уведомление, деталь будет автоматически заказана и доставлена к вашей двери<sup>37</sup>.

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

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

---

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

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

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

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

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

---

## УПРАЖНЕНИЯ

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

1. Подумайте о поведении, которое вы планируете изменить.
2. Используя предложенные в этой главе инструменты, попытайтесь облегчить процесс изменений. Например,

## ПРИВЫЧКИ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

определите, не страдаете ли вы проклятием знания и не действует ли на вас «эффект дневного трейдера».

3. Признайте, что план изменения поведения может быть не таким легким, как вам кажется.
  4. Придумайте, как его упростить и сделать так, чтобы придерживаться его было как можно легче.
-