

ЧІП ХІЗ | ДЕН ХІЗ

ПРИЛІПНІ!

ЕФЕКТИВНІСТЬ

ІДЕЙ

ЧОМУ ОДНІ ДОСЯГАЮТЬ УСПІХУ,
А ІНШІ ЗАЗНАЮТЬ НЕВДАЧ

25 МІСЯЦІВ У СПИСКУ БЕСТСЕЛЕРІВ

BUSINESS WEEK,

№ 1 BUSINESS BOOK

ЗА ВЕРСІЯМИ

CANADA'S GLOBE AND MAIL,

AMAZON, THE MIAMI HERALD

CHIP HEATH | DAN HEATH

MADE TO STICK:

WHY SOME IDEAS SURVIVE
AND OTHERS DIE

Random House
New York

ЧІП ХІЗ | ДЕН ХІЗ

ПРИЛІПИ! ЕФЕКТИВНІСТЬ ІДЕЙ:

ЧОМУ ОДНІ ДОСЯГАЮТЬ
УСПІХУ, А ІНШІ ЗАЗНАЮТЬ НЕВДАЧ

УДК 159.9
ББК 88.37
Х43

Жодну з частин цього видання
не можна копіювати або відтворювати в будь-якій формі
без письмового дозволу видавництва

Перекладено за виданням:

Heath C. Made to stick : why some ideas survive and others die /
Chip Heath & Dan Heath. — New York : Random House, 2007. — 304 p.

Переклад з англійської *Ірини Гриви*

Дизайнер обкладинки *Мар'яна Гілевич*

Популярне видання

XIЗ Чін, XIЗ Ден

**Приліпи! Ефективність ідей:
чому одні досягають успіху, а інші зазнають невдач**

Керівник проекту *В. В. Столяренко*
Координатор проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. І. Кривко*
Редактор *П. Й. Коробчук*
Художній редактор *Ю. О. Сорудейкіна*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *І. В. Байда*

Підписано до друку 12.12.2016. Формат 60х90/16. Друк офсетний.
Гарнітура «Georgia». Ум. друк. арк. 20.
Дод. наклад 8000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: corp@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61012, м. Харків, вул. Різдяна, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com

ISBN 978-617-12-2647-0 (PDF)

© Chip Heath and Dan Heath, 2007
© DepositPhotos.com / whitestar1955,
обкладинка, 2017
© Nemirol Ltd, видання українською
мовою, 2017
© Книжковий Клуб «Клуб Сімейно-
го Дозвілля», переклад і художнє
оформлення, 2017

*Присвячується батькові за те,
що їздив на старенькому шеветі,
поки ми навчалися у коледжі*

*Присвячується матері за те,
що кожного ранку протягом
вісімнадцяти років
готувала нам сніданок*

Зміст

Вступ

ЯКІ ІДЕЇ «ПРИЛИПАЮТЬ»?

11

#викрадення нирок #попкорн «#липка» ідея = зрозуміла, пам'ятна, здатна змінити стиль мислення чи поведінки #солодощі на Гелловін #шість принципів успішних ідей #ворог: Прокляття Знань #складно бути виконавцем #креативність виникає завдяки застосуванню принципів

Розділ 1

ПРОСТОТА

39

#намір командира #БЮДЖЕТНА авіакомпанія #відхід від важливої інформації та принцип перевернутої піраміди #телепні, уся річ в економіці #нездатність прийняти рішення #семінар: перебування на сонці #імена, імена та знову імена #простота = ідейна основа + лаконічність #прислів'я #дерев'яний брусок та ПК *Palm Pilot* #закладене у пам'яті #схема «пом'єло» #гасло «"Щелепи" на космічному кораблі» #генеративні аналогії: «актори» компанії *Disney*

Розділ 2

НЕСПОДІВАНІСТЬ

83

#цікавий інструктаж із безпеки під час перельоту #здивовані брови #«постбачуваність» #порушення очікувань. «Норд, який...» #«Наступного четверга занять не буде» #семінар: чи виділяє Америка надто багато коштів на допомогу іншим державам? #кільця Сатурна #допитливість у фільмах #теорія прогалин #семінар: звіт про збір грошових коштів #заповнення прогалин: футбольні поєдинки між студентами #кишенькове радіо #людина на Місяці

Розділ 3

КОНКРЕТНІСТЬ

125

#кислий виноград #ландшафти як «екологічні знаменитості» #віднімання без абстрактності #бухгалтерська справа #теорія пам'яті #карі очі, сині очі #інженери проти робітників #сім'я Ферраріс іде у парк розваг *Disney* #білі речі #багряна тека #семінар: пероральна ригід-ратаційна терапія #namburger Helper та Сем із Седдлбека

Розділ 4

ДОСТОВІРНІСТЬ

163

#науковець-лауреат Нобелівської премії, котрому ніхто не повірив #банани, які руйнують шкіру #авторитети та антиавторитети #пем Лаффін, курець #переконливі деталі #присяжні та зубна щітка у вигляді Дарта Вейдера #73-річний танцівник #статистика: ядерні боеголовки у вигляді кульок від підшипників #принцип правильного масштабу #співробітники як члени футбольної команди #семінар: як подолати паніку, спричинену нападами акул? #тест Сінатри #поширення болівудських фільмів #істівна тканина #а де яловичина? #експериментальне підтвердження #емоційний запас #семінар: часом наша інтуїція помиляється #зібрання молодих гравців НБА

Розділ 5

ЕМОЦІЙНІСТЬ

203

#принцип Матері Терези: дивишся на людину — прагнеш допомогти #боротьба з курінням кампанії «Правда» #семантичне виснаження та чому слово «унікальний» вже не унікальне #переоцінка «спортивної поведінки» #посилкова реклама #а яка для мене з цього користь? #кабельне телебачення у місті Темпе #дно піраміди Маслоу #харчування в Іраку #апарат для приготування попкорну та політика #семінар: для чого вивчати алгебру? #зі штатом Техас не жартуйте #кого цікавлять фортепіанні дуети? #співчуття

Розділ 6

РОЗПОВІДНІСТЬ

251

#хибні показники кардіомонітора #професійні розмови у компанії Хероx #корисна та некорисна візуалізація #історії як симулятори польоту #семінар: як поводитися із проблемними студентами? #джаред, 425-фунтовий хлопець, який схуднув завдяки їжі швидкого приготування #пошук історій, які надихають #сюжет-виклик #сюжет-зв'язок #сюжет-креативність #історії у Світовому банку: медпрацівник із Замбії #як розлютити учасників конференції історіями

Епілог

ЯКІ ІДЕЇ «ПРИЛИПАЮТЬ»?

293

#хороші хлопці фінішують останніми #елементарно, Ватсоне #сила пошуку #і знову Прокляття Знань #зверніть увагу, зрозумійте, повірте, перейміться та дійте #симптоми та вирішення #Джон Кеннеді проти Флойда Лі

Успіх ідей. Коротка пам'ятка

311

Подяки

317

Про авторів

320

Вступ

ЯКІ ІДЕЇ «ПРИЛИПАЮТЬ»?

Знайомий нашого друга часто здійснює ділові поїздки. Назвімо його Дейвом. Нещодавно він побував у Атлантик-Сіті, де мав важливу зустріч із клієнтами. Аби згаяти час, який у нього залишився після зустрічі до рейсу, він пішов у бар та замовив коктейль.

Як тільки він його випив, до нього підійшла вродлива жінка та запропонувала йому придбати ще один. Дейв здивувався, однак поведінка жінки йому лестила. «Звичайно», — відповів він. Жінка відійшла до бару та повернулася з двома коктейлями — одним для неї, другим для нього. Він подякував та зробив ковток. І це було останнє, що йому запам'яталося.

Точніше, це було останнє, що він пам'ятав, коли прокинувся в якомусь готельному номері у ванній, повній льоду.

Дейв розгублено озирнувся довкола, намагаючись зрозуміти, де він та як тут опинився, і одразу помітив записку:

«Не ворухися. Зателефонуй до рятувальної служби».

Мобільний телефон лежав на невеликому столику поруч із ванною. Задубілими від холоду пальцями Дейв підняв слухавку та набрав номер 911. Дивно, однак йому здалося, що операторові було відомо, що з ним трапилося. Вона сказала: «Сер, повільно та обережно доторкніться до свого попереку. Чи стирчить звідти трубка?»

Стривожений, він помацав свою спину. Там і справді була трубка.

Тоді оператор сказала: «Сер, не панікуйте, проте одну з ваших нирок вирізали. У місті діє банда викрадачів органів. Вони дісталися і до вас. Швидка вже виїхала. Не ворухіться, поки не приїдуть лікарі».

Щойно ви прочитали одну з найпопулярніших міських легенд за останні п'ятнадцять років. Перший секрет успіху полягає у класичному вступі, притаманному міським легендам: «Знайомий нашого друга...» Чи помічали ви, що знайомі наших друзів живуть значно цікавішим життям, ніж самі наші друзі?

Ймовірно, колись ви вже чули історію про викрадення нирок. Сьогодні існують сотні її варіантів, проте в основі їх усіх лежать три елементи: підозрілі напої (1), наповнена льодом ванна (2) і кульмінаційний момент із викраденням нирки. Одна версія такої історії розповідає про одруженого чоловіка, який запрошує у свій готельний номер у Лас-Вегасі повію, а та пригощає його підозрілим коктейлем. Це мораліте з нирками.

Уявіть, що ви закрили цю книгу, зробили перерву на годину, а тоді зателефонували своєму другові та переповіли йому цю історію, не перечитавши її знову. Ймовірно, ви запам'ятали її майже ідеально. Можливо, ви забули те, що чоловік приїхав до Атлантик-Сіті, «де мав важливу зустріч із клієнтами». Та кого це цікавить? Проте ви пам'ятаєте всю важливу інформацію.

Саме такі історії, як ця, «прилипають». Ми їх розуміємо, пам'ятаємо та можемо переповісти. А якщо ми віримо у їхню правдивість, то такі історії можуть вплинути на нашу поведінку, принаймні на нашу готовність прийняти коктейль від привабливих незнайомих.

Порівняйте історію про викрадення нирки та уривок із газети, яку випускає одна некомерційна організація. Починається він із таких слів: «Всебічний розвиток громадських структур, звісно ж, піддається інвестиційному підходу, який можна змодельовати, спираючись на нинішню практику». Далі читаємо: «Фактор, який перешкоджає

потоків ресурсів до торгово-промислових палат, полягає в тому, що інвесторам часто доводиться ставити категоричні вимоги стосовно виділення грантів із метою забезпечення фінансової прозорості».

Уявіть, що ви закрили цю книгу та зробили годинну перерву. Або ж навіть можете й не чекати годину. Просто зателефонуйте другові та перекажіть йому цей уривок, не перечитуючи його знову. Нехай вам щастить!

Чи можна вважати порівняння міської легенди та довільно обраного невдалого уривка справедливим? Звісно, ні. Однак саме тут і починається найцікавіше. Якщо говорити про рівень запам'ятовуваності, то наші приклади можна сприймати як два полюси. З яким із них ви частіше стикаєтеся під час розмов на роботі? Як і в більшості людей, ваше робоче місце, ймовірно, тяжіє до «некомерційного полюса» так, ніби він є Полярною зіркою.

Можливо, це природно. Деякі ідеї за своєю суттю є цікавими, деякі — нецікавими. Розповідь про банду викрадачів нирок за своєю суттю цікава. А фінансова стратегія некомерційної організації — зовсім ні! Дискусію про співвідношення вроджених якостей та виховання можна застосувати і до ідей: вони народжуються цікавими чи їх роблять цікавими?

Ця книга стосується радше виховання.

Отже, як досягти того, щоб наші ідеї мали успіх? Чимало хто з нас намагається донести свої ідеї ефективно, так, щоб вони змінили світ на краще. Учитель біології впродовж години пояснює процес мітозу, а через тижень виявляється, що лише три учні пам'ятають, про що йшлося. Менеджер виступає з пропозицією нової стратегії, його колеги захоплено кивають головами, проте

наступного дня він помічає, що працівники і далі застосовують попередній метод.

Творці хороших ідей, намагаючись зарекомендувати їх у світі, часто стикаються з труднощами. Однак сміховинна історія про викрадення нирок все ж залишається популярною, хоча немає жодних ресурсів, які б її підтримували.

Чому? Чи лише через те, що на тему викрадених нирок є більший попит, ніж на інші теми? Та чи можливо створити *правдиву, гідну* історію, яка б поширювалася так само ефективно, як і ця вигадана розповідь?

УСЯ ПРАВДА ПРО ПОПКОРН

Арт Сілверман дивився на пачку попкорну, яка лежала перед ним на столі. Офіс вже давно наповнював штучний запах олії. Завдяки дослідженням своєї організації Сілверман знав, що попкорн, який лежав на його столі, шкідливий для здоров'я. Надзвичайно шкідливий. Йому потрібно було донести цю інформацію до кіноглядачів Америки, які не підозрювали нічого поганого.

Сілверман працював у Науковому центрі захисту суспільних інтересів — некомерційній організації, яка займалася виховною роботою серед громадян з питань харчування. Науковий центр зібрав попкорн з десятків кінотеатрів трьох найбільших міст країни та надіслав їх до лабораторії для визначення харчової цінності. Результати здивували усіх.

Міністерство сільського господарства США рекомендує споживати не більше 20 грамів насичених жирів на день. Результати лабораторних досліджень свідчили, що у звичайній пачці попкорну міститься 37 грамів таких жирів.

Причиною цього є кокосова олія, яку використовують у виробництві попкорну. Кокосова олія має одну величезну перевагу: вона надає попкорну гарну, м'яку текстуру та порівняно з іншими альтернативними видами олії має більш приємний та натуральний запах. На жаль, лабораторні дослідження продемонстрували, що до складу кокосової олії входить надто велика кількість насичених жирів.

Пачка попкорну, що лежала на столі Сілвермана, містила майже подвійну дозу насичених жирів. Ці 37 грамів насичених жирів запаковані в пачку середнього розміру. Безсумнівно, у пачці більшого розміру дозволена норма була б перевищена втричі.

Сілверман зрозумів: проблема полягає в тому, що лише незначна кількість людей дійсно усвідомлює значення фрази «37 грамів насичених жирів». Більшість із нас не запам'ятовує рекомендацій міністерства щодо харчування. 37 грамів — це добре чи погано? Навіть якщо ми інтуїтивно відчуваємо, що це погано, нам цікаво, чи це «зовсім погано» (як цигарки), чи «відносно погано» (як солодощі або молочний коктейль).

Навіть сама фраза «37 грамів насичених жирів» викликала у людей здивування. «Люди не розуміють, що це, — каже Сілверман. — Ця фраза звучить надто науково та нецікаво».

Звичайно, він міг створити якесь візуальне порівняння — наприклад, рекламу, в якій зіставлялась би кількість насичених жирів у попкорні та щоденна доза, рекомендована Міністерством сільського господарства США. Уявіть гістограму, один зі стовпців якої перевищував би інший вдвічі.

Однак це було б надто науково. Надто раціонально. У певному розумінні кількість жиру у попкорні була нераціональною. Вона була смішною. Науковому центру захисту

суспільних інтересів потрібен був такий спосіб оформлення своєї ідеї, що передавав би всю безглуздість ситуації.

І Сілверман знайшов вихід.

27 вересня 1992 року Науковий центр захисту суспільних інтересів організував прес-конференцію. Ось як він подав свою ідею: «Звичайна пачка попкорну в звичайному кінотеатрі містить більше жирів, які закупорюють судини, аніж смажені яйця та бекон на сніданок, гамбургер «Біг-Мак» з картоплею фрі на обід і стейк та гарнір на вечерю разом узяті!»

Учасники конференції не могли не звернути уваги на ілюстративні матеріали — яскраві зображення жирної їжі, яку рекламують по телебаченню. Одна пачка попкорну містила таку саму кількість насичених жирів, як і вся ця їжа.

Така подача ідеї одразу ж стала сенсацією. Про неї розповідали на таких телеканалах, як *CBS*, *NBC*, *ABC* та *CNN*. Про неї писали на перших сторінках таких газет, як *USA Today*, *Los Angeles Times* та *The Washington's Post*. Телеведучі Джей Лено та Девід Леттерман не припиняли жартувати про просякнутий жиром попкорн, а журналісти тішили публіку яскравими заголовками статей на зразок «Світло, камера, холестерин!» чи «Один сеанс у кіно — подвійна доза жиру».

Ідея «прилипла». Обурені кіноглядачі масово перестали купувати попкорн. Продажі впали. Працівники кінотеатрів почали звикати до запитання, чи для виготовлення їхнього попкорну використовувалася «погана» олія. Незабаром майже всі найбільші кінотеатри країни, враховуючи *United Artists*, *AMC* та *Loews*, заявили, що вони не користуватимуться кокосовою олією.

ДЕЩО ПРО «ЛИПКІСТЬ»

Це історія про те, як ідея здобула успіх. Точніше, це історія про те, як *правдива* ідея зазнала успіху. Працівники Наукового центру захисту суспільних інтересів знали те, чим варто було поділитися з іншими. Їм вдалося подати свою ідею таким чином, що люди їх послуухали та перейняли піднятою проблемою. Ідея «прилипла» так само, як і розповідь про викрадення нирок.

Будьмо відвертими: науковий центр мав усі шанси зазнати фіаско. В історії про шкідливість попкорну бракує драматичності. Ніхто не прокинувся у ванній, наповненій жиром. Тут немає сенсаційності чи комізму. Крім того, існували певні проблеми з аудиторією: мало хто з нас намагається «залишатися в курсі новин стосовно попкорну». З ним не пов'язані ані зірки, ані моделі, ані милі домашні улюбленці.

Коротко кажучи, ідея з попкорном нічим не відрізняється від тих ідей, з якими ми стикаємося щодня. Вони є цікавими, але не сенсаційними; правдивими, але не приголомшливими; важливими, але не вирішальними. Якщо ви не працюєте у сфері реклами чи зв'язків із громадськістю, ймовірно, вам бракує ресурсів для просування своїх ідей. У вас немає багатомільйонного бюджету для реклами чи команди професійних промоутерів. Ваші ідеї мають вирізнитися завдяки своїй оригінальності.

Ми написали цю книгу, аби допомогти вашим ідеям «прилипнути». Під «прилипнути» ми маємо на увазі те, що ваші ідеї зрозуміють і запам'ятають, та те, що вони виявлятимуть довготривалий ефект на погляди та поведінку людей.

Але для чого вашим ідеям взагалі «прилипати»? Зрештою, нам не потрібно запам'ятовувати всю інформацію,

якою ми ділимося один з одним під час щоденного спілкування. Розповідаючи друзям про свої особисті проблеми, ми ж не намагаємося створити «довготривалий ефект».

Отже, не кожній ідеї варто «прилипати». Коли ми запитали людей, як часто вони відчують потребу донести свої ідеї до інших, вони відповіли, що така необхідність виникає раз на місяць, раз на тиждень або від двадцяти до п'ятдесяти двох разів на рік. Для менеджерів ці «великі ідеї» стосуються нових стратегічних напрямів та принципів поведінки. Учителі намагаються передати своїм учням знання та сформувати у них такий тип мислення, яким вони керуватимуться впродовж усього життя. Журналісти намагаються змінити погляди читачів на певні питання політичного характеру. Релігійні лідери прагнуть поділитися своєю духовною мудрістю з іншими віруючими. Некомерційні організації мають на меті переконати волонтерів присвятити свій час добрій справі або виділити на неї свої кошти.

Незважаючи на те, як важливо донести свої ідеї до інших, цьому питанню приділяється надто мало уваги. Поради, які ми отримуємо для вдосконалення мистецтва спілкування, часто стосуються наших манер: «Стійте рівно, підтримуйте візуальний контакт, застосовуйте доречні жести. Практика, практика і ще раз практика (проте намагайтеся не видаватися надто нещирим)». Часом нам дають рекомендації щодо змісту розмови: «Скажіть те, що плануєте сказати. Тоді скажіть те, що вже сказали» або «На початку розмови приверніть до себе увагу за допомогою жарту чи цікавої історії».

Інші радять пізнати свою аудиторію: «Дізнайтеся, чим цікавляться ваші співрозмовники, і тоді ви зможете підлаштувати розмову під них». І нарешті є ще одна відома рекомендація, яка стосується вміння спілкуватися: «Використовуйте повторення, повторення і ще раз повторення».

Безсумнівно, усі ці поради, за винятком повторення, можуть стати у нагоді (якщо вам доводиться повторювати ідею десять разів, то, очевидно, над нею варто ще попрацювати — жодну міську легенду не потрібно повторювати десять разів). Однак ці всі поради мають величезний недолік: вони не допомогли б Арту Сілверману пояснити, що попкорн *справді* шкідливий.

Сілверман знає усе про важливість зорового контакту та постійної практики. Але яку ідею йому слід практикувати? Він знає свою аудиторію — це люди, які люблять попкорн та не усвідомлюють, наскільки він шкідливий для здоров'я. Тож якою інформацією він може поділитися з ними? І головне — Сілверман знав, що у нього є лише одна спроба зацікавити засоби масової інформації своєю історією.

Або ж уявімо вчительку початкової школи. Вона знає свою мету: донести до учнів матеріал, зафіксований у навчальній програмі. Вона знає свою аудиторію: учні третього класу з різним рівнем знань та умінь. Вона знає усе про ефективне спілкування — постава, дикція, зоровий контакт. Тож мета, аудиторія та формат взаємодії чітко визначені. Однак як саме подати інформацію, незрозуміло. На біології учням потрібно збагнути процес мітозу — і що? Існує незліченна кількість способів пояснити це явище. Однак який з них «прилипне?» Та як дізнатися про це *заздалегідь*?

ЩО ПІДШТОВХНУЛО НАС ДО НАПИСАННЯ ЦІЄЇ КНИГИ

Тепер слід відповісти на таке важливе запитання — як створити «липку» ідею?

Нещодавно ми, брати Чіп та Ден, зрозуміли, що вивчаємо ефективність ідей уже впродовж десяти років. Ми

здобували знання в абсолютно різних наукових сферах, проте нас обох цікавило те саме запитання: чому одні ідеї досягають успіху, а інші зазнають фіаско?

Ден завжди захоплювався педагогічною майстерністю. Він брав участь у заснуванні видавничої компанії *Thinkwell*, яка мала на меті відповісти на таке запитання: якби ви мали можливість створити підручник, використовуючи відео та технології замість тексту, який би він мав вигляд? Обіймаючи посаду головного редактора компанії *Thinkwell*, Ден зі своєю командою працював над розробкою найкращих шляхів подання матеріалу з економіки, біології, вищої математики та фізики. Йому поталанило співпрацювати з найкращими та найвідомішими педагогами країни — з викладачем вищої математики, який водночас працював естрадним коміком; з викладачем біології, котрий отримав звання найкращого викладача року; з викладачем економіки, який водночас був священиком та драматургом. По суті, Ден досліджував, завдяки чому ці видатні викладачі досягли свого статусу. І він дійшов висновку, що, незважаючи на те, що кожен із них володіє власним індивідуальним стилем, усі вони застосовують майже однакову дидактичну *методику*.

Чіп, професор Стенфордського університету, протягом десяти років шукав відповідь на запитання: чому погані ідеї іноді займають провідні позиції на ринку ідей? Як фальшива ідея може замінити правдиву? І завдяки чому одні ідеї поширюються швидше, ніж інші? Ці запитання і стали для нього початком дослідження міських легенд та теорій змови. За ці роки він ознайомився з деякими найбільш безглуздими та абсурдними видумками. Ось кілька з них:

- Смажений щур замість курки (а й справді, будь-якій історії, де згадується щур та їжа швидкого харчування, гарантовано успіх).

- «Кока-Кола» роз'їдає ваші кістки (особливо цього бояться в Японії, проте у країні ще досі не спалахнула епідемія «желатинових» підлітків).
- Якщо ви ввімкнете дальнє світло фар перед зустрічним автомобілем, то вас застрелить член гангстерської банди.
- Велика китайська стіна — це єдина зроблена людиною річ, яку видно з космосу (стіна справді вражає своєю довжиною, однак вона не є достатньо широкою. Поміркуйте самі: якби стіну було видно з космосу, тоді те саме стосувалося б і будь-якої міжнародної автомагістралі чи супермаркетів *Wal-Mart*).
- Наш мозок працює лише на 10 відсотків (якби це було правдою, то пошкодження мозку викликало б значно менше проблем).

Чіп та його студенти присвятили сотні годин збиранню та аналізу «липких» ідей, а саме міських легенд, чуток про воєнні часи, приказок, теорій змов та жартів. Міські легенди — це вигадки, однак чимало «липких» ідей є правдивими. Мабуть, найвідомішою групою «липких» ідей є приказки — самородки мудрості, які з плином часу все ще зберігають своє значення в різних культурах. Наприклад, прислів'я «Диму без вогню не буває» є частиною фразеологічного складу п'ятдесяти п'яти мов світу.

Вивчаючи «липкі» ідеї від найбільш банальних до найбільш змістовних, Чіп здійснив близько сорока експериментів, у яких взяли участь понад 1700 людей. Експерименти стосувалися таких питань:

- Чому пророцтва Нострадамуса ще досі залишаються актуальними?

- Чим надихають історії з серії книг «Курячий бульйон для душі»?
- Чому люди користаються неефективними засобами народної медицини?

Кілька років тому Чіп почав викладати курс під назвою «Як створити «липку» ідею?» В його основі лежала думка: якщо ми зрозуміємо, завдяки чому «липкі» ідеї зазнають успіху, то зможемо самі створювати їх. За останні кілька років цей курс відвідали сотні студентів, серед яких були менеджери, аналітики соціальної політики, журналісти, дизайнери та кінорежисери.

У 2004 році ми усвідомили, що розглядали ту саму проблему з різних кутів. Чіп займався дослідженням та вивченням тих факторів, завдяки яким ідеї стають «липкими». Ден намагався віднайти прагматичні способи забезпечення успіху ідей. Чіп порівнював успіх різних міських легенд та історій. Ден порівнював успіх матеріалу для занять з різних навчальних дисциплін. Чіп займався дослідницькою та педагогічною діяльністю. Ден приділяв увагу практиці та написанню праць (ми знали, що наші батьки радітимуть від того, що ми якісно проводимо стільки часу разом).

Ми прагнули здійснити детальний аналіз різних історій — як правдивих, так і вигаданих — і зрозуміти, що забезпечило їм успіх. Чому міські легенди такі цікаві? Чому заняття з хімії привертають більше уваги, ніж інші предмети? Чому майже у кожній культурі є свої прислів'я? Чому одні політичні ідеї набувають широкого розголосу, а інші зазнають миттєвого провалу?

Коротко кажучи, ми прагнули зрозуміти, що «прилипає». Ми запозичили термін «прилипати» в одного з наших

найулюбленіших авторів — Малколма Гладуелла. У 2000 році Гладуелл видав геніальну книгу «Переломний момент», у якій проаналізував причини поширення соціальних явищ від меншості до більшості. Він провів порівняння з інфекційними захворюваннями, які миттєво розповсюджуються, щойно їх підхоплює невелика група людей, і спробував дати відповідь на запитання на кшталт «Як взуттєвій компанії *Hush Puppies* вдалося відродити свій успіх?», «Чому рівень злочинності у Нью-Йорку стрімко впав?», «Чому книга “Божественні таємниці сестричок Я-Я” стала такою популярною?»

Книга «Переломний момент» складається із трьох розділів. У першому розділі наголошується на необхідності встановити контакт із правильними людьми, а у третьому — на силі обставин. У другому, який має назву «Фактор липкості», автор стверджує, що нові ідеї поширюються швидше, якщо вони є «липкими». Після публікації цієї книги Чіп зрозумів, що «липкість» — ідеальний термін для того, що він так прагнув знайти на ринку ідей.

Наша книга — це доповнення до «Переломного моменту», адже ми визначимо *особливі риси* «липких» ідей, а саме цьому питанню Гладуелл уваги не приділяє. Його цікавлять причини поширення соціальних «епідемій». Нас зацікавив сам принцип створення ефективних ідей. Тож хоча ми відійдемо від основної думки «Переломного моменту», все ж хочемо висловити Гладуеллу подяку за термін «липкість». Він «прилип».

ХТО ЗІПСУВАВ СВЯТО ГЕЛЛОВІНУ?

У 1960—1970-х роках традиція збирання солодощів під час Гелловіну зазнала серйозної загрози. Ходили чутки, що якісь садисти встромляли леза бритв у яблука та цу-

керки. Ці чутки поширилися всією країною та вплинули на традицію свята. Тепер батьки ретельно оглядали торбинки своїх дітей із солодощами. Школи були відчинені, аби діти могли збирати ласощі у безпечному середовищі. Лікарні погодилися перевіряти торбинки рентгеном.

У 1985 році результати опитування, яке проводив телеканал ABC, показали, що 60 відсотків батьків бояться, аби їхні діти не стали жертвами садистів. Ще й донині чимало батьків застерігають своїх дітей не споживати незапакованої їжі. Це сумна історія про сімейне свято, зіпсоване поганими людьми, які таємно прагнули нашкодити дітям. Однак у 1985 році все різко змінилося. Дослідникам вдалося з'ясувати дещо неймовірне про епідемію небезпечних цукерок — вона була вигадкою.

Соціологи Джоел Бест та Джеральд Горіучі вивчили усі зафіксовані інциденти, які траплялися під час Гелловіну з 1958 року. Проте вони не знайшли жодного прикладу намагання незнайомих нашкодити дітям, даючи їм небезпечні солодощі.

Дві дитини таки померли під час Гелловіну, однак винуватцями їхніх смертей не були незнайомі люди. П'ятирічний хлопчик знайшов героїн, який належав його дядькові, і помер від передозування. Його родичі намагалися замести сліди злочину, розсипавши героїн на цукерки, які він зібрав. У другому випадку батько, прагнучи отримати страховку сина, отруїв його цукерки ціанідом.

Інакше кажучи, соціологія доводить, що приймати солодощі від незнайомих — абсолютно безпечно. Побояватися слід власної родини.

За останні тридцять років історія про небезпечні цукерки змінила поведінку мільйонів батьків. На жаль, сусіди

почали ставитися один до одного з пересторогою. У країні навіть змінилися закони. Влада штатів Каліфорнія та Нью-Джерсі прийняла закони, які передбачали особливі покарання для «солодких» зловмисників. Але чому ця вигадка зазнала такого успіху?

ШІСТЬ ПРИНЦИПІВ «ЛИПКИХ» ІДЕЙ

Історії про свято Гелловіну та попкорн мають багато спільного. Вони обидві підкреслюють наявність неочікуваної небезпеки у схожих видах діяльності — у споживанні зібраних цукерок та споживанні попкорну. Обидві історії закликають до простих дій — огляду торбинок своїх дітей та відмови від попкорну. В обох розповідях використовуються яскраві образи, які залишають слід у нашій пам'яті — яблуко зі встромленим лезом та багато жирної їжі. Крім того, обидві історії пронизані емоціями — страхом, пов'язаним із цукерками, та огидою, пов'язаною з попкорном.

Історія про викрадення нирок також характеризується такими рисами. *Непередбачуваний сюжет*: чоловік вирішує випити коктейль та залишається без однієї нирки. Чимало *конкретних* деталей: ванна, наповнена льодом, дивна трубка, яка стирчить із попереку. *Емоції*: страх, огида, підозра.

Ми стали помічати, що успішні ідеї мають цілу низку подібних мотивів та рис. Спираючись на дослідження Чіпа та беручи до уваги дослідження десятків фольклористів, психологів, педагогів, політологів і знавців народної мудрості, ми дійшли висновку, що всім «липким» ідеям притаманні певні ключові риси. Для створення «липкої» ідеї не існує жодних «формул». Ми не хочемо перебільшувати. Однак «липким» ідеям все ж притаман-

ний набір рис, завдяки яким у них є більше шансів досягти успіху.

Це те саме, що обговорювати риси висококласного гравця у баскетбол. Звичайно, будь-якому талановитому гравцю притаманні ознаки, які характеризують його зріст, швидкість, спритність, силу та відчуття поля, проте їх наявність не гарантує успіху. Зріст деяких кутових захисників не перевищує 177 см, вони самі худорляві та спритні. Також є чимало повільних, незграбних гравців, зріст яких перевищує два метри. Однак зрозуміло, що коли вам доведеться обирати у свою команду гравців із незнайомих людей, то ви візьмете двометрового юнака.

Ідеї працюють за таким самим принципом. Ми можемо навчитися знаходити ідеї, які мають «природний талант», як і двометровий незнайомец. Пізніше ми поговоримо про рекламну кампанію закладів швидкого харчування *Subway*, центральною фігурою якої був Джаред, гладкий студент, якому завдяки сандвічам *Subway* вдалося скинути понад 90 кг. На рекламну кампанію чекав неймовірний успіх. Її створило не якесь рекламне агентство, а звичайний власник магазину, котрий мав чуття на хороші ідеї.

Однак тут паралель із баскетболом і закінчується: у світі ідей ми можемо проектувати власних гравців. Ми можемо *створювати* ідеї та максимізувати їхню «липкість».

Проаналізувавши сотні «липких» ідей, ми переконувалися знову і знову, що всі вони працюють за шістьма однаковими принципами.

ПРИНЦИП 1: ПРОСТОТА

Як віднайти головну суть наших ідей? Успішний адвокат скаже: «Якщо ви наводите десять аргументів, навіть

якщо всі вони є надзвичайно слухними, коли присяжні підуть на нараду, вони не пам'ятатимуть жодного з них». Аби звести ідею до її головної суті, потрібне неабияке вміння відкидати усе зайве. Нам потрібно розставляти пріоритети. Ідеальний приклад — прислів'я. Наші ідеї повинні бути *простими* та водночас *змістовними*. Ось золоте правило принципу простоти: формулювання судження має бути коротким, але таким змістовним, що людині знадобиться все життя, аби навчитися діяти відповідно до нього.

ПРИНЦИП 2: НЕСПОДІВАНІСТЬ

Як привернути увагу публіки до наших ідей? Як підтримувати її інтерес, коли нам знадобиться поділитися своїми ідеями з іншими? Важливо порушити очікування людей. Нам потрібно йти проти їхньої інтуїції. Пачка попкорну спричиняє стільки ж шкоди для здоров'я, як і *цїла купа іншої жирної їжі!* Можна використати прийом раптовості, функція якого полягає у підвищенні настороженості та привертанні уваги людей. Однак раптовість не має довготривалого ефекту. Аби продовжити життя своєї ідеї, потрібно викликати щодо неї *зацікавлення* та *допитливість*. Чим можна підживити інтерес студентів до сорок восьмого заняття з історії за рік? Ми можемо підтримувати допитливість людей протягом довгого періоду часу, систематично «відкриваючи прогалини» у їхніх знаннях та заповнюючи їх.

ПРИНЦИП 3: КОНКРЕТНІСТЬ

Що потрібно для того, аби ідеї стали зрозумілими? Нам потрібно пояснювати свої думки відповідно до людської поведінки, до сенсорної інформації. Саме тут ділове спілкування і стикається з труднощами. Постановка завдань, узгодження дій, стратегії, погляди — часто вони

здаються нечіткими та незрозумілими. «Липким» історіям притаманні конкретні образи (ванна, наповнена льодом; яблуко з лезом), оскільки мозок людини легше запам'ятовує чітку інформацію. У прислів'ях абстрактні поняття закодовані у конкретну мову: «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі». Висловлюватися чітко — це єдиний спосіб переконатися, що наші ідеї набудуть однозначного змісту для кожної людини.

ПРИНЦИП 4: ДОСТОВІРНІСТЬ

Як змусити людей повірити у наші ідеї? Коли Еверетт Куп, колишній голова офіцерського корпусу Служби охорони здоров'я США, виступає щодо питань з медицини, ніхто не сприймає його слова зі скептицизмом. Проте у більшості буденних ситуацій нам бракує авторитету. «Липкі» ідеї самі собою викликають довіру. Люди повинні мати змогу перевірити наші ідеї на собі. Тут спрацьовує філософія «випробуй, а тоді купуй». Намагаючись підтримати свою думку, більшість із нас хапається за складні цифри. Проте у багатьох випадках цей підхід є помилковим. Під час президентських дебатів у 1980 році за участю Рональда Рейгана та Джиммі Картера Рейган міг скористатися даними численних статистик, аби продемонструвати застій в економічній активності. Натомість він поставив просте запитання, яке стосувалося кожного виборця: «Перед тим, як віддати за когось свій голос, поміркуйте, чи стали ви багатшими за останні чотири роки».

ПРИНЦИП 5: ЕМОЦІЙНІСТЬ

Як зацікавити людей своїми ідеями? Вони повинні щось *відчувати*. У випадку з попкорном їх змусили відчувати огиду через його шкідливість. Показник «37 грамів» не викликає жодних емоцій. Дослідження показують, що більшість людей готові зробити благодійний подарунок

одній нужденній людині, ніж цілому збіднілому району. Ми відчуваємо людей, не абстракції. Іноді найскладніше завдання полягає у пошуках правильних емоцій. Наприклад, підліток навряд чи відмовиться від куріння, якщо лякати його страшними наслідками. Однак він може кинути цигарки, якщо дізнається про хитромудрі стратегії тютюнових компаній.

ПРИНЦИП 6: РОЗПОВІДНІСТЬ

Що зробити для того, аби наші ідеї закликали людей до дій? Ми розповідаємо історії. Пожежні зазвичай діляться своїми пригодами після кожної пожежі й таким чином обмінюються досвідом. З часом вони набувають глибоких знань про те, які критичні ситуації можуть виникнути та як під час них поводитися. Дослідження показують, що уявне «прокручування» певної ситуації дає змогу краще впоратися з нею в реальному житті. Тож історії діють як ментальний симулятор, який виробляє у нас значно швидшу та ефективнішу реакцію.

Саме такі шість принципів притаманні успішним ідеям. Ми пропонуємо таку формулу для створення успішної ідеї: *проста, неочікувана, конкретна, достовірна, емоційна, розповідна*.

Для застосування цих принципів не знадобляться спеціальні знання. Крім того, чимало з них базуються на очевидних фактах. Хіба ми інтуїтивно не відчуваємо, що повинні говорити «просто» та «розповідати історії»? Адже знайти аудиторію для надто складних та в'ялих думок не так вже й легко.

Хвилиночку! Ми твердимо, що застосування цих принципів не спричинить жодних проблем. І що більшість із них є досить очевидними. Тож чому ми ще досі не по-

ринули у море геніальних ідей? Чому наше життя сповнене радше меморандумами, аніж прислів'ями?

На жаль, тут у нас з'являється ворог — природна психологічна тенденція, яка заважає нам створювати ідеї, керуючись цими принципами. Вона називається Прокляття Знань (ми вживатимемо це поняття з великої літери впродовж усієї книги, аби підкреслити його вплив).

ВИКОНАВЦІ ТА СЛУХАЧІ

У 1990 році Елізабет Ньютон здобула ступінь кандидата психологічних наук за дослідження звичайної гри, в якій учасники діляться на дві групи — «виконавці» та «слухачі». Виконавці отримали список із двадцяти п'яти відомих пісень, враховуючи «Happy Birthday to You» та гімн США. Кожен виконавець мав обрати пісню та простукати її ритм на столі. Завданням слухача було вгадати пісню за простуканим ритмом (до речі, ви й самі можете спробувати зіграти в цю гру вдома, якщо маєте хорошого слухача).

Завдання слухачів у цій грі є досить складним. У ході експерименту їм були запропоновані ритми 120 пісень. Слухачі вгадали лише 2,5 відсотка з них, тобто 3 пісні зі 120.

Але чому результати експерименту стали основою для кандидатської роботи з психології? Перед самою грою Ньютон просила виконавців передбачити ймовірність правильного результату. Вони відповіли, що їхні шанси дорівнюють 50 відсоткам.

Виконавцям вдалося донести мелодію лише в одному випадку із сорока, хоча вони сподівалися, що зможуть зробити це з кожною другою піснею. Чому?

Коли виконавець вистукує ритм пісні, він *чує її у своїй голові*. Спробуйте самі. Вистукайте ритм певної мелодії. Не почути її звучання у своїй голові неможливо. Проте слухачі чують лише сукупність незв'язних стуків, щось на кшталт чудернацької азбуки Морзе.

Виконавці не переставали дивуватися, наскільки слухачам було складно вгадати мелодію. *Хіба не очевидно, ритм якої пісні я вистукую?* А коли слухачі приймали пісню «Happy Birthday to You» за гімн США, вираз обличчя виконавців говорив лише одне: *«Як ти можеш бути таким телепнем?»*

Роль виконавців теж є досить складною. Проблема полягає в тому, що в них уже є певні знання — вони знають назву пісні, тому й уявити не можуть, як це — *не мати* цих знань. Вистукуючи ритм пісні, вони й не здогадуються, що слухачі чують лише окремі стуки, а не мелодію. Це і є Прокляття Знань. Якщо ми щось знаємо, то нам складно уявити ситуацію, де б ми цього не знали. Наші знання «прокляли» нас. Тому поділитися своїм досвідом з іншими не так просто, адже ми не можемо відтворити для себе їхній стан незнання.

З подібною ситуацією ми стикаємося щодня. Роль виконавців та слухачів виконують керівники компаній та їхні працівники, викладачі та студенти, політики й виборці, маркетологи та покупці, письменники й читачі. Усі вони покладаються на спілкування одне з одним, проте, як і виконавці та слухачі, страждають від значного інформаційного дисбалансу. Обговорюючи «збільшення вартості акцій», керівник чує у своїй голові мелодію, недоступну його працівникам.

Боротися з такою проблемою складно, адже керівник може мати тридцятирічний досвід роботи із закономір-

ностями та нормами у світі бізнесу. Щось змінити уже неможливо. Ви не можете позбутися того, що вже знаєте. По суті, існують два шляхи боротьби з Прокляттям Знань. Перший — не вчити абсолютно нічого. Другий — взяти свої ідеї та змінити їх.

Ця книга навчить вас, як можна трансформувати свої ідеї так, щоб побороти Прокляття Знань. Шість описаних вище принципів — ваша головна зброя. Їх можна використовувати як схему контролю. Візьмемо за приклад керівника компанії, який заявляє своїм працівникам про необхідність «максимізувати вартість акцій».

Чи є ця ідея простою? Якщо брати до уваги її лаконічність, то так, однак їй бракує простоти, притаманної прислів'ям. Чи є вона неочікуваною? Ні. Конкретною? Абсолютно ні. Достовірною? Лише в тому розумінні, що озвучив її керівник компанії. Емоційною? Ні. Чи є вона історією? Ні.

А тепер порівняймо цю ідею з відомим висловлюванням Джона Кеннеді у 1961 році, який закликав «відправити людину на Місяць і повернути її цілою та здоровою до кінця декади». Просто? Так. Несподівано? Так. Конкретно? Звичайно. Достовірно? Завдання здавалося нереальним, проте надійшло воно від надійного джерела. Емоційно? Так. Історія? Невеличка.

Якби Джон Кеннеді був керівником якоїсь компанії, він би сказав: «Наша місія полягає у здобутті статусу міжнародного лідера космічної галузі завдяки розвитку інновацій та стратегічно спрямованих авіакосмічних ініціатив». На щастя, інтуїція Джона Кеннеді працювала краще, ніж у сучасних керівників. Він усвідомлював, що нечіткі, абстрактні завдання не зацікавляють та не надихають людей. Місія на Місяць — це класичний приклад вдалої спроби обійти Прокляття Знань. Ідея

була геніальною та водночас простою, тому вона спонукала мільйони людей до дій.

СИСТЕМАТИЧНА КРЕАТИВНІСТЬ

Уявіть людину, якій легко вдається придумувати ідеї. Уявили? Чимало людей описують стереотипний образ — «креативного генія», людину, яка придумує гасла в якомусь відомому рекламному агентстві. Можливо, ви, як і ми, уявили гарно одягнену людину з модною зачіскою, яка тримає у руках записник, повний іронічних чи душевних висловлювань, готову кинути все та організувати чотиригодинний семінар. А можливо, ваш образ не настільки детальний.

Безсумнівно, одні люди мають значно виразніші творчі здібності, ніж інші. Мабуть, вони народжуються такими. Можливо, вам не дано стати генієм «липких» ідей. Проте мета цієї книги — продемонструвати, що створенню успішних ідей можна навчитися.

У 1999 році дослідницька команда з Ізраїлю відібрала 200 висококласних реклам, які посіли почесні місця у найкращих рекламних змаганнях. Команда дійшла висновку, що 89 відсотків реклам-переможців можна розділити на шість основних категорій, або *шаблонів*. Дивовижно. Нам здається, що всі креативні концепти є надзвичайно своєрідними, а виявляється, вони створюються за шістьма шаблонами.

Більшість із цих шаблонів стосуються принципу несподіваності. Наприклад, шаблон «*Непередбачувані наслідки*» базується на демонструванні неочікуваного результату від користування певною продукцією. Одна реклама наголошує на потужності автомобільної магнітоли: коли звучить

музика, міст починає розхитуватися у ритм, а коли інтенсивність мелодії зростає, міст ледь не обвалюється. Цей шаблон також стосується відомого гасла часів Другої світової війни, створеного *Ad Council* — некомерційною організацією, яка займається розробкою соціальних реклам для інших некомерційних та державних структур: «Розкрий рот — потопи корабель». У контексті непередбачуваних наслідків не забуваймо й про рекламу 1980-х років, у якій за допомогою яєць продемонстровано, як наркотики діють на наш мозок (також створено організацією *Ad Council*). При згадці про цей шаблон на думку миттєво спадають деякі «липкі» ідеї — наприклад, легенда про те, що Ньютон відкрив явище гравітації, коли яблуко впало йому на голову.

Дослідники також спробували використати свої шість шаблонів для класифікації інших 200 реклам, які не здобули нагород, проте були розробленими тими самими організаціями та спрямованими на рекламу тієї самої продукції. Дивно, однак із «менш успішних реклам» шаблонам відповідали лише два відсотки.

Несподіваний висновок цього дослідження: креативні реклами більш передбачувані, ніж некреативні. На думку спадає цитата Толстого: «Усі щасливі сім'ї схожі між собою, кожна нещасна сім'я нещасна по-своєму». Усі креативні реклами схожі між собою, кожна неуспішна реклама неуспішна по-своєму.

Але якщо креативні реклами базуються на сукупності шаблонів, то виходить, що «креативність» — це те, чого можна навчитися. Виходить, що навіть початківець без жодного творчого досвіду, засвоївши ці шаблони, міг би створювати кращі ідеї. Ізраїльські дослідники, прагнучи дізнатися, чи можна навчитися креативності, вирішили перевірити, наскільки шаблони можуть допомогти у цій справі.

Вони поділили початківців на три групи та наділили кожну з них інформацією про три види продукції — шампуні, дієтичну їжу та кросівки. Перша група отримала фонову інформацію про ці товари та розпочала розробку реклам без будь-якої підготовки. Досвідчений художній керівник, який нічого не знав про рівень підготовки групи, відібрав п'ятнадцять найкращих реклам. Тоді вони були запропоновані споживачам, які відповіли, що реклами їх дратують. (Чи може це нарешті пояснити реклами автомобілів?)

Другу групу впродовж двох годин навчав досвідчений викладач, який пояснив учасникам принцип застосування методу вільних асоціацій. Це стандартний метод для розвитку творчого мислення. У результаті його застосування ми формуємо різні асоціації, несподівані зв'язки та чимало креативних ідей. Якщо ви коли-небудь були присутні на занятті, де застосовували цей метод, то, очевидно, вам розповідали про принцип його дії.

Той самий художній керівник, якому знов-таки не було нічого відомо про групу, відібрав п'ятнадцять найкращих реклам, які були запропоновані покупцям. Ті оцінили реклами як менш дратівливі, ніж у першій групі, проте не більш креативні.

Останню групу впродовж двох годин навчали, як застосовувати шість креативних шаблонів. І знову п'ятнадцять найкращих реклам були обрані для перевірки споживачами. Дивовижно, проте початківці цієї групи проявили неабияку креативність. Їхні реклами були на 50 відсотків оригінальнішими та викликали на 55 відсотків більш позитивне ставлення. Як для двогодинного вивчення кількох основних шаблонів — це неймовірний результат! Виявляється, що такі існують систематичні способи створення креативних ідей.

Те, що це ізраїльське дослідження зробило для світу реклами, можна порівняти з тим, що ця книга зробить для ваших ідей. Ми підкажемо вам, як формувати такі ідеї, щоб аудиторії вони здавалися більш креативними та ефективними. Саме з цією метою ми розробили систему шести принципів.

Але хіба використання шаблонів чи принципів достатньо? Звісно, ви ж не стверджуватимете, що завдяки такому підходу ми створюватимемо геніальні ідеї?

Взагалі-то, так, саме це ми і стверджуємо. Якщо ви прагнете поділитися своїми ідеями з іншими, ви повинні працювати у рамках правил, завдяки яким ідеї досягають успіху. Ви ж прагнете створити нові ідеї, а не нові правила.

Ця книга не може запропонувати універсальної інструкції. Зізнаємося одразу: ми не в змозі змусити двадцятирічних студентів пліткувати про явище мітозу біля багаття. А ваша пропозиція щодо удосконалення виробничого процесу не залишатиметься у центрі уваги впродовж десяти років, як це буває з прислів'ями.

Однак ми можемо обіцяти вам ось що: незважаючи на рівень вашої «природної креативності», ми покажемо вам, як завдяки незначним зусиллям практично кожному ідею можна зробити «липкою». А «липка» ідея — це ідея, здатна змінити світ на краще. Усе, що вам слід зробити, — це засвоїти шість принципів успішних ідей.

Розділ 1

ПРОСТОТА

Кожен крок, який робить солдат армії, визначається неабиякою попередньою підготовкою. Президент Сполучених Штатів віддає наказ Об'єднаному комітету начальників штабів про виконання певного завдання, а Об'єднаний комітет встановлює параметри операції. Тоді накази та плани прямують у низхідному порядку — від генералів до полковників та капітанів.

Плани відзначаються ретельною розробкою та специфікацією «замислу операції» — у чому полягає завдання кожної бойової одиниці, яку техніку вони використовуватимуть, яким чином вони поповнюватимуть боєзапаси і т. д. Накази надходять доти, доки кожен солдат не знатиме, що робити у певний момент часу.

Армія США докладає до планування величезні зусилля, вдосконалюючи його впродовж багатьох років. Її стратегія демонструє дивовижну взаємодію. Є лише один недолік — плани часто виявляються недоцільними.

«Ми керуємося відомим висловом: «План працює до першого контакту з ворогом», — каже полковник Том Колдітц, голова відділу біхевіоризму у Військовій академії США. — Ви намагаєтеся дотримуватися свого плану, але у гру вступає ворог. На вас можуть чекати непередбачувані речі — зміна погоди, спустошення основного фонду, несподівана реакція ворога. Чимало армій зазнало поразки саме через те, що усі свої зусилля вони присвятили створенню плану, а він виявився недоцільним вже через десять хвилин від початку битви».

Це наче писати своєму другові інструкцію для гри у шахи. Ви чимало знаєте про правила гри, про свого друга та його суперника. Однак якщо ви спробуєте написати покрокову інструкцію, то зазнаєте невдачі. Вам не

вдається передбачити усі ходи. Як тільки суперник зробить несподіваний хід, вашому другові доведеться викинути так ретельно складений план та покластися радше на свою інтуїцію.

Полковник Колдітц стверджує: «З часом ми все глибше розуміли, що саме приносить успіх у складних операціях». Він вважає, що плани є корисними в тому сенсі, що вони слугують доказом проведення *підготовки*. Процес підготовки змушує задіяних людей ретельно обдумувати певні питання. Однак про самі плани Колдітц відгукується так: «На полі бою вони не працюють». Тож у 1980-х роках армія США внесла зміни у свій процес підготовки, винайшовши поняття під назвою «намір командира».

Намір командира — це термін, який з'являється у кожному наказі та визначає мету плану і необхідний результат операції. На вищих армійських рівнях намір командира може звучати досить абстрактно: «Запобігти планам ворога у південно-східному регіоні». На тактичному рівні, де задіяні полковники та капітани, він звучить значно конкретніше: «Мій намір — спрямувати третій батальйон на висоту 4305, звільнити її від ворога, залишити там кількох людей, аби вони змогли захистити третю бригаду, коли та перетинатиме лінію фронту».

Намір командира ніколи не формулюється детально, аби не зазнати невдачі у випадку виникнення неочікуваних подій. «Ви можете провалити виконання плану, але на вас завжди лежатиме відповідальність за виконання наміру, — каже Колдітц. — Інакше кажучи, якщо на висоті 4305 залишиться тільки один солдат, йому все одно потрібно щось зробити, аби захистити третю бригаду».

Намір командира — це стратегія, завдяки якій вдається узгоджувати дії солдатів на усіх рівнях без покрокових

інструкцій зверху. Коли люди усвідомлюють свою кінцеву мету, вони можуть імпровізувати, аби досягти її. Полковник Колдітц наводить приклад: «Уявімо, що я команду артилерійським дивізіоном і кажу: «Нам потрібно пробити лінію оборони цього піхотного батальйону». Ця фраза має різне значення для різних бойових одиниць. Механіки-водії знають, що їм знадобиться матеріально-технічне забезпечення, бо якщо танк зламається на мосту, вся операція зійде нанівець. Артилерія знає, що їй знадобиться димовий снаряд, бо коли піхотний батальйон наблизатиметься, важливо, аби він нікого не поранив. Як командир я міг би присвятити чимало часу розробці кожного окремого завдання, проте якщо люди усвідомлюють *намір*, вони знаходять власні рішення».

Навчальний комплекс відпрацювання бойового маневрування рекомендує командному складу армії розробляти *намір* командира, завершуючи такі два твердження:

Якщо ми нічого не робитимемо під час завтрашньої місії, ми повинні ... _____.

Найважливіше, що ми повинні завтра зробити, — це ... _____.

План працює до першого контакту з ворогом. Безсумнівно, цей принцип має важливе значення і для людей без бойового досвіду. План продажів працює до першого контакту з покупцем. План уроку працює до першого контакту з учнем.

Створювати «липкі» ідеї у непередбачуваних та хаотичних умовах надзвичайно складно. Якщо ви *налаштовані* на успіх, ось наша перша рекомендація — проявляйте простоту. Для цього не обов'язково вживати лише

односкладові слова. Під «простотою» ми маємо на увазі *пошук ідейної основи*.

Знайти основу ідеї — означає звести її до головної суті. Для цього слід відкинути усі зайві, непотрібні елементи. Це не так складно. Складніше відкинути справді важливу ідею, яка однак не є *найважливішою*. Завдяки наміру командира командний склад армії підкреслює найважливішу мету операції. Цінність такої стратегії полягає у її однозначності. Не може бути п'яти «важливих цілей», не може бути п'яти намірів командира. Пошук ідейної основи нагадує процес написання наміру командира — в обох справах потрібно відкинути чимало вагомих варіантів, аби найголовніший з них зайняв центральну позицію. Французький авіатор та письменник Антуан де Сент-Екзюпері писав: «Досконалість досягається не тоді, коли уже нічого додати, а тоді, коли нічого прибрати». Творець простих ідей повинен прагнути до такої самої мети — знати, що можна прибрати, аби ідея не почала втрачати свою суть.

Ми й самі взяли до уваги нашу пораду і звели цю книгу до головної суті. Для створення «липкої» ідеї потрібно здійснити два кроки: крок 1 — знайти її основу, крок 2 — пояснити її відповідно до шести принципів. Це все. Наступну частину розділу ми присвятили першому кроку, а решту книги — другому. А зараз поговоримо про те, чому авіакомпанія *Southwest Airlines* навмисно ігнорує смакові вподобання своїх клієнтів.

ІДЕЙНА ОСНОВА АВІАКОМПАНІЇ SOUTHWEST AIRLINES

Усім відомо, що *Southwest* — успішна компанія, показники ефективності якої значно вищі, ніж у її конкурентів.

Хоча галузь авіап перевезень загалом не відзначається високим рівнем рентабельності, *Southwest* ось уже тридцять років вважається високоприбутковою.

Причинам успіху компанії можна було б присвятити цілу книгу, проте найголовнішим його фактором є те, що *Southwest* спрямовує всі зусилля на зменшення витрат. Кожна авіакомпанія хотіла б зменшити свої витрати, однак *Southwest* це вдається вже роками. Аби реалізувати свої зусилля, керівництву компанії доводиться координувати роботу тисячі працівників, починаючи від маркетологів та закінчуючи операторами з обробки багажу.

У компанії *Southwest* є намір командира, ідейна основа, яка допомагає здійснювати координацію. Джеймс Карвілл та Пол Бегала розповідають:

Герб Келлегер (президент компанії Southwest, який найдовше її очолював) колись сказав:

— Я можу навчити тебе керувати цією авіакомпанією за тридцять секунд. Секрет полягає ось у чому: ми — БЮДЖЕТНА авіакомпанія. Зрозумівши цей факт, ти зможеш з легкістю приймати будь-які рішення, пов'язані з майбутнім компанії.

— Ось тобі приклад, — продовжив він. — До твого кабінету заходить Трейсі з маркетингового відділу. Вона повідомляє тобі про своє опитування, результати якого показали, що пасажирам хотілося б, аби під час польоту з Х'юстона до Лас-Вегаса їм подавали легкий перекус. Ми пропонуємо лише арахіс. Трейсі здається, що можна додати салат «Цезар» з курятиною. Що б ти сказав?

*Співрозмовник задумався на хвилинку, тому Кел-
легер сам і відповів:*

*— Ти б мав сказати: «Трейсі, якщо ми додамо
салат “Цезар” з курятиною, чи вважатиметь-
ся політ від Х’юстона до Лас-Вегаса БЮДЖЕТ-
НИМ? Якщо це не допоможе нам закріпити за
собою репутацію бюджетної авіакомпанії, то
ми не додаватимемо ніякого чортового салату
з курятиною.*

Намір командира Келлегера полягає у фразі «Ми — БЮ-
ДЖЕТНА авіакомпанія». Ця ідея надзвичайно проста,
однак саме завдяки їй компанії вдається координувати
дії працівників протягом тридцяти років.

Але, звичайно, ця основна ідея — ще не все. Наприклад,
у 1996 році компанія *Southwest* отримала 124 000 заяв
на 5444 вакансії. Дивно, проте всі вважають, що це
чудове місце для роботи. Але працювати на скупіїв
не надто весело. Складно уявити працівників супер-
маркетів *Wal-Mart* протягом усього робочого дня ус-
міхненими.

Утім, компанії *Southwest* якимось чином вдалося вирі-
шити цю проблему. Уявімо ідеї, якими керується ком-
панія, у вигляді концентричних кіл. Центральне коло,
ідейна основа, — це «БЮДЖЕТНА авіакомпанія». На-
ступне коло може втілювати принцип «розваг на роботі».
Працівники *Southwest* знають, що розважатися їм мож-
на доти, доки це не загрожуватиме репутації компанії
як бюджетної. Новий працівник, поєднуючи ці ідеї,
знатиме, як діяти у кожній ситуації. Наприклад, чи
можна пожартувати зі співробітницею, в якій сьогодні
день народження? Звичайно. Чи можна обсипати її
конфеті? Ні, тому що це створить зайву роботу для

прибиральників, а більше часу на прибирання — більше витрат. Це те саме, що й можливість солдата імпровізувати, спираючись на намір командира. Добре продумана та водночас проста ідея може стати потужним способом впливу на поведінку.

Застереження: за кілька місяців після прочитання цієї книги ви згадаєте слово «простота» як елемент шістьох принципів. На думку спадатимуть такі асоціації, як спрощення, елементарність, банальність і т. д. У цей момент вам слід згадати ті приклади, які ми наводили для вас. Розповідь про БЮДЖЕТНУ авіакомпанію та інші історії, згадані в цьому розділі, не є простими лише через те, що написані вони зрозумілими словами. Вони вважаються простими тому, що відображають намір командира. Справа не у спрощенні, а в умінні розставляти пріоритети.

ВІДХІД ВІД ВАЖЛИВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Журналістів вчать розпочинати свої статті з найголовнішої інформації. Перше речення, *лід*, повинне містити найсуттєвіші елементи повідомлення. Ось приклад двох таких речень, взятих зі статей, які виграли нагороду від американської асоціації журналістів:

«Здорове серце 17-річного хлопця подарувало життя 34-річному Брюсу Мюррею після чотиригодинної операції, яка, за словами лікарів, пройшла бездоганно».

«Єрусалим, 4 листопада. Правий єврейський екстреміст завдав смертельного поранення прем'єр-міністру Іцхаку Рабіну під час мітингу на захист миру, який підтримали понад 100 000 жителів

Тель-Авіва, внаслідок чого серед представників ізраїльського парламенту та прибічників мирного процесу зчинилася паніка».

Після лідів інформація подається у порядку спадання вагомості. Таку структуру журналісти називають «перевернутою пірамідою». Найголовніша інформація (найширша частина піраміди) перебуває угорі.

Така структура чудово підходить читачам. Неважливо, чому саме вони приділяють увагу — першому головному реченню чи усій статті. Завдяки принципу «перевернутої піраміди» вони отримують усю необхідну інформацію. Поміркуймо про альтернативи. Якби новини подавалися у вигляді детективної розповіді з драматичною розв'язкою, тоді читачі могли б швидко втратити інтерес. Уявіть, що вам потрібно дочитати до останнього речення, аби довідатися, хто став переможцем президентських виборів чи Супербоулу.

Крім того, завдяки принципу «перевернутої піраміди» редакціям вдається вчасно видавати свої газети. Аби детальніше описати найсвіжіші новини, журналісти змушені «красти» простір в інших новин. Без «перевернутої піраміди» їм доводилося б здійснювати повільну і ретельну обробку кожної статті, «відшліфовуючи» кожне слово та речення. Застосовуючи метод «перевернутої піраміди», вони просто видаляють кілька останніх абзаців деяких статей, які мають менше значення.

Згідно з деякими даними, можливо, не надто достовірними, структуру «перевернутої піраміди» почали використовувати ще за часів громадянської війни. Усі журналісти прагнули передавати новини через військові телеграфи, однак проблеми могли виникнути будь-коли. Вони могли наштотхнутися на військових чи втратити лінію

зв'язку, що часто траплялося під час боїв. Журналісти не знали, скільки часу у них є для передачі повідомлення, тому спочатку вони надсилали найважливішу інформацію.

Кореспонденти зациклені на лідах. Дон Вікліфф, неодноразовий переможець журналістських конкурсів, каже: «Я завжди вважав: якщо мені дають дві години на написання статті, то першу годину та сорок п'ять хвилин слід присвятити формулюванню хорошого ліду, а тоді все піде як по маслу».

Тож якщо створення хорошого ліду — це запорука успіху, то чому журналістам не завжди вдається це зробити? Річ у тім, що вони часто вдаються у деталі, тому не виділяють ідейної основи повідомлення — того, що матиме значення для читачів або зацікавить їх.

Ед Крей, професор соціальних комунікацій університету Південної Каліфорнії, тридцять років свого життя присвятив викладанню журналістики. Він стверджує: «Чим довше ви працюєте над статтею, тим більше відхиляєтеся від початкового напрямку. Ви починаєте звертати увагу на кожну деталь і вже й самі не знаєте, про що пишете».

Проблема втрати напрямку, втрати ключової ідеї така поширена, що журналісти дали їй власну назву — «відхід від важливої інформації». Відхід від важливої інформації трапляється тоді, коли журналіст не приділяє уваги найсуттєвішому елементу повідомлення.

Процес написання ліду та намагання уникнути відходу від важливої інформації — це метафора для процесу пошуку ідейної основи. Пошук основи ідеї та написання ліду вимагають *розставлення пріоритетів*. Уявіть, що

ви працюєте військовим кореспондентом і що у вас є можливість надіслати лише одну частину повідомлення. Що б це було? Ви змушені обирати.

Вимушена розстановка пріоритетів — процес болісний. Розумні люди усвідомлюють значущість всього матеріалу. Вони звертають увагу на множинні нюанси та аспекти. Через те, що вони розуміють багатогранність ситуації, їм кортить зануритись у неї. Така тенденція тяжіти до різнобічності суперечить необхідності розставляти пріоритети. Саме з таким протистоянням стикнувся Джеймс Карвілл під час проведення президентської кампанії Клінтона у 1992 році.

«ЯКЩО ВИ КАЖЕТЕ ТРИ РЕЧІ, ВИ НЕ КАЖЕТЕ НІЧОГО»

Політичні кампанії — це час надмірної стурбованості. Якщо ви вважаєте, що у вашої організації є труднощі, уявіть таку проблему: вам потрібно з самого початку побудувати національну організацію руками некваліфікованих працівників. У вас є рік, аби зібрати команду. Усі працівники мають бути на одній хвилі, однак у вас немає часу її настроювати. А засоби масової інформації ще й кожного дня вимагають свіжих новин. А найгірше те, що вам постійно треба відбиватися від конкурентів, які тільки й чекають на ваші промахи.

Кампанія Білла Клінтона у 1992 році — це класичний приклад застосування «липких» ідей у складних умовах. Вона була складною сама по собі, та й сам Клінтон додав до цього кілька штрихів. По-перше, не згадуватимемо детально сексуальний скандал за його участю. По-друге, у сфері політики Клінтон був експертом-аналітиком, а це означало, що замість того, аби залишатися вірним

кільком ключовим принципам, він міг розводити тере-
вені стосовно будь-якого питання.

Джеймсу Карвіллу, головному політичному радникові Клінтона, потрібно було впоратися з такою неоднозначністю. Одного дня, намагаючись віднайти ідейну орієнтацію, для всіх учасників кампанії він написав на дошці три фрази. Перша фраза звучала так: «Телепні, уся річ в економіці». Ця ідея стала запорукою успіху кампанії Клінтона.

Слово «телепні» стосувалося учасників кампанії та нагадувало їм про постійне зосередження на важливому. «Це було просто та скромно, — пояснює Карвілл. — Я намагався сказати: “Не думайте, що ви тут найрозумніші. Просто пам’ятайте головну суть справи”».

Необхідність зосередитися на одному торкнулася і самого Білла Клінтона. В один момент рекомендація відійти від розмов про збалансований бюджет спантеличила його. Адже Росс Перо, незалежний кандидат у президенти, зміг привернути увагу виборців саме завдяки своїй позиції щодо збалансованого бюджету. Клінтон заявив: «Я наголошую на цьому питанні ось уже два роки. Чому тепер, коли з’явився Перо, я маю відійти від нього?» Радники Клінтона відповіли: «Свої ідеї потрібно фільтрувати. Якщо ви скажете три речі, ви не скажете нічого».

«Телепні, уся річ в економіці», — це лід історії про Клінтона. І він був доречним, адже у 1992 році економіка США поринула у рецесію. Однак якщо лідом є фраза «Телепні, уся річ в економіці», то розмови про збалансований бюджет уже не можуть виконувати його функцію. Карвіллу довелося зупинити Клінтона, аби той не відійшов від найважливішої ідеї.

НЕЗДАТНІСТЬ ПРИЙНЯТИ РІШЕННЯ

Чому розстановка пріоритетів — таке складне завдання? Адже в теорії усе видається зрозумілим. Важливіші цілі ви ставите вище за менш важливі. «Вирішальним» цілям ви надаєте більшого значення, ніж «вагомим».

Однак що робити, якщо ми не в змозі визначити, що для нас вирішальне, а що вагоме? Іноді це не очевидно. Нам часто доводиться обирати між «невідомим» та «невідомим». Таке завдання може загнати у глухий кут. Психологи дійшли висновку, що через таку складність та неоднозначність люди часто приймають нераціональні рішення.

У 1954 році економіст Леонард Джиммі Севідж описав головне, на його думку, правило стосовно прийняття рішень, яке назвав «принципом обов'язковості». Він наводить приклад. Один бізнесмен планує придбати нерухомість. Незабаром відбудуться вибори, і йому здається, що їхній результат вплине на принадність покупки. Тож, аби внести ясність у свої плани, він обмірковує два можливі варіанти. Якщо переможе республіканська партія, він здійснить покупку. Якщо переможе демократична партія, він зробить те саме. Усвідомлюючи аналогічність результату в обох сценаріях, він здійснює покупку, не чекаючи виборів. Таке рішення видається раціональним. Мало хто не погодився б з логікою Севіджа.

Однак два психологи таки не погодилися. Амос Тверські та Ельдар Шафір опублікували працю, яка доводить, що «принцип обов'язковості» спрацьовує не завжди. Вони продемонстрували ситуації, у яких присутність неоднозначності впливає на процес прийняття рішень, навіть якщо ця неоднозначність не має жодного стосунку до результату, як у випадку з бізнесменом. Уявіть, що ви

навчаєтеся в університеті та тільки-но склали важливий іспит. До різдвяних канікул залишається кілька тижнів. Ви дуже довго готувалися до іспиту з цього предмета, адже він має велике значення для вашої майбутньої кар'єри.

На результати потрібно чекати ще два дні. Крім того, у вас з'явилася можливість придбати путівку на Гаваї за вигідною ціною. У вас є три варіанти дій: ви можете придбати путівку сьогодні, відмовитися від неї сьогодні або доплатити ще п'ять доларів та зафіксувати ціну на два дні. Так ви зможете прийняти рішення *після* того, як отримаєте оцінку. Як би ви вчинили?

Можливо, ви прагнете дізнатися результат перед прийняттям рішення. Цього хотіли і студенти, які постали перед таким вибором під час експерименту. Для двох груп учасників Тверські та Шафір усунули фактор неоднозначності. Студентам цих груп одразу повідомили про результати іспиту. Одним студентам сказали, що вони склали іспит, і 57 відсотків із них вирішили вирушити у подорож, таким чином відсвяткувавши успіх. Іншим студентам повідомили, що вони провалили іспит, і 54 відсотки з них також вирішили придбати путівку, таким чином втішаючи себе. Отже ті, хто склав іспит, і ті, хто провалив його, виявили бажання полетіти на Гаваї.

А ось і найцікавіше: група студентів, яким, як і вам, не були відомі результати іспиту, вчинила зовсім по-іншому. Більшість із них (61 відсоток) заплатила б п'ять доларів, аби зачекати ще два дні. Поміркуйте самі! Якщо ви складаєте іспит, ви летите на Гаваї. Якщо ви провалюєте іспит, ви також летите на Гаваї. Якщо ви не знаєте результату, ви... чекаєте? Щось не так із «принципом обов'язковості». Це те саме, якби бізнесмен вирішив

перенести купівлю нерухомості після виборів, незважаючи на те, що їхній результат не має для нього жодного значення.

Дослідження Тверські та Шафіра демонструє нам, що невизначеність, навіть незначна, може паралізувати нашу здатність приймати рішення. Інший експеримент, здійснений Шафіром та його колегою Дональдом Редельмеєром, свідчить про те, що нездатність прийняти рішення може бути спричиненою *вибором*. Уявіть, що ви навчаєтеся в університеті. Одного дня перед вами постає вибір: відвідати лекцію автора, яким ви давно захоплюєтеся, чи піти у бібліотеку та повчитися. Як би ви вчинили?

Проти єдиної можливості відвідати лекцію навчання не видається привабливим варіантом. Коли такий вибір запропонували студентам, лише 21 відсоток із них обрав навчання у бібліотеці.

Уявіть, що у вас з'явилися три варіанти:

1. Відвідати лекцію.
2. Піти у бібліотеку та повчитися.
3. Переглянути іноземний фільм, який ви давно хотіли подивитися.

Чи відрізняється тепер ваша відповідь? Дивовижно, однак, коли іншій групі студентів запропонувати три варіанти, 40 відсотків із них вирішили повчитися, що майже вдвічі перевищує попередню цифру. Парадоксально, проте із двох хороших альтернатив навчанню студенти не обрали жодної. Таку поведінку складно назвати «раціональною», але вона притаманна людям.

Розстановка пріоритетів запобігає прийняттю поспішних рішень. Саме тому пошук ідейної основи має таке вагоме значення. Люди завжди приймають рішення в умовах невизначеності. Вони страждають від необхідності обирати, навіть якщо вибір лежить між двома хорошими варіантами, наприклад лекцією та іноземним фільмом.

Ідейна основа допомагає уникати прийняття поганих рішень, адже вона нагадує, що має для нас першочергове значення. Як у випадку Герба Келлегера про салат із курятиною. Ідея «ми — БЮДЖЕТНА авіакомпанія» допомогла прийняти рішення.

ІДЕЙНІ СЕМІНАРИ

Мета цієї книги — допомогти вам створювати «липкі» ідеї. Тож періодично ми пропонуватимемо «ідейні семінари», за допомогою яких демонструватимемо способи створення ефективних ідей. На розробку семінарів нас надихнули класичні фото «до і після», які публікують центри схуднення на доказ того, що їхні дієти працюють. Як і клієнти, що випробовують нові дієти, ідеї у наших семінарах варіюються залежно від рівня необхідних змін. Деякі з них потребують кардинальних змін на зразок ушивання стінок шлунка чи ліпосакції. Іншим потрібно скинути лише кілька зайвих кілограмів.

Ми не прагнемо вразити вас своїми креативними здібностями, оскільки ми не володіємо творчим даром. Наша мета — змоделювати *процес* створення «липких» ідей. Це те, що ви можете спробувати вдома. Обміркуйте кожну ідею та шляхи її вдосконалення, користаючись принципами, описаними у цій книзі.

Ви спокійно можете пропускати семінари. Вони є додатком до книги, а не головним її елементом. Однак сподіваємося, вони підуть вам на користь.

СЕМІНАР

Застереження: перебування на сонці шкодить здоров'ю

Ситуація: дослідники у сфері охорони здоров'я університету штату Огайо мають на меті поінформувати академічну спільноту щодо ризиків перебування на сонці.



Повідомлення 1. Ось кілька фактів про шкідливий вплив сонячних променів, викладених на сайті університету штату Огайо. Ми пронумерували кожний абзац, аби пізніше здійснити аналіз повідомлення.

Перебування на сонці: запобіжні заходи

1. Вважається, що золота засмага свідчить про статус людини в суспільстві. Можливо, ця ідея пов'язана з тим, що люди, у яких є час засмагати на сонці чи можливість поїхати у відпустку взимку, заробляють більше грошей, ніж «простий народ». Проте чимало хто з нас прагне похизуватися темною засмагою уже ранньою весною чи повернутися з відпустки зі здоровим рум'янцем. Неважливо, чи свідчить засмага про статус у суспільстві чи ні, надмірне перебування на сонці може зашкодити вашому здоров'ю. Ультрафіолетові промені руйнують шкіру, а також можуть створити проблеми із зором, викликати алергічну реакцію та ослабити імунну систему.

2. Засмагу спричиняють ультрафіолетові промені сонця. Їх неможливо побачити або відчутти, однак вони

мають здатність проникати у шкіру та стимулювати клітини, які містять пігмент коричневого кольору, — меланін. Меланін захищає шкіру, поглинаючи та розсіюючи ультрафіолетові промені. У людей з темною шкірою є велика кількість меланіну, який виконує функцію природного захисту від ультрафіолетових променів, тому засмагають вони краще. У білявих та рудих людей, а також тих, у кого шкіра світла, меланіну менше, тому вони часто дістають сонячні опіки.

3. Стимульований ультрафіолетовими променями меланін проявляється на поверхні шкіри у вигляді засмаги та захищає її від подальшого впливу сонця. Проте навіть люди з темною шкірою при надмірному перебуванні на сонці не обезпечені від опіків та ушкоджень шкіри.

4. Розрізняють два види ультрафіолетових променів: UVA-промені та UVB-промені. UVB-промені спричиняють опіки, можуть викликати рак шкіри та її передчасне старіння. UVA-промені стимулюють засмагу, однак також можуть створювати певні проблеми, серед яких порушення зору, шкірні висипання та алергічні реакції на медикаменти.

5. Шкіра, пошкоджена внаслідок надмірного перебування на сонці, не відновлюється. Найсерйозніші травми трапляються ще до 18-річного віку. Питання захисту шкіри не слід відкладати, особливо це стосується дітей, які полюбляють гратися на свіжому повітрі у сонячні дні.

Перед тим як ви прочитаете наші коментарі, поверніться до першого повідомлення та ще раз перегляньте його. Що б ви у ньому змінили?

Коментарі стосовно першого повідомлення. Де тут лід? Де ідейна основа? У першому абзаці розповідається про засмагу як про показник статусу в суспільстві, та це лише цікава дрібниця. Для нас ідейну основу повідомлення відображає п'ятий абзац: шкіра, пошкоджена внаслідок надмірного перебування на сонці, не віднов-

люється. Оце так! Чи не це ви б насамперед хотіли повідомити прихильникам тривалого засмагання? Натомість абзаци 2—4 пропонують зайву інформацію. Чи потрібно курцям розуміти принцип роботи легенів, аби усвідомити шкоду куріння?



Повідомлення 2. Ми змінили порядок абзацив та додали кілька слів від себе, аби наголосити на найважливішій інформації.

Перебування на сонці: як постаріти передчасно

(5) Пошкоджена через надмірне перебування на сонці шкіра — це як старіння: змінити наслідки неможливо. Найсерйозніші травми трапляються ще до 18-річного віку. На щастя, ушкодженням шкіри можна запобігти, чого не скажеш про старіння. Питанням захисту шкіри не слід нехтувати, особливо це стосується дітей, які люблять гратися на свіжому повітрі у сонячні дні.

(2, 3, 4) Засмагу спричиняють ультрафіолетові промені сонця. Ультрафіолетові промені можуть викликати опіки, які свідчать про глибші ураження шкіри. Опіки з часом зникають, однак позбутися глибших пошкоджень не так легко, і зрештою вони можуть стати причиною передчасного старіння або раку шкіри.

(1) Хоч як це дивно, однак золота засмага часто вважається показником хорошого здоров'я. Але ультрафіолетові промені не лише руйнують шкіру, а й погіршують зір, викликають алергічні реакції та ослаблюють імунітет. Тож, можливо, замість вислову «здорова засмага» нам слід вживати словосполучення «хвороблива засмага».

Коментарі стосовно другого повідомлення. Ідейна основа цього повідомлення полягає в тому, що шкіра після ушкоджень, спричинених сонцем, не відновлюється. Тому ми його переписали, аби наголосити на цьому аспекті та відкинути зайву інформацію. Таким

чином, ми продемонстрували, як відбувається процес розстановки пріоритетів. Нам довелося позбутися деяких цікавих фактів (наприклад, про меланін), аби ідейна основа зайняла центральну позицію.

Ми спробували наголосити на основному кількома способами. По-перше, ми не відійшли від найважливішої інформації, а зробили на ній головний акцент. По-друге, ми провели аналогію із процесом старіння, аби підкреслити ідею про незворотні наслідки. По-третє, ми додали конкретні та, можливо, несподівані образи: опіки — ознака глибших ушкоджень; вони можуть зникнути, проте позбутися глибших уражень надзвичайно складно.

.....

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

<i>Принципи</i>	<i>Повідомлення 1</i>	<i>Повідомлення 2</i>
Простота	—	✓
Несподіваність	—	✓
Конкретність	—	✓
Достовірність	—	—
Емоційність	—	—
Розповідність	—	—

.....

Висновок. Уникайте відходу від важливої інформації. Не розпочинайте свого повідомлення цікавими, проте недоречними фактами з надією заволодіти увагою аудиторії. Натомість працюйте над удосконаленням самої ідейної основи.

ІМЕНА, ІМЕНА ТА ЗНОВУ ІМЕНА

Данн, штат Північна Кароліна, — це невелике містечко, що за сорок миль на південь від міста Ралі. Кількість населення становить 14 000 жителів, більшість із них

звичайні люди. У закладах громадського харчування офіціанти кличуть вас «другом». Нещодавно тут відбулося відкриття першого супермаркету *Wal-Mart*.

Загалом Данн — це звичайне містечко, за винятком одного факту: майже кожен житель читає місцеву газету *Daily Record*. Точніше кажучи, цю газету читають навіть *більше, ніж кожен*.

Зв'язок газети *Daily Record* із громадою міста становить 112 відсотків, а це найбільший показник у країні. Аби цей показник перевищив 100 відсотків, потрібно, щоб або люди, які не живуть у Данні, але приїжджають сюди на роботу, купували газету (1), або сім'ї купували більш ніж одну газету (2).

У чому полягає секрет такого неймовірного успіху? Безсумнівно, жителі Данна мають кілька варіантів перебувати у курсі подій: газети *USA Today*, *The Raleigh News & Observer*, телевізійний канал *CNN*, Інтернет та сотні інших джерел. Тож чому саме газета *Daily Record* набула такої популярності?

Цю газету Гувер Адамс заснував у 1950 році. Його журналістський талант виявився ще в дитинстві. Свої перші репортажі Адамс став писати у бойскаутському таборі. Будучи учнем старшої школи, він працював журналістом-фрілансером у газеті міста Ралі. Після Другої світової війни Адамс посів місце редактора у газеті *Dispatch*. Та зрештою він вирішив заснувати власну газету — *Daily Record*. У 1978-му, після двадцяти восьми років запеклої конкуренції, газета *Dispatch* таки здалася, і Адамсу вдалося її викупити.

За п'ятдесят п'ять років видавничої діяльності Адамс розробив власну послідовну філософію. Він вважав,

що кожна газета повинна мати свою аудиторію. І він був палким прихильником цієї ідеї.

У 1978 році, стурбований недостатньою, на його думку, увагою до місцевих подій у своїй газеті, він звернувся до її редакції з листом, в якому пояснив свої погляди: «Кожному з нас відомо, що люди читають місцеві газети насамперед через те, що там з'являються відомі їм імена та фотографії. Це єдина справа, у якій ми можемо стати кращими за всіх інших. Це те, на що наші читачі не натраплять деінде. Завжди пам'ятайте, що мер Ангієра та мер Ліллінгтона мають таке саме велике значення для цих міст, як і мер Нью-Йорка для його жителів».

Будемо відвертими: акцентування Адамса на місцевому охопленні аудиторії — не революційна ідея. З нею не посперечається жоден видавець місцевої газети. Проте, як бачимо, чимало видань так і не втілили її у практику. У звичайних місцевих газетах ми найчастіше натрапляємо на статті про ігри спортивних команд, однак не бачимо такої, яка би була присвячена одній людині.

Інакше кажучи, знайти ідейну основу недостатньо. Вище керівництво може *усвідомлювати* свої пріоритети, однак проявити нездатність *поширити* їх серед інших та *досягти* їхньої реалізації. Адамсу вдалося *знайти* свою ідейну основу та *поділитися* нею з іншими. Як саме?

ПОШИРЕННЯ ІДЕЙНОЇ ОСНОВИ

Адамс віднайшов ідейну основу своєї діяльності — акцентування на місцевій аудиторії. Тоді він зосередив увагу на її поширенні серед своїх працівників. Наступна частина розділу та книги загалом присвячена обго-

воренню способів створення «липких» ідей. І насамперед поговоримо про те, як Адамсу вдалося поширити свою ідею.

Чимало видавців на словах визнають велике значення місцевої аудиторії, проте Адамс у цьому питанні є максималістом. Заради своєї ідеї він готовий піти на фінансові жертви:

«Річ у тім, що в місцевих газетах ніколи не згадується достатня кількість місцевих імен. Якби ми мали про кого писати, я б радо найняв ще двох друкарів та додав би ще дві сторінки до кожного видання».

Заради своєї ідеї він готовий бути надокучливим:

«Б'юся об заклад, що якби газета Daily Record передрукувала увесь телефонний довідник міста Данн, то половина жителів сиділа б та шукала своє ім'я у списку... Коли хтось говорить: "Хіба вам потрібні всі ці імена?", — запевніть цю людину, що саме це нам найбільше й потрібно».

Готовий вдаватися до перебільшень, щоб підкреслити цінність місцевої аудиторії, він цитує свого друга Ральфа Делано, який очолює редакцію місцевої газети міста Бенсон:

«Якщо на Ралі впаде атомна бомба, для Бенсона це не буде новиною, доки уламки не впадуть у цьому місті».

Якби ви запитали Адамса, у чому полягає успіх газети *Daily Record*, то він би відповів: «У трьох речах: іменах, іменах та знову іменах».

Як це розуміти? Адамс віднайшов ту ідею, якою прагнув поділитися з іншими. Акцентування на місцевій аудиторії — це ключ до успіху його газети. У цьому полягає перший крок. Другий крок полягає у поширенні цієї ідеї серед інших. І він чудово справляється з цим завданням.

Зверніть увагу на прийоми, які він застосовує, аби наголосити на серйозності своєї ідеї. Він вдається до аналогії, порівнюючи мерів міст Ангієр та Нью-Йорк (далі йтиметься про аналогії детальніше). Він заявляє, що найняв би більше друкерів, якби журналісти зібрали більше інформації про місцеві імена. Так і виглядає розстановка пріоритетів: акцентування на місцевій аудиторії має більше значення, ніж зменшення витрат (чого не скажеш про більшість місцевих газет — детальніше у розділі «Несподіваність»).

Крім цього, він висловлюється простою, доступною мовою. Чого він хоче? Імен. Він прагне, аби кожного дня в його газеті з'являлася велика кількість місцевих імен (див. розділ «Конкретність»). Ця ідея є настільки чіткою, що кожен його працівник здатен зрозуміти її та втілити на практиці. Хіба тут щось не ясно? Хіба хтось не зрозуміє, що Адамс вкладає у слово «імена»?

«Імена, імена та знову імена» — це просте повідомлення, яке має символічне значення. Річ не в самих іменах. На переконання Адамса, імена беруть гору над витратами. Імена беруть гору над красномовною прозою. Імена беруть гору над ядерним вибухом у сусідньому місті.

Упродовж п'ятдесяти п'яти років існування газети ідейна основа Адамса допомагає сотням її працівників за різних обставин приймати раціональні рішення. Загальна кількість випусків газети наближається до позначки 20 000. Робота над кожним із них вимагала прийняття

незліченної кількості рішень. Про що саме ми пишемо? Яка інформація має стати найголовнішою? Які світлини ми додаємо? Що ми відкидаємо з метою економії місця?

Адамс не може брати безпосередньої участі у вирішенні всіх цих питань. Однак його працівники не страждають від нездатності прийняти рішення. А все це завдяки тому, що його намір командира звучить надзвичайно чітко: «Імена, імена та знову імена». Адамс не може бути всюди. Проте, знайшовши основу своєї ідеї та пояснивши її іншим, *він таки всюди*. Ось у чому полягає сила «липких» ідей.

ПРОСТОТА = ІДЕЙНА ОСНОВА + ЛАКОНІЧНІСТЬ

Адамс — майстер слова, однак його найголовніший вислів звучить дуже просто: «Імена, імена та знову імена». Ця фраза легко запам'ятовується, адже вона є не лише надзвичайно чіткою, а й стислою. Цей приклад демонструє такий аспект принципу простоти: прості ідеї характеризуються суттєвістю та *лаконічністю*.

З одного боку, з думкою про лаконічність не посперечаєшся. Мабуть, ніхто не порадить вам при спілкуванні висловлюватися надто довго та заплутано. Ми знаємо, що речення — це краще, ніж абзаци. Дві тези — краще, ніж п'ять. Прості слова — краще, ніж складні. Чим менше інформації ми вкладаємо в ідею, тим більш «липкою» вона стає.

Однак будемо відвертими: самої лише лаконічності недостатньо. Ми могли б створити лаконічну ідею, якій, однак, бракує суттєвості. Інакше кажучи, стислий вислів, який не відображає наміру командира. Лаконічні ідеї можуть бути «липкими», однак це ще не означає,

що вони будуть *значущими*. Подумайте про лаконічні ідеї, які несуть неправдиву інформацію (Земля — пласка), недоречну інформацію (кози — це рослини) чи нерациональні поради (щодня купуйте нову пару взуття).

З іншого боку, лаконічність може видаватися нерозумною метою. Чимало з нас володіє професійними знаннями в різноманітних сферах діяльності. Бути спеціалістом — означає все більше заглиблюватись у різнобічність своєї діяльності. Саме тут спрацьовує Прокляття Знань. Ми забуваємо, як це — *не* знати те, що ми знаємо. У такий момент простота асоціюється з «примітивністю». Як експерти у своїй справі ми, звісно, не хочемо, аби нас звинуватили у створенні елементарних ідей. Ми побоюємося, що прагнення до простоти призведе до надмірного спрощення.

Тож якщо ми вирішимо для себе, що простота — це *ідейна основа та лаконічність*, то нам слід запевнити себе, що до цього справді варто прагнути. Ми вже зробили ідейну основу, для чого нам лаконічність? Хіба спрощені ідеї не становлять меншої цінності, ніж добре продумані ідеї? Вдамося у крайнощі. Чи можливо сформулювати важливу думку за допомогою кількох слів?

«КРАЩЕ СИНИЦЯ В РУКАХ»

Упродовж тисячоліть люди обмінюються висловами, які називають прислів'ями. Прислів'я характеризуються з одного боку простотою, а з іншого — змістовністю. Сервантес говорив: «Прислів'я — це короткий вислів, породжений довгим досвідом». Візьмемо за приклад таку приказку: «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі». У чому полягає її ідейна основа? Вона застерігає не міняти надійне на сумнівне. Це прислів'я коротке

та просте, однак воно містить самородок мудрості, який може стати в нагоді в різних ситуаціях.

Виявляється, така приказка існує в мовах багатьох народів. Шведський варіант звучить так: «Краще одна пташка в руках, ніж десять у лісі», іспанський — «Краще одна пташка в руках, ніж сотні пташок у небі», польський — «Краще горобець у руці, ніж голуб на даху», російський варіант подібний до українського.

Інші варіанти трапляються в румунській, італійській, португальській, німецькій, ісландській мовах та навіть у середньовічній латині. В англійській мові вживання цього прислів'я вперше зафіксоване у творі «Подорож Пілігрима», датованому 1678 роком. Однак своїм корінням воно може сягати ще давніших часів. В одній із байок Езопа яструб схоплює солов'я, який благає його відпустити, аргументуючи це тим, що він надто маленький, аби задовольнити його апетит. Яструб відповідає: «Я був би дурнем, якби відпустив зі своїх рук пташку з надією схопити іншу, яку навіть не бачу». Ця байка датована 570 роком до н. е.

Можна зробити висновок, що це прислів'я є надзвичайно «липким». Його вживають протягом 2500 років. Воно поширюється різними континентами, культурами та мовами. Зверніть увагу, що ніхто не займався «рекламуванням» цієї приказки. Вона сама ввійшла у широкий вжиток. Це стосується чималої кількості й інших крилатих висловів. Майже кожна культура має власний арсенал прислів'їв. Чому? У чому полягає їхнє значення?

Приказки допомагають приймати рішення в загальному стандартних ситуаціях. Під загальними стандартами слід розуміти етичні та моральні норми. Прислів'я вчать правил поведінки. Золоте правило «Стався до інших так,

як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе» є настільки змістовним, що його можна застосовувати для регуляції власної поведінки впродовж усього життя. Це золоте правило — чудовий приклад того, що ми намагаємося довести у цьому розділі: навіть лаконічні ідеї можуть бути достатньо «липкими», змістовними та впливовими.

Прості ідеї також можуть функціонувати як прислів'я. Визначення Сервантеса можна застосувати й для визначення простої ідеї: *короткий вислів* (лаконічність), *породжений довгим досвідом* (ідейна основа). Ми скептично ставимося до пустопорожніх думок, адже, незважаючи на те, що їм може бути притаманна лаконічність, вони позбавлені ідейної основи. Однак прості ідеї, які ми тут обговорюємо, за своєю суттю наближаються до прислів'їв: вони лаконічні та значущі.

Адамсу вдалося перетворити свою головну ідею — необхідність зосередитися на питаннях місцевого характеру — на журналістську приказку. «Імена, імена та знову імена» — це принцип, який допомагає людям приймати рішення у певних ситуаціях. Якщо ви працюєте фотографом, ця фраза, мабуть, не матиме для вас важливого значення. Проте, знаючи, що ваша компанія керується таким принципом, ви скеровуватимете свою роботу у правильному напрямку. У такому разі що ви оберете: фотозйомку нудного зібрання місцевого комітету чи неймовірний захід сонця над парком? Відповідь: нудне зібрання місцевого комітету.

КИШЕНЬКОВИЙ КОМП'ЮТЕР PALM PILOT ТА НАОЧНЕ ПРИСЛІВ'Я

Лаконічність ідей допомагає людям краще засвоїти та запам'ятати їх головну суть. Однак їхня цінність зростає

ще й тоді, коли лаконічність допомагає нам прийняти рішення в ситуаціях, де перед нами постає не один вибір.

Чому телевізійний пульт містить більше кнопок, ніж нам потрібно? Через благородні наміри інженерів. Більшість розробників технологій стикається з прагненням до постійних зайвих удосконалень своєї продукції, яка в результаті втрачає свої початкові функції. Яскравий приклад — відеоформат VCR.

Такі прагнення є абсолютно виправданими. Інженер дивиться на прототип телевізійного пульта та думає: «Тут ще залишилося вільне місце. У мікросхемі можна зробити додаткові функції. Чому б нам не надати людям можливість обирати між юліанським та григоріанським календарями?»

Інженер, додаючи ще одну опцію, прагне лише допомогти. Його співробітникам байдуже, чи міститиме пульт функцію вибору календаря. Навіть якщо вони не підтримують його задуму, то вочевидь не протестуватимуть зі словами: «Або ти не додаєш цієї опції, або я звільняюся!» Ось таким чином створюються «нашпиговані» телевізійні пульти та інші різновиди технологій.

Команда компанії *Palm*, усвідомлюючи ризик такої тенденції, вирішила зайняти тверду позицію. На початку 1990-х років, коли компанія розпочала свою роботу, попиту на кишенькові персональні комп'ютери не було. Модель *Newton*, створена компанією *Apple*, не здобула популярності, й інші виробники побоювалися повторити таку долю.

У 1994 році на ринку КПК з'явився, на перший погляд, неконкурентоспроможний комп'ютер. Це був громіздкий винахід із клавіатурою та численними портами для периферійних пристроїв. Джефф Гокінс, лідер команди,

був переконаний, що його продукція уникне фіаско. Він прагнув, аби комп'ютер *Palm Pilot* вирізнявся простою. Він пропонуватиме чотири функції: календар, контакти, записник та список справ. Лише чотири функції, однак пристрій виконуватиме їх бездоганно.

Гокінс подолав можливість невдачі, носячи з собою дерев'яний брусок — прототип комп'ютера *Palm*. Трає Вассалло, член команди розробників, казав: «Це був звичайний брусок, який нагадував нам про просту технологічну мету нашої продукції. Крім цього, він був невеликим, що надавало йому елегантного вигляду». На зібраннях Гокінс діставав дерев'яний брусок, аби «зробити замітки», а у коридорі «перевіряв календар». Коли хтось пропонував додаткову функцію, Гокінс діставав дерев'яний прототип кишенькового комп'ютера та питав, як саме її можна застосувати.

Вассалло твердив, що комп'ютер *Palm Pilot* став такою успішною продукцією тільки тому, що «він характеризувався відсутністю певних опцій». Том Келлі, головний менеджер відомої проектною компанії *IDEO*, дотримувався тієї самої думки: «Справжньою перешкодою до успіху перших КПК була ідея, що вони повинні виконувати майже всі функції».

Гокінс розумів, що ідейна основа його проекту полягала в елегантності та простоті (та у наполегливій боротьбі з прагненням до зайвих удосконалень). Аби поширити свою ідею, Гокінс та його команда, по суті, застосували наочне прислів'я. Дерев'яний брусок нагадував, що перед ними стоять кілька завдань, до виконання яких потрібно підійти сумлінно.

Між процесом розробки КПК *Palm Pilot* та кампанії Клінтона, яку очолив Джеймс Карвілл, є чимало спільного. До складу обох команд входили люди, які добре знали

на своїй справі та захоплювалися своєю роботою. Обидві команди могли похвалитися працівниками, в яких були *здатність* та *бажання* спрямувати свої зусилля в різних напрямках. Проте обом командам потрібно було подолати таку спокусу. Коли ви кажете три речі, ви не кажете нічого. Коли ваш телевізійний пульт містить п'ятдесят кнопок, ви вже не можете перемикати канали.

ЗАКЛАДЕНЕ У ПАМ'ЯТІ

Наші ідеї повинні бути лаконічними, оскільки за один раз ми здатні запам'ятати обмежену кількість інформації. Але уявіть, що ви визначили основу своєї ідеї і зрозуміли, що кількома словами її не описати. Як бути у таких випадках? Завдяки наступній вправі ви зрозумієте, наскільки лаконічність є важливою та як можна вкласти більше інформації у стисле повідомлення.

Ось правила вправи. У вас є не більше десяти-п'ятнадцяти секунд для перегляду літер, що подані нижче. Тоді згорніть книжку, візьміть аркуш паперу та запишіть те, що запам'ятали. Застереження: до закінчення вправи не перегортайте сторінку.

Д ФКФБ РНАТ ОНАС АДПС

Як і більшість людей, ви, ймовірно, запам'ятали від семи до десяти літер. Це небагато. Лаконічність справді має важливе значення, адже кількість інформації, яку ми можемо обробити за один раз, є обмеженою.

Тепер перегорніть сторінку та виконайте вправу ще раз.

Ми не змінили літер чи їхнього порядку. Ми лише по-іншому їх згрупували. У вас знову є десять-п'ятнадцять

секунд, аби переглянути літери, тоді згорніть книгу та перевірте свою пам'ять.

ДФК ФБР НАТО НАСА ДПС

Цього разу ви, скоріш за все, продемонстрували кращий результат. Через те, що літери набрали змісту, їх стало легше запам'ятовувати. На першому етапі вправи ви намагалися запам'ятати «сиру» інформацію. На другому етапі ви запам'ятовували поняття: Джон Фітцджеральд Кеннеді, Федеральне бюро розслідувань, НАТО, НАСА, Державна податкова служба.

Хвилиночку. Але чому «Джон Ф. Кеннеді» запам'ятовується легше, ніж випадкові літери Д, Ф, К? Адже з Джоном Кеннеді пов'язано значно більше інформації, ніж із простими літерами! При згадці Джона Кеннеді на думку спадає стільки асоціацій: політика, зв'язки, вбивство, його відома родина. Якби ми прирівняли процес запам'ятовування до важкої атлетики, було б смішно думати, що «підняти» Джона Ф. Кеннеді легше, ніж три звичайні літери!

Звісно, секрет полягає у тому, що ми *не* «піднімаємо» Джона Ф. Кеннеді. Уся робота, пов'язана із запам'ятовуванням, уже виконана. Ми вже накачали ці м'язи — поняття «Джон Ф. Кеннеді» та все, що з ним асоціюється вже закарбоване у нашій пам'яті. Під час вправи ми лише запам'ятовуємо вказівку на цю інформацію і, таким чином, ставимо одну галочку в нашій пам'яті. При запам'ятовуванні окремих літер ми ставимо три окремі галочки. Тому й не дивно, що одна одиниця інформації (або одна галочка) запам'ятовується легше, ніж три.

То й що? Це ж лише дрібниці! Ось до чого ми ведемо: ми вже продемонстрували, що лаконічні ідеї є більш «липкими», однак самої лаконічності недостатньо. Справж-

ню цінність становлять *змістовні* ідеї. Тож аби створити змістовну лаконічну ідею, вам необхідно кількома словами передати глибоке значення. Як цього досягти? Для цього застосовуйте галочки. Розставляйте їх на пам'яті своєї аудиторії. Використовуйте те, що там уже закладено.

СХЕМА «ПОМЕ́ЛО»

Ми вже демонстрували вам ситуації, в яких одна проста ідея чи кілька таких ідей виконували функцію орієнтира поведінки. Однак будемо відвертими: більшість людей займається складними справами. Ми не намагаємося довести, що такі складні сфери діяльності, як юриспруденція, медицина, будівництво, програмування, педагогіка, можна звести до двох-трьох головних принципів. Звісно, ми не можемо замінити усі складові архітектурного мистецтва простою лаконічною ідеєю («Будуйте так, щоб споруда не завалилася»).

Таким чином, ми підходимо до ще одного важливого питання: *як перетворити початківця на досвідченого архітектора?* Як складність впливає з простоти? Ми доведемо, що складність досягається через вміле застосування простоти. Правильний підхід до формування простих ідей може забезпечити і їх одночасну багатогранність.

Дозвольте пояснити вам, що таке «помéло» (якщо вам відоме це поняття, вдайте, що нічого про нього не знаєте).

Пояснення 1: *Помéло — найбільший цитрусовий фрукт. Плід вкритий товстою, проте м'якою шкіркою, яка легко чиститься. Колір зрілих плодів варіює від світло-жовтого до коралового, а смак —*

від соковитого до децю сухого та від кисло-солодкого до гіркого.

Невелике запитання: беручи до уваги це пояснення, чи змішали б ви сік помélo та апельсина, сподіваючись на неймовірний смак? Складно відповісти, еге ж? А тепер прочитайте альтернативне пояснення:

Пояснення 2: Помélo — це, по суті, грейпфрут великого розміру з дуже товстою, проте м'якою шкіркою.

Після прочитання другого пояснення у вашій пам'яті виникає галочка, яка стосується відомого вам поняття — грейпфрута. Коли ми кажемо вам, що помélo схожий на грейпфрут, ви уявляєте грейпфрут. Тоді ми кажемо, що він великого розміру, і ваш уявний грейпфрут також збільшується.

Ми показали вам спосіб вивчення нових понять через призму вже відомого концепту. У цьому випадку концептом є «грейпфрут». «Грейпфрут» — це схема (схема — це термін, який ми запозичили з психології; ми вживатимемо його протягом всієї книги).

Психологи визначають схему як сукупність типових ознак певного поняття чи категорії. Схеми складаються з попередньої інформації, яка зберігається у нашій пам'яті. Якщо якась людина каже вам, що бачила дивовижний новий спортивний автомобіль, вам на думку спадає типовий образ. Ви знаєте, як виглядають спортивні авто, — невеликі, з двома дверцятами, відкидним верхом. Якщо ви уявляєте, що автомобіль їде, то він їде швидко. Він, найімовірніше, червоного кольору. Так само схемі «грейпфрут» притаманна сукупність певних ознак: жовто-рожевий колір, гіркий смак, кругла форма тощо.

Активізувавши схему «грейпфрут», ми змогли пояснити, що таке помélo значно швидше, ніж якби нам довелося перелічувати всі ознаки цього фрукта. Крім цього, зауважте, що тепер вам стало значно легше відповісти на запитання стосовно змішаного соку. Ви знаєте, що грейпфрутовий сік чудово поєднується з апельсиновим, тому схема «помélo» *переймає* цю властивість від схеми «грейпфрут». До речі, перше пояснення складається із самих схем: «цитрусовий фрукт», «шкірка», «гіркий». Друге пояснення піддається кращому розумінню через те, що «грейпфрут» — це схема вищого рівня, до складу якої входять простіші схеми.

Завдяки схемам ми розуміємо та запам'ятовуємо друге пояснення краще. Розглянемо два визначення помélo через призму структури перевернутої піраміди. Де тут лід? У першому поясненні функцію ліду виконує словосполучення «цитрусовий фрукт». Після ліду чітка ієрархія не простежується. Хтось запам'ятає інформацію про шкірку («товста, проте м'яка шкірка, яка легко чиститься»), хтось — про колір («від світло-жовтого до коралового»), а хтось — про смак.

У другому поясненні лідом виступає фраза «помélo — це, по суті, грейпфрут». Друга теза — великий розмір. Третя теза — товста, проте м'яка шкірка.

Через півроку із двох пояснень ви згадаєте лише їх ліди (у кращому разі). Це означає, що з першим поясненням у вас асоціюватиметься «фрукт» або «цитрусовий фрукт», а з другим — «грейпфрут». Другий варіант, звісно, кращий.

Можемо зробити висновок, що, хоча поняття «помело» не варте тих зусиль, які ми витратили на роздуми про нього, ідея про те, що завдяки схемам ми здатні зрозуміти складні речі є надзвичайно цінною.

Хороші викладачі інтуїтивно використовують чимало схем. Наприклад, викладач економіки розпочинає своє пояснення з простих прикладів, аби студенти, в яких немає попередніх знань про економіку, могли їх зрозуміти: «Скажімо, ви вирощуєте яблука, а я — апельсини. Ми б хотіли спробувати обидва фрукти. Чи слід нам торгуватися? Якщо так, то яким чином?»

Принцип торгівлі студентам спочатку демонструють у спрощеному контексті. Отримані знання стають для них основою схеми «економіка». Її можна застосовувати й для інших ситуацій. Наприклад, що робити після того, як ви вдосконалили своє вміння вирощувати яблука? Чи відбудуватиметься торгівля у такий самий спосіб, як і раніше? Аби вирішити цю проблему, нам слід активізувати схему та адаптувати її до ситуації. Те саме ми зробили з помело та грейпфрутом.

СКЛАДНІСТЬ ІЗ ПРОСТОТИ

Схеми допомагають нам застосовувати простий матеріал для створення складних ідей. У школі вчителі природничих дисциплін майстерно застосовують чимало схем. Вступ до фізики знайомить нас із простими поняттями: блоками, похилими площинами, предметами, які рухаються з однаковою швидкістю безперешкодним шляхом. Після засвоєння цих схем учні можуть братися за вивчення інших схем та поєднувати їх для вирішення складніших проблем.

Інший приклад використання схеми стосується пояснення будови атома через призму Сонячної системи. В основі такої моделі лежить теза, що електрони рухаються навколо ядра так само, як планети довкола Сонця. Завдяки цьому порівнянню учні швидко формують уявлення про будову атома.

Однак чимало людей надають перевагу не чітким схемам («грейпфрут великого розміру»), а вичерпному опису якогось поняття («цитрусовий фрукт з товстою, проте м'якою шкіркою і т. д.»). Використання схем часом призводить до ігнорування «істинної правди». Наприклад, тепер фізики знають, що електрони не обертаються довкола ядра так само, як планети довкола Сонця. Насправді вони рухаються в межах так званої електронної хмари. Отже, з чого повинен розпочати вчитель, пояснюючи матеріал учням шостого класу? З ідеї про рух планет, яку легко зрозуміти та яка лише частково відображає правду? Чи з явища електронної хмари, яке зрозуміти неможливо та яке є достовірним?

Вибір здається непростим: точність за рахунок доступності (1) чи доступність за рахунок точності (2). Проте в багатьох ситуаціях жоден із варіантів не виявиться придатним, бо ж якщо ідея не допомагає зробити передбачення чи прийняти рішення, то вона позбавлена цінності. За таких умов точність та доступність вже не відіграють своєї ролі.

Герб Келлегер міг сказати своїй працівниці, що їхня мета полягає у «максимізації акціонерної вартості». У певному сенсі таке формулювання є більш чітким та повним, ніж «ми — БЮДЖЕТНА авіакомпанія». Зрештою, розуміння фрази «БЮДЖЕТНА авіакомпанія» не є вичерпним. Компанія *Southwest* могла б запропонувати нижчі тарифи за рахунок відмови від технічного обслуговування та ремонту літаків. Звісно, існує й додаткова вартість (комфорт клієнтів, рівень безпеки), яка є головним ціннісним орієнтиром компанії. Хоча така мета, як «максимізація акціонерної вартості», є надзвичайно чіткою, її недолік полягає у тому, що завдяки їй працівниця компанії не зможе прийняти рішення стосовно салату з курятиною. Нікудишня

ідея, хоч якою б чіткою вона не була, все-таки вважається нікудишньою.

У вступі ми обговорювали поняття Прокляття Знань, неможливість уявити ситуацію, коли б ми не знали того, що вже знаємо. Точність у поєднанні з недоступністю — це симптом такого явища. Для керівника компанії мета «максимізація акціонерної вартості» може стати надзвичайно важливим орієнтиром для його подальших дій, а для його працівників — ні. Для фізика електронна хмара — це надзвичайне явище, яке для дітей може бути абсолютно незрозумілим.

Людам кортить розповідати все й одразу. Проте їм слід ділитися лише достатньою кількістю корисної інформації.

СХЕМИ У ГОЛЛІВУДІ: ГАСЛА

Чудовий спосіб уникнути недоцільної чіткості та подолати Прокляття Знань полягає у застосуванні аналогій. Аналогії за ефективністю наближаються до схем: помело подібне до грейпфрута. Правильно сформульована новина впорядковується за принципом перевернутої піраміди. Пошкоджена шкіра — старіння. Аналогії створюють умови для кращого розуміння ідей, адже вони активізують поняття, вже закладені у нашій пам'яті.

Хороші аналогії можуть бути надзвичайно корисними. Насправді успіх голлівудських фільмів значною мірою залежить від ефектності їх гасел.

Кожна голлівудська кіностудія розглядає сотні гасел та сценаріїв до кожного свого фільму. До керівників таких студій важко проявити співчуття, однак спробуймо це зробити. Подумайте лише, які складні рішення їм дово-

диться приймати. Інвестуючи гроші у фільм, вони ризикують мільйонами доларів та своєю репутацією.

Порівняймо гасло фільму та ескізний проект будинку. Якщо архітектор створює проект будинку, а замовник фінансує будівництво, тоді він може бути впевненим, що через дев'ять місяців отримає дім, який стовідсотково відповідає початковому задуму архітектора.

Однак гасло фільму приречене на зміни. Коли з'являється сценарист, змінюється сюжет. Коли з'являється режисер, змінюється художнє сприйняття. Коли з'являються актори, змінюється наше ставлення до героїв сюжету. Коли з'являються продюсери, формуються фінансові та матеріально-технічні вимоги. А через кілька місяців чи років, коли зйомки будуть завершені, маркетингова команда шукатиме спосіб пояснити суть фільму за тридцять секунд.

Уявіть, що ви вкладаєте мільйони доларів в ідею, яка зазнає чимало змін через вплив людей з величезним гонором: режисерів, акторів, продюсерів, маркетологів.

У Голлівуді основну ідею фільму називають гаслом. Деякі з них вам, мабуть, знайомі: «Міцний горішок» в автобусі» (фільм «Швидкість»), «Великий» для дівчат» (фільм «Із 13 в 30»), «Щелепи» на космічному кораблі» (фільм «Чужий»).

Автори гасел не завжди посилаються на інші фільми. Ось, для прикладу, гасло фільму «Інопланетянин»: «Заблуканий інопланетянин здружується із самотнім хлопчиком, аби повернутися додому». Однак чимало гасел таки базуються на згадці про інші кінострічки. Чому? Чи через те, що голлівудські режисери настільки безсоромно використовують чужі ідеї?

Так, однак це лише часткова відповідь. Звичайно, творці фільму «Швидкість» спочатку не знали, яким буде його гасло. Це ніби натрапляєш на слово «помело», однак ще не знаєш його значення. Лаконічний вислів із чотирьох слів «“Міцний горішок” в автобусі» надає кінострічці неабиякого сенсу. Поміркуйте про всі ті рішення, які ви можете прийняти на основі цих чотирьох слів. До якого жанру повинен належати фільм: до бойовиків чи незалежного кіно? Бойовиків. Скільки коштів потрібно вкласти: 10 мільйонів чи 100 мільйонів? 100 мільйонів. Яких зірок запросити: відомих чи не дуже? Відомих. На який сезон планувати вихід у прокат — на літо чи різдвяні свята? На літо.

Або уявіть, що ви стали художником-постановником нового фільму «Чужий». Ваше завдання полягає у створенні космічного корабля, на якому відбуватимуться головні події. Як він виглядатиме? Якщо вам нічого не відомо про цю кінострічку, ваше бачення корабля тяжітиме до традиційності. Згадайте лише неймовірний інтер'єр космічного корабля із серіалу «Зоряний шлях».

Тоді режисер повідомляє вам, як звучить гасло фільму: «“Щелепи” на космічному кораблі». Це все змінює. У фільмі «Щелепи» Річард Дрейфус виходить в океан на старому судні. Він приймає поспішні, необачні рішення. Обставини надзвичайно складні. Беручи це до уваги, ви починаєте спрямовувати свої ідеї в іншому напрямку. Вигляд комічного корабля має справляти гнітюче враження. Члени екіпажу не носитимуть яскравої уніформи. Приміщенню бракуватиме освітлення.

Гасла голлівудських фільмів — це різновид прислів'їв. Як і більшість приказок, вони базуються на аналогіях. Активізуючи схеми, які вже існують у нашій пам'яті (фільм «Щелепи»), гасла пришвидшують процес роботи над новим фільмом.

Очевидно, хороше гасло — це не синонім до хорошого фільму. Якби сотні талановитих людей не зробили свій внесок у фільм «Чужий», він міг би і не мати такого успіху. З іншого боку, погане гасло може зруйнувати репутацію кінострічки, адже жоден режисер не погодився б на девіз «Мова ніжності» на космічному кораблі».

Якщо гасла мають таку силу у світі кіно, де гонору немає меж, то запевняємо вас, що ви зможете використати їхню силу і у власному житті.

ГЕНЕРАТИВНІ АНАЛОГІЇ

Деякі аналогії є настільки ефективними, що вони не лише висвітлюють певне поняття, а й стають основою для створення нових ідей. Наприклад, протягом останніх п'ятдесяти років своєю центральною позицією когнітивна психологія вважає паралель між мозком та комп'ютером. Пояснити, як працює комп'ютер, значно простіше. З цієї причини психологи можуть використовувати відомі складники комп'ютера — пам'ять, буфер чи процесор — для пояснення подібних функцій, які виконує мозок.

Хороші метафори є «генеративними». Психолог Дональд Шон запропонував цей термін для позначення метафор, які породжують «нові сприйняття, пояснення та думки». Чимало простих «липких» ідей — це, по суті, приховані генеративні метафори. Наприклад, працівників компанії *Disney* називають акторами. Така метафора визначає їхню поведінку в межах організації:

- Актори не проводять *інтерв'ю*, аби найняти когось на роботу, вони проводять *кастинг*, аби взяти когось на нову *роль*.

- Гуляючи парком, вони повинні пам'ятати, що перебувають *на сцені*.
- Люди, які користуються послугами компанії *Disney*, є *гостями*, а не клієнтами.
- Виконання своїх обов'язків — це виконання своєї *ролі*, уніформа — це *костюми*.

Таке порівняння є надзвичайно ефективним. Ви й самі, прочитавши кілька останніх абзаців, зможете сказати, як працівники компанії *Disney* повинні поводитися в інших ситуаціях. Наприклад, легко здогадатися, що працівникам заборонено йти на обідню перерву в уніформі або відпочивати у громадських місцях (адже актор ніколи не розмовлятиме та не куритиме цигарку під час сцени). Ви також можете здогадатися, що двірників компанії, звісно ж, не оцінюють за рівнем чистоти хідників, які вони щойно підмели. Насправді двірники — чи не найбільш підготовлені актори, адже до них часто підходять люди та запитують, де відбуваються різноманітні виставки або де вбиральня. Вони сприймають свою роботу як виконання ролі, і саме в цьому полягає їхній успіх. «Працівники як актори» — це генеративна метафора, яка вже протягом п'ятдесяти років доводить свою ефективність.

Порівняймо компанії *Disney* та *Subway*. Компанія *Subway* також створила метафору на позначення своїх працівників. Їх називають «бутербродними артистами». Ця метафора — повна протилежність метафорі компанії *Disney*. Вона абсолютно не годиться для регулювання поведінки працівників. Компанія *Disney* вимагає, аби її працівники поводитися як актори, а *Subway* — як артисти. Однак відмітною рисою артистів є вираження їхньої індивідуальності. Цікаво, як довго працівник

Subway втримається на своєму місці, якщо виражатиме свою індивідуальність у стилі одягу, спілкуванні та подачі сандвічів? Безперечно, «бутербродним артистам» вірять, що вони кладуть невелику кількість цибулі на сандвіч. Так, у певному сенсі тут виражається свобода. Однак сумніваємося, що їм дозволяється покласти зайвий шматок індишатини.

СИЛА ПРОСТОТИ

В основі генеративних метафор та прислів'їв лежить заміна складного поняття простішим. Приказка «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі» виконує функцію орієнтира, яким ми можемо керуватися у складних, стресових ситуаціях. Генеративні метафори відіграють подібну роль. Завдяки усвідомленню своєї позиції «акторам» у компанії *Disney* вдається впоратися з кожною новою ситуацією.

Прислів'я — це втілення змістовної простоти. Придумати коротку лаконічну фразу не складно. Кожен на це здатний. Однак придумати змістовну лаконічну фразу неймовірно важко. У цьому розділі ми намагалися продемонструвати, що створення ідейної основи варте ваших зусиль, адже її ефект може бути надзвичайно могутнім.

Розділ 2

НЕСПОДІВАНІСТЬ

За правилами Федеративного управління авіацією США перед зльотом літака стюардеса повинна провести інструктаж з безпеки. Усі ми чули, де вихід, як діяти у випадку «раптові зміни тиску в кабіні» та чому забороняється курити в туалеті (чи експериментувати з датчиком диму).

Інструктаж із безпеки відбувається у непростій обстановці. Ніхто не проявляє інтересу до змісту повідомлення — ні стюардеса, ні пасажирів. Як порівняти з інструктажем, марудне обговорення певного питання у парламенті — це ще дуже цікаво.

А якби вас попросили провести інструктаж з безпеки? Якби вам довелося привернути справжню увагу до ваших слів? Якими були б ваші дії?

З такою ситуацією зіткнулася стюардеса Карен Вуд, однак їй вдалося знайти оригінальний вихід. Під час рейсу Даллас — Сан-Дієго вона зробила таке оголошення:

— Прошу приділити мені кілька хвилин, адже я б хотіла нагадати вам про деякі заходи безпеки. Якщо ви не їздили автомобілем з 1965 року, нагадую, як пристібатися ременем безпеки: заплічуйте його плоский кінець у застібку. Щоб розстебнути ремінь, натисніть на застібку.

Щоб розірвати стосунки з людиною, можна знайти більше п'ятдесяти способів, аби вийти з літака — всього шість: двоє дверей у передній частині літака, два аварійні виходи через ілюмінатори та двоє дверей у задній частині літака. Схема руху до аварійних виходів розміщена над вами.

Пасажири одразу ж відгукнулися на оригінальний підхід Вуд. Коли вона закінчила оголошення, у салоні вибухнули оплески (а якщо люди аплодують ефектно поданому інструктажу із заходів безпеки, тоді у кожного з нас є шанс на успіх).

Головна проблема, яка виникає під час спілкування, — повернути увагу співрозмовника. Декому в цій справі допомагає авторитет. Яскравий приклад — батьки: «Бобі, подивись на мене!» Проте в більшості випадків ми не можемо вимагати уваги, ми можемо її лише повернути. Таке завдання не з простих. Дехто стверджує: «Змусити людей проявити до чогось інтерес неможливо». Тут є частка правди. Але стривайте! Це саме те, чого досягла Карен Вуд. Вона змогла повернути увагу людей, і для цього їй навіть не довелося підвищувати тон свого голосу.

Ось головна рекомендація стосовно повернення уваги людей — руйнуйте стереотипи. Ми дивовижно швидко адаптуємося до нових умов. Ми перестали звертати увагу на чимало речей: гудіння кондиціонера, шум від транспортного руху, запах свічок чи розташування книг на полиці. Ми помічаємо їх лише тоді, коли щось змінюється, наприклад, коли ми вимикаємо кондиціонер чи коли хтось змінює розташування книг на полиці.

Вуд повернула увагу людей завдяки відходу від традиційного проведення інструктажу із заходів безпеки, який пасажирам вже не раз доводилося чути. Надавши своєму повідомленню жартівливої форми, вона не лише змогла захопити їхню увагу, а й утримати її. Однак, якби *повернення уваги* було єдиною метою Вуд, їй не довелося б вдаватися до жартів. Вона могла б розпочати інструктаж, а тоді зробити раптову паузу чи в якийсь момент перейти на російську мову.

Наш мозок дуже тонко відчуває зміни. Кмітливі розробники певної продукції дуже добре це розуміють. Вони усвідомлюють: аби їхній виріб привернув увагу, повинна відбутися якась *зміна*. Вогні світлової сигналізації то вмикаються, то вимикаються. Звук старих аварійних сирен був монотонним. Спектр звуку сучасних сирен значно різноманітніший, адже це краще привертає увагу.

У цьому розділі ми зосередимося на двох важливих питаннях: *як привернути увагу людей та як утримати її?* Без уваги та постійного інтересу людей наші ідеї успіху не матимуть.

Щоб знайти відповіді на ці запитання, нам слід розглянути два види емоцій — подив та інтерес.

- *Подив* привертає нашу увагу. Деякі «липкі» ідеї базуються на *дивовижних* фактах: Велика китайська стіна — це єдина створена людиною споруда, яку видно з космосу! Наш мозок працює лише на 10 відсотків своїх можливостей! Нам слід випивати вісім склянок води кожного дня! Як правило, в основі міських легенд лежить несподіваний поворот у сюжеті.
- *Інтерес* утримує нашу увагу. До деяких «липких» ідей наш інтерес не згасає протягом тривалого періоду часу. Ми невтомно збираємо інформацію про теорії змови. Ми жадаємо дізнатися більше про якісь чутки.

«Липкі» ідеї зазвичай характеризуються несподіваністю. Чим більш непередбачуваною є ідея, тим більше вона «липка». Однак чи можливо створити «несподіваність»? Та чи не є вислів «підготовлена несподіваність» оксюморомом?

ЗАХОПЛЕННЯ УВАГИ: НІХТО НІКОЛИ НЕ БАЧИТЬ

Телевізійна реклама мінівена *Enclave* розпочинається зображенням автомобіля на фоні парку. Хлопчик із футбольним шоломом в руках сідає в авто, а за ним — його дві менші сестрички. Жіночий голос за кадром каже: «Представляємо новий автомобіль *Enclave*». Батько сидить за кермом, матір — на передньому пасажирському місці. Автомобіль рушає. «Це мінівен у повному значенні цього слова».

Автомобіль повільно їде вулицями передмістя. «Автоматичне відкривання задніх дверцят, прозорий дах, підстаканники, що зберігають температуру, навігаційна система... Це мінівен для активних сімей».

Автомобіль зупиняється на перехресті на вимогу знака «стоп». Камера показує, як хлопчик дивиться у вікно. Батько виїздить на перехрестя.

Ось тут і трапляється нещастя.

Інший автомобіль на великій швидкості врізається у мінівен. Відбувається жахливе зіткнення.

Екран гасне, а тоді з'являється текст: «Не побачив автомобіля?»

Питання зникає, і з'являється відповідь: «Ніхто ніколи не бачить».

Звуковим фоном є автомобільна сирена, яка не припиняє лунати. На екрані з'являються останні слова: «Пристібайтеся ременем безпеки. Завжди».

Насправді не було ніякого мінівена *Enclave*. Реклама належить організації *Ad Council* (спонсором було Міністерство транспорту США). Заснована у 1942 році компанія *Ad Council* створила чимало успішних рекламних проєктів, починаючи з «Розкрий рот — потопи корабель» та закінчуючи досить недавньою «Друзі не дозволяють друзям сідати за кермо у нетверезому стані». Реклама мінівена *Enclave*, як і інша продукція *Ad Council*, базується на другому принципі «липких» ідей — несподіваності.

Ця реклама є непередбачуваною в тому сенсі, що вона руйнує стереотип, пов'язаний з рекламами автомобілів. Кожному з нас відомо, за якою схемою створюються реклами автомобілів. Пікапи долають гірські дороги. Спортивні автомобілі мчать порожнім звивистим шосе. Дорога позашляховиків лежить через ліси та водоспади. А в мінівенах дітей відвозять на футбол. Ніхто у таких рекламах ніколи не гине.

Рекламі *Enclave* притаманний ще один аспект несподіваності — вона руйнує наше уявлення про керування автомобілем у передмістях. Більшість наших поїздок закінчуються без пригод. Однак реклама нагадує, що аварія може статися в найнеочікуваніший момент, тому про всяк випадок варто пристебнутися ремнем безпеки.

Схеми, які існують у нашій пам'яті, допомагають нам передбачити, як розвиватимуться події та які рішення нам доведеться приймати. У рекламі *Enclave* постає запитання: «Не побачив автомобіля?» Ні, не побачив. У цьому випадку схема не допомогла, тому обставини вийшли непередбачуваними.

Емоції допомагають нам упоратися з критичними ситуаціями. Від них залежить наша поведінка та стиль мислення. Усім нам відомо, що гнів готує нас до сутички,

а страх — до втечі. Однак зв'язок між емоціями та поведінкою може бути значно тіснішим. Наприклад, нещодавно дослідники зробили висновок, що гнів додає нам упевненості у своїй правоті. Коли ми злимося, ми *знаємо*, що маємо рацію. Це підтвердить будь-яка людина, в якій були особисті стосунки.

Тож якщо кожна емоція має свій ефект, тоді за що відповідає подив? Подив стимулює нашу увагу. Він виникає тоді, коли схеми підводять нас. Якщо наші очікування не виправдовують себе, нашу увагу захоплює подив, і ми намагаємося передбачити, що ж трапиться далі.

ЗДИВОВАНІ БРОВИ

У різних культурах існує жест, який свідчить про подив. У своїй книзі «Впізнай брехуна за виразом обличчя» Пол Екман та Воллес Фрізен запропонували термін «здивовані брови», який описує характерний вираз здивованого обличчя: «Брови дугою піднімаються вгору... Шкіра під бровами натягується і стає помітнішою, аніж зазвичай».

Коли ми піднімаємо брови, наші очі стають ширшими, а поле зору — більшим. У такий спосіб наше тіло хоче, аби ми побачили більше. Ми можемо уважно придивитися до того, що побачили, аби впевнитися у своїй правоті. Відчуваючи гнів, ми примружуємо очі, аби зосередитися на певній проблемі. Про здивування свідчать не лише брови. Коли нас щось дивує, у нас відпадає щелепа або розкривається рот. У такий момент ми замираємо та не можемо промовити й слова. Тіло не рухається, і м'язи розслабляються. Наше тіло ніби прагне впевнитися, що при сприйманні нової інформації ми не розмовлятимемо та не ворушитимемося.

Тож коли ми стикаємося з чимось несподіваним, подив спрацьовує як аварійний режим. Ми покидаємо все, що робили, перериваємо свої справи, наша увага мимоволі зосереджується на події, яка нас здивувала. Після перегляду реклами про мінівен нам на думку спадає питання: *«Що відбувається?»*

Неочікувані ідеї мають більше шансів на успіх, адже вони привертають нашу увагу та наводять нас на роздуми. А це означає, що вони затримуються у нашій пам'яті. Часом наша увага є досить короткотривалою, проте в інших випадках подив може підживлювати нашу цікавість значно довше. Подив спонукає нас до пошуку істинних причин, обдумування інших можливостей та шляхів уникнення здивування в майбутньому.

Наприклад, дослідники помітили, що теорії змов найчастіше виникають тоді, коли люди стикаються з непередбачуваними явищами, як-от раптовими смертями молодих та привабливих. Такі теорії стосуються смертей Джона Кеннеді, Мерілін Монро, Елвіса Преслі та Курта Кобейна. Раптові смерті 90-річних зазвичай викликають менше здивування.

Подив стимулює нас до пошуку відповідей, а за великим подивом стоїть велика відповідь. Якщо ми прагнемо привернути увагу людей, нам слід скористатися ефективністю великого подиву.

НЕ ХИТРУЙТЕ

Прагнення створити ефект великого подиву може призвести до неабияких проблем. Важливо не перегнути палицю та не вдатися до хитрощів.

Кінець 1990-х років відзначився процвітанням інтернет-компаній. Профінансовані венчурним капіталом молоді компанії витрачали мільйони доларів на рекламу своєї продукції. Аби захопити увагу та інтерес споживачів, розробникам реклам доводилося працювати дедалі важче та важче.

У 2000 році, під час Супербоулу, на екрани вийшла реклама, яка відтворювала виступ музичного оркестру на футбольному полі. Крупним планом нам показують музикантів та їхні рухи. Раптом на поле вибігає з десятків ненажерливих вовків. Музиканти, намагаючись уникнути нападу хижаків, розбігаються в усі боки.

Яка була мета цієї реклами? Ми не маємо жодного поняття. Але, безсумнівно, вона зацікавила нас та закарбувалася у нашій пам'яті. До цього дня ми пам'ятаємо ту комічну сцену, в якій вовки женуться за переляканими музикантами. Однак через те, що між подивом та ідеєю реклами не було жодного зв'язку, вона виявилася неефективною. Якби вона рекламувала «захисну уніформу для музичного оркестру», то могла б здобути не одну перемогу.

У цьому сенсі реклама з вовками — це протилежність рекламі мінівена *Enclave*. Вони обидві базуються на подиві, однак у рекламі автомобіля він використовується для підкріплення її ідейної основи. У першому розділі ми обговорювали важливість пошуку основи наших ідей. Основа ідеї у поєднанні з подивом може стати потужним засобом привернення уваги аудиторії.

HENSION TA PHRAUG

Нижче наведено чотири слова. Прочитайте кожне з них та поміркуйте, чи існують вони в англійській мові.

HENSION
BARDLE
PHRAUG
TAYBL

За словами Брюса Вітлсі та Лізи Вільямс, дослідників, які розробили цей експеримент, коли ми читаємо слова PHRAUG та TAYBL, наші брови підіймаються, коли ми читаємо слова HENSION та BARDLE, наші брови нахмурюються.

Слова PHRAUG та TAYBL викликають здивування через те, що вони *здаються* невідомими, проте *звучать* знайомо. Ми розуміємо, що слово PHRAUG — це натяк на слово FROG (жаба).

Зі словами HENSION та BARDLE все значно складніше. Через те, що до їхнього складу входять часто вживані літери, вони видаються нам надзвичайно знайомими. Вони справляють враження «мудрих» слів, значення яких ми не розуміємо. Однак HENSION та BARDLE — це вигадані слова. Коли ми усвідомлюємо, що намагалися знайти пояснення неіснуючих слів, нас охоплює розчарування.

Слова HENSION та BARDLE є прикладом того випадку, коли за подивом не стоїть нічого суттєвішого. Темі подиву та його ефекту ми вже присвятили чимало сторінок. Та хоча слова HENSION та BARDLE викликають здивування, вони не є «липкими». Вони лише розчаровують. Тепер ми розуміємо, що одного лише подиву недостатньо. Нам потрібна ще й *сутність*.

Аби якась подія викликала подив, вона повинна характеризуватися непередбачуваністю. Подив — антонім передбачуваності. Однак подив має бути «постбачуваний». Поміркуйте, що це може означати. Слово «PHRAUG» —

«постбачуване», слово HENSION — ні. Порівняйте емоції, які виникають у вас після перегляду фільмів, наприклад «Шосте відчуття», де у несподіваній кінцівці всі зачіпки складаються в цілісну картину, з емоціями, які виринають після перегляду кінострічок із передбачуваним фіналом.

На початку цього розділу ми згадували, що подив виникає тоді, коли у наших схемах відбувається збій. Завдяки подиву ми можемо скоригувати свої передбачення на майбутнє. Тоді ми провели межу між неефективним подивом, як у рекламі з вовками, та з «постбачуваним» подивом.

А тепер зробімо висновок: якщо ви прагнете створити «липку» ідею, вам необхідно порушити очікування аудиторії, а тоді спрямувати їх у правильному напрямку. Як же уникнути неефективного подиву? Найпростіший спосіб створити непередбачувану, однак значущу ідею, — зорієнтуватися на той аспект вашої аудиторії, який матиме зв'язок із вашою ідейною основою. Ми вже наводили кілька прикладів використання цієї стратегії.

У першому розділі ми згадували про Гувера Адамса, видавця газети, чийм гаслом був вислів «Імена, імена та знову імена». Для більшості журналістів місцевих газет цей девіз видається раціональним. Звичайно, їхня схема «хороші місцеві новини» включає події із життя місцевої громади.

Однак Адамс мав на увазі дещо інше. Він виношував значно глибшу ідею. Тож він порушив сподівання своєї аудиторії словами: «Якби я міг, я б передрукував у своїй газеті всі сторінки з телефонного довідника. Якби було про кого писати, я б найняв ще двох друкарів». Раптом журналісти усвідомили, що гасло «Імена, імена та знову імена» *не відповідає* їхнім схемам. Традиційне уявлення про місцевий колорит Адамс замінив ідеєю: «Імена

понад усе, навіть понад власний прибуток». Це позиція, сила якої впливає з її несподіваності.

Інший приклад, який ми обговорювали у першому розділі, стосувався компанії *Southwest Airlines* як «БЮДЖЕТНОЇ авіакомпанії». Більшості працівників та клієнтів компанії відомо про її ощадливу політику. У цьому контексті її гасло видається зрозумілим. Але тільки коли Келлегер відмовився подавати пасажирам салат із курятиною, ми усвідомили істинне значення цього гасла. Середньостатистичному працівникові могло здаватися, що воно звучить так: «Ми хочемо задовольнити своїх клієнтів, пропонуючи їм низькі ціни». Однак Келлегер уточнив: «Ми залишатимемося БЮДЖЕТНОЮ авіакомпанією, навіть якщо це означає навмисне ігнорування побажань наших клієнтів».

Отже, процес створення успішних ідей полягає у визначенні головного замислу, яким ви прагнете поділитися з іншими (1); усвідомленні, що незвичайне притаманне вашому замислу, тобто який несподіваний підтекст характерний для вашої ідеї (2); та поширенні замислу таким чином, щоб він порушив очікування вашої аудиторії (3). А коли сподівання людей провалюються, вони починають формувати нові.

Здоровий глузд — це ворог «липких» ідей. Якщо ідеї звучать надто раціонально, вони швидко забуваються. Чому? Якщо я інтуїтивно відчуваю, що ви намагаєтесь сказати мені, то для чого мені потрібно витратити зусилля на запам'ятовування вашого повідомлення? Звісно, ризик полягає в тому, що не все, що *звучить* раціонально, є раціональним, як у випадку Гувера Адамса чи компанії *Southwest*. Ваше завдання — сповна розкрити ту частину ідеї, якій притаманна певна парадоксальність.

ЛАНЦЮГИ ДЛЯ ШИН В УНІВЕРМАЗІ NORDSTROM

Nordstrom — це універмаг, який славиться надзвичайно високим рівнем обслуговування клієнтів. Такий сервіс обходиться недешево. Утім чимало людей готові платити більше саме через те, що здійснювати покупки у *Nordstrom* значно приємніше, ніж деінде.

Аби стратегія універмагу залишалася ефективною, всі його працівники повинні спрямувати зусилля на роботу з клієнтами. Більшість людей, які мали справу з обслуговуванням споживачів, знають, що менеджери віддають всю свою енергію мінімізації витрат на оплату праці. Ось як виглядає традиційне уявлення про обслуговування клієнтів: «Заманити їх у крамницю, випхати їх звідти якомога швидше та завжди усміхатися».

Кандидати на роботу в універмаг *Nordstorm*, мабуть, роками дотримувалися такої позиції. Однак тут керуються іншою філософією: зроби покупця щасливим ціною власних зусиль. Як керівництву універмагу вдалося відмовитися від традиційної схеми та замінити її іншою?

Частково компанія виконує це завдання за рахунок несподіваної поведінки її працівників, яких називають нордами. У своїй книзі «Побудовані навіки» Джим Коллінз та Джеррі Порраз описують приклади таких дій:

Норд попросував щойно придбану сорочку для клієнта, якому вона була потрібна у той самий день для ділової зустрічі.

Норд радо запакував речі клієнта, які той придбав у Масу's.

Взимку норд прогрівав двигуни автомобілів клієнтів, поки ті закінчували робити покупки.

Норд в останню мить доставив розлюченій клієнтці одяг для вечірки.

Норд повернув клієнтові гроші, витрачені на комплект ланцюгів для шин, — незважаючи на те, що Nordstrom взагалі ними не торгує.

Можете уявити те здивування чи навіть шок, який відчувають нові працівники універмагу. «Запакував речі, придбані у Macy's? Не розумію. А яка для нас із цього користь?» Ці приклади суперечать таким уявленням про обслуговування споживачів: за дверима крамниці сервіс припиняється; не марнуйте часу на того, хто нічого не купує; як тільки у вас щось придбали, переведіть увагу на іншого потенційного покупця.

Для нових працівників ідея про запакування речей, придбаних у крамниці конкурента, є настільки абсурдною та далекою від їхнього звичного уявлення про сервіс, що вони ціпеніють від здивування. Їхні очікування порушені. У їхній схемі «якісне обслуговування» ніколи б не знайшлося місця для ідеї про альтруїстичне запакування речей. Ось так нові працівники змінюють свою схему «якісний сервіс».

Таким чином, стратегія універмагу *Nordstrom* виходить за рамки здорового глузду. Замість того, щоби поширювати історії про нордів, керівництво універмагу могло б повідомити своїх працівників, що їхнє завдання полягає у забезпеченні «найкращого рівня обслуговування клієнтів». Така позиція є правильною, однак те саме можуть почути працівники й інших супермаркетів, наприклад *JCPenny* чи *Sears*. Щоб ідея була «липкою», вона повинна вийти за межі загальних принципів. «Найкра-

щий рівень обслуговування клієнтів» — це звично. Програвання двигунів автомобілів покупців — незвично.

Зауважте, що ці історії були б навіть більш неймовірними, якби їх розповідали працівники крамниці *7-Eleven*: «Я зайшов, аби придбати пачку цигарок, а продавець *попра-сував мені сорочку!*» Цінність цих історій не полягає в самій лише несподіваності. Цінність полягає у бездоганному співвідношенні між цілями *Nordstrom* та змістом історій. В іншому контексті вони могли б не прижитися. Адже керівництво крамниці *7-Eleven* аж ніяк не прагне зіткнутися з епідемією продавців, які запаковують покупки.

Обслуговування в універмазі *Nordstrom* — це приклад ефекту несподіваності. Історії про його працівників є дуже доречними, адже за подивом стоїть головна суть — що означає бути продавцем у *Nordstrom*. Це приклад того, як вихід за межі здорового глузду підкріплює ідейну основу.

ЖУРНАЛІСТИКА 101

Нора Ефрон — відомий кінодраматург. Створені нею сценарії до фільмів «Сілквуд», «Коли Гаррі зустрів Саллі» та «Несплячі в Сіетлі» були номіновані на премію «Оскар». Свої перші кар'єрні кроки у сфері журналістики вона робила у виданнях *New York Post* та *Esquire*. Професію вона обрала завдяки своєму викладачеві журналістики у старшій школі.

Ефрон досі пам'ятає перше заняття. Хоча у студентів не було жодного досвіду в журналістській справі, вони мали уявлення про те, чим займається журналіст — збирає новини та поширює їх. Аби сформувати новину, він повинен відповісти на такі запитання: «хто?», «що?», «де?», «коли?» та «чому?»

Студенти сиділи перед своїми друкарськими машинками, і викладач оголосив їхнє перше завдання — написати лід до уривка з газетної статті. Ось такого: «Кеннет Пітерс, директор середньої школи в Беверлі-Гіллз, повідомив сьогодні, що наступного четверга весь педагогічний склад школи відвідає колоквіум, присвячений новим методам навчання, який відбудеться у Сакраменто. З промовами виступатимуть антрополог Маргарет Мід, президент коледжу доктор Роберт Мейнард Гатчінс та губернатор Каліфорнії Едмунд Браун».

Тоді журналісти-початківці спробували написати перший у своїй кар'єрі лід. Ефрон згадує, що більшість студентів, до якої належала й вона, змінила порядок фактів та звела їх до одного речення: «Губернатор Едмунд Браун, Маргарет Мід та Роберт Мейнард Гатчінс у четвер виступатимуть перед педагогічним складом школи Беверлі-Гіллз і т. д.».

Викладач зібрав та швидко переглянув роботи студентів. Тоді він відклав їх убік та зробив невелику паузу.

Нарешті він сказав: «Лід мав бути таким: *“Наступного четверга занять не буде!”*»

«У цей момент нам перехопило подих, — згадує Ефрон. — Я усвідомила, що журналістика — це не лише збирання фактів, а й пошук головної суті справи. Знати, хто, що, коли та де зробив, недостатньо. Потрібно розуміти значення події». Вона також додає, що до кінця року кожне завдання, яке вони отримували, містило у собі певну загадку — прихований зміст, який студенти повинні були збагнути, аби сформулювати ефектний лід.

Ця ідея має величезне значення. Викладач здобув авторитет серед студентів не лише через свої комунікативні чи наставницькі здібності, а й через те, що він доніс до них

геніальну ідею. Це була ідея, яка змінила уявлення студентів про журналістику. Вона змінила кар'єрні плани Ефрон, яка керується цією ідеєю ось уже тридцять років.

Що забезпечило успіх даної ідеї? По-перше, викладач знав, що студенти мають хибне уявлення про журналістику. По-друге, завдяки першому завданню він допоміг їм усвідомити це. Тоді він порушив їхні сподівання, чим викликав у них подив. Оголосивши правильний лід — «Наступного четверга занять не буде!» — він вплинув на їхню модель мислення та змусив її працювати краще.

СЕМІНАР

Чи виділяє Америка надто багато коштів на допомогу іншим державам?

Ситуація: результати багаторічних опитувань показують, що більшість американців не задоволені сумою коштів, яку федеральна влада виділяє на допомогу іншим державам. Після 11 вересня 2001 року громадська думка розділилася навпіл, проте половина американців таки вважає, що уряд викидає гроші на вітер. Розглянемо два аргументи, якими намагаються переконати людей, що на іноземну допомогу виділяється не надто багато, а, навпаки, надто мало коштів.



Повідомлення 1. Ось повідомлення католицької правозахисної організації «Центр загального миру та справедливості»:

«Незважаючи на зусилля Державного департаменту США та інших владних структур поінформувати громадськість, американці й далі дотримуються думки,

що ми виділяємо надто багато коштів на іноземну допомогу. Навіть пропозиція президента Буша збільшити суму не зробить нас більш щедрими в очах інших держав. У 2003 фінансовому році уряд Буша виділить на іноземну допомогу близько 15 мільярдів доларів, з яких 7 мільярдів (майже половина) підуть не на економічні, а на військові потреби. Згідно з недавніми даними Управління Конгресу США з бюджету 8 мільярдів доларів економічної допомоги — це менше, ніж кошти, необхідні для ведення війни з Іраком упродовж одного місяця. З усіх індустриальних держав США витрачають на іноземну допомогу найменше, і так триває вже не один рік. Країни Центральної та Західної Африки отримують лише 1 мільярд доларів економічної допомоги. Приблизно стільки коштує бомбардувальник В-2. Наша програма з іноземної допомоги не підтверджує нашого уявлення про себе як націю, відому в усьому світі своєю доброчинністю».

Коментарі стосовно першого повідомлення. По-перше, зверніть увагу на те, що лід-повідомлення займає невідповідну позицію. Останнє речення — найефективніший аргумент. Американці вірять, що Сполучені Штати — щедра, дбайлива держава, «відома в усьому світі своєю доброчинністю». Похитнути їх уявлення про свою країну можна за допомогою відвертого факту, що «США витрачають на іноземну допомогу найменше, і так триває вже не один рік».

Згадані суми навряд чи запам'ятаються. З метою подолання цієї проблеми використовується аналогія — порівняння коштів, виділених для Центральної та Західної Африки, та ціна одного бомбардувальника В-2. Нам до вподоби таке зіставлення, адже воно ставить читача перед вибором: «Чи обміняв би я бомбардувальник В-2 на подвійну допомогу країнам Африки?»

Аби збільшити рівень ефективності аргументу, спробуймо дві речі. По-перше, ми реорганізуємо матеріал та знизимо акцентування на сумах. По-друге, ми оберемо конкретне порівняння, яке викликатиме кращий емо-

ційний відгук. Комусь може здаватися, що витрати на бомбардувальник В-2 є досить раціональними. Спробуймо створити більш несподівану аналогію, аби продемонструвати, що ці витрати, звісно, нерозумні.



Повідомлення 2. Наша програма з іноземної допомоги не підтверджує нашого уявлення про себе як націю, відому в усьому світі своєю доброчинністю. Люди вважають, що ми витрачаємо значно більше грошей на допомогу іншим країнам, ніж це є насправді. Результати опитувань показують: більшість американців схильна до думки, що федеральна влада виділяє 10—15 відсотків бюджету на іноземну допомогу. Однак насправді ми виділяємо менше одного відсотка, що є найнижчим показником серед усіх індустріалізованих держав.

Країни Центральної та Західної Африки отримують лише один мільярд доларів економічної допомоги. Якби кожен житель Сполучених Штатів щомісяця купував на одну пляшку солодкої води менше, наша допомога країнам Африки зросла б удвічі. Якби кожен житель щорічно відвідував кінотеатри на один раз менше, ми б подвоїли нашу допомогу країнам Африки та Азії.

Коментарі стосовно другого повідомлення. Ось що ми зробили, щоб повідомлення стало *ефективнішим*. По-перше, ми викликали подив, порушивши схему «щедрої Америки». Крім цього, цифри ми замінили відсотками. Запам'ятати їх значно легше. По-друге, замінивши аналогію з бомбардувальником на солодку воду та кінотеатри, ми зробили її більш конкретною. Солодка вода та кінофільми до нас ближчі. Хіба всі знають, скільки коштує бомбардувальник В-2? Оскільки витрати на солодку воду та походи у кінотеатри важко назвати раціональними, згадка про них викликає емоційний контраст із потребами жителів Африки.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	—	✓
Несподіваність	✓ (порівняння з бомбардувальником)	✓ ✓ (вступ і порівняння)
Конкретність	✓	✓
Достовірність	✓	✓
Емоційність	—	✓
Розповідність	—	—

Висновок. Найкращий спосіб привернути увагу аудиторії полягає в порушенні звичних для неї схем.

УТРИМАННЯ УВАГИ АУДИТОРІЇ

ЗАГАДКОВІ КІЛЬЦЯ

Цей розділ ми розпочали двома запитаннями: як привернути увагу людей та як її втримати? Досі ми наводили приклади стосовно простих несподіваних ідей. Вони містили глибоку суть, як у випадку з викладачем Нори Ефрон, однак люди пам'ятатимуть їх протягом нетривалого періоду часу. Утім, трапляються й складніші ідеї. Як же підживлювати інтерес людей до таких ідей? Як *утримати* їхню увагу?

Кілька років тому Роберт Чалдіні, соціальний психолог в університеті штату Аризона, вирішив удосконалити манеру викладу матеріалу у своїх працях та на заняттях. За натхненням подався до бібліотеки. Він переглядав кожну книгу, написану науковцем для аудиторії неспеціалістів. Він робив ксерокопії уривків тексту, які при-

падали йому до душі. А тоді, переглядаючи скопійовані уривки, намагався віднайти якісь закономірності.

В уривках, які не привертали собою уваги, він знайшов те, що й очікував. Мета — нечітка, стиль — надто офіційний та сповнений жаргонізмами. Проте уривки, які викликали інтерес, також характеризувалися чималою кількістю передбачуваних рис: структура — логічна, приклади — яскраві, мова — зрозуміла. «Крім цього, — каже Чалдіні, — я помітив те, чого й не сподівався. Усі найцікавіші уривки розпочиналися загадковими фактами. Автори описують такі явища, які на перший погляд видаються безглуздими, а тоді запрошують читачів поринути в матеріал та розгадати запропоновану таємницю».

Найкраще йому запам'яталася написана одним астрономом стаття, яка розпочиналася з такої загадки:

Як можна пояснити, мабуть, найдивовижніше явище у нашій Сонячній системі — кільця Сатурна? У природі не існує нічого подібного. Що входить до їхнього складу?

А тоді він ще більше загострив відчуття таємничості, поставивши таке запитання: «Як могли три всесвітньо відомі групи науковців дійти абсолютно різних висновків? Науковці Кембриджського університету стверджують, що кільця — це газові утворення. Науковці Массачусетського технологічного інституту переконані, що кільця складаються з космічного пилу, а науковці з Каліфорнійського технологічного інституту наполягають, що їх формують кристали льоду. Як пояснити такі розбіжності, адже кожна група досліджувала одну й ту саму річ, чи не так? Тож на чиєму боці правда?»

Відповідь у статті розгорталася, як сюжет детективного роману. Команди науковців збирали всі докази та підказки, їм траплялися безвихідні ситуації. Зрештою після кількох місяців зусиль у науці відбувся прорив. Чалдіні каже: «Знаєте, яка відповідь виявилася правильною? Пил. Точніше — пил, покритий льодом. Цей факт і пояснює розбіжність думок. Насправді мені байдуже, з чого складаються кільця Сатурна. Однак я читав цю статтю з неймовірним інтересом».

За словами Чалдіні, таємничість створює такий сильний ефект через те, що у читача виникає потреба розгадати її. «Усі ми чули про “ага-реакцію”, так? — веде він далі. — Що ж, “ага-реакція” є значно потужнішою, коли їй передуює “га-реакція”».

Увівши до своєї статті елемент загадковості, астронавт привернув увагу читачів до космічного пилу. Їх цікавила не лише відповідь на поставлене запитання, а й уся висвітлена на двадцятьох сторінках інформація стосовно наукових теорій та експериментів.

Чалдіні й сам почав використовувати такий підхід на своїх заняттях. На початку лекції він подає загадкові факти, повертається до них десь у середині заняття, а відповідь розкриває аж наприкінці. Однак під час однієї лекції йому не вдалося своєчасно розкрити таємницю. Він каже: «Як правило, за п'ять-десять хвилин до дзвінка деякі студенти готуються покинути аудиторію. Ви знаєте, що про це свідчить: ручки відкладаються, зошити згортаються, рюкзаки застібаються». Але цього разу в аудиторії панувала тиша. «Після дзвінка ніхто не поворушився. Коли я спробував закінчити заняття, так і не давши відповідь на загадку, на мене ринув шквал незадоволення». За його словами, він почувався так, ніби винайшов динаміт.

Чалдіні вважає, що головна перевага використання загадок під час подавання матеріалу полягає в тому, що «процес їх розгадування нагадує процес наукових досліджень». Тож, застосовуючи таку стратегію, викладачі не лише підживляють інтерес студентів до навчального матеріалу, а й вчать їх мислити, як науковці.

Загадкові факти не стосуються лише сфери науки. Таємничість існує всюди, де є питання без очевидних відповідей. Чому панди не хочуть розмножуватися в зоопарках? Чому клієнтам не подобається наша нова продукція? Який найкращий спосіб пояснити дробі дітям?

Зверніть увагу на те, що тут відбувається: ми перейшли на вищий рівень несподіваності. Розповіді про працівників універмагу *Nordstrom* характеризувалися спонтанністю: *«Норди прогрівають двигуни автомобілів!»* Коли ви це чуєте, ваша схема «обслуговування клієнтів» активізується та коригується за дуже короткий період часу. З таємничістю все зовсім не так. Таємничість формує не несподіваний момент, а несподівану *подорож*. Ми знаємо, звідки відправляємося — з бажання знайти відповідь до загадки — однак ми не впевнені, як ми до неї дістанемося.

Порушення очікувань — це одноразова дія. Бум! Щось змінилося. Якби нам сказали, що кільця Сатурна складаються з волокна, наша схема була б порушена. Ми б назвали це несподіваністю першого рівня. Однак загадка довкола кілець Сатурна — значно глибша. Нам сказали, що науковцям невідомо, що саме формує кільця Сатурна. Нас запросили здійснити подорож із непередбачуваною розв'язкою. Це несподіваність другого рівня. Таким чином, ми переходимо від швидкоплинного подиву до довготривалого інтересу.

ДОПИТЛИВІСТЬ У ГОЛЛІВУДСЬКИХ ФІЛЬМАХ

У фільмі «Помінятися місцями» Біллі Рей Валентайн (роль грає Едді Мерфі), безногий, на перший погляд, жебрак, руками відштовхує себе від землі, аби пересуватися міським парком на дошці, подібній до скейтборда. Він випрошує гроші у перехожих та благає одну привабливу жінку сходити з ним на побачення. До нього наближаються двоє поліцейських. Доки вони з ним розмовляють, нам показують його абсолютно здорові ноги. Валентайн — шахрай.

Пізніше брати Дьюк, два немолоді бізнесмени, намагаються витягти Валентайна з в'язниці та переконують поліцейських, що візьмуть його під свій нагляд. Через кілька сцен Валентайн, одягнений у діловий костюм, з'являється в кабінеті, оздобленому деревом. Брати Дьюк перетворили його на торговця.

Роберт Маккі, майстер з написання кіносценаріїв, використовує цей приклад, аби продемонструвати поняття «поворотного моменту». Маккі знає, як утримати увагу аудиторії. Його семінари з написання сценаріїв збирають повні зали сценаристів-початківців, які сплачують по п'ять тисяч доларів, щоб послухати його думки. Тижневик *Village Voice* пише, що його курс є «обов'язковим не лише для кінодраматургів, а й для акторів, режисерів, критиків та простих любителів кіно». Його студенти стали творцями таких телевізійних серіалів, як «Швидка допомога», «Блюз Хілл-стрит» та «Цілком таємно», і таких кінострічок, як «Барва пурпурова», «Форрест Гамп» та «П'ятниця 13-те».

Маккі каже: «Допитливість — це інтелектуальна потреба відповісти на наявні запитання та закрити відкриті

проблеми. Сюжет задовольняє цю потребу, ставлячи запитання та відкриваючи ситуації». У фільмі «Помінятися місцями» поворотний момент з Біллі Реєм та братами Дьюк викликає у глядачів неймовірний інтерес. Чи вдасться Валентайну, вуличному шахраю, досягти успіху у сфері торгівлі?

На думку Маккі, в успішному сценарії кожна сцена — це поворотний момент. «Кожен поворотний момент активує допитливість. Аудиторію цікавить, що трапиться далі та чим обернуться події. Щоб не втратити інтересу, відповіді на ці запитання глядачі повинні отримати у кульмінаційний момент останньої сцени». Маккі зауважує, що питання «Чим обернуться події?» змушує нас переглядати фільм до кінця, навіть коли ми чудово це знаємо. «Згадайте всі низькоякісні кінострічки, які ви дивилися до кінця, аби лише отримати відповідь на це нав'язливе запитання».

Що трапиться далі? Як обернуться події? Ми прагнемо знайти відповіді на ці запитання, і це бажання підтримує наш інтерес. Саме тому ми переглядаємо невдалі фільми та читаємо довгі наукові статті. Маккі та Чалдіні запропонували подібне рішення різних проблем.

Існують й інші сфери, де люди цікавляться тим, чому бракує елементу загадковості. Щось мотивує дітей запам'ятовувати героїв мультфільму «Покемон» та їхні здібності, однак це аж ніяк не запитання «Що трапиться далі?» Щось мотивує любителів авто читати кожний випуск журналу *Car and Driver*, однак це точно не прагнення розгадати таємницю. Але ми побачимо, що прихильники мультфільму «Покемон» та шанувальники авто мають дещо спільне з кіноглядачами та студентами, які слухають захопливу лекцію.

Психологи вивчають питання «Що підтримує наш інтерес?» упродовж багатьох років. Їхня заповітна мрія — знайти спосіб описати ситуативний інтерес, тобто, які елементи ситуації викликають та підживляють нашу цікавість. Виявляється, Чалдіні та Маккі були досить близькими до істини.

ТЕОРІЯ ПРОГАЛИН

У 1994 році Джордж Ловенстайн, поведінковий економіст університету Карнегі—Меллон, запропонував найбільш комплексне пояснення явища ситуативного інтересу.

Виявляється, все дуже просто. На його переконання, допитливість виникає тоді, коли ми відчуваємо прогалини у наших знаннях.

Ловенстайн стверджує, що прогалини викликають біль. Коли ми прагнемо знати те, чого не знаємо, ми ніби відчуваємо сверблячку. Аби її позбутися, нам потрібно заповнити прогалину у знаннях. Хай би як нам нецікаво, ми переглядаємо низькоякісні фільми, щоб довідатися, як вони закінчуються.

Здається, що така теорія пояснює, чому інтерес виникає у деяких аспектах нашого життя. Просто в наших знаннях з'являються прогалини. Візьмемо за приклад фільми. Хід думок Маккі наближається до поглядів Ловенстайна. Маккі стверджує: «Сюжет ставить запитання та розкриває ситуації». Переглядаючи фільм, ми запитуємо себе: «Що трапиться далі?» Читаючи детективний роман, ми запитуємо себе: «Хто це зробив?» Вболіваючи на спортивних змаганнях, ми запитуємо себе: «Хто стане переможцем?» Розгадуючи кросворд, ми запитуємо

себе: «Що ж це за слово?» Збираючи картки з покемонами, діти запитують себе: «Яких героїв мені бракує?»

Одна з найважливіших тез цієї теорії полягає в необхідності *відкрити* прогалини перш ніж їх *заповнити*. Під час спілкування ми зазвичай повідомляємо своїм співрозмовникам певні факти. Однак вони повинні усвідомити, що ці факти їм справді потрібні. На думку Ловенстайна, аби переконати людей у важливості нашого повідомлення, насамперед необхідно наголосити на тих знаннях, які у них відсутні. Ми можемо поставити запитання чи висвітлити проблему, з якими вони не знайомі. Ми можемо відзначити, що комусь відомо те, що невідомо їм. Ми можемо запропонувати їм ситуації з невідомим результатом, як-от вибори, спортивні події чи детективні романи. Ми можемо заохотити їх передбачити результат (а це створює дві прогалини у знаннях: *що трапиться і чи мав я рацію*).

Наприклад, більшість ведучих програм місцевих новин розпочинають ефір коротким оглядом головних подій дня. Роблять вони це дещо підвищеним тоном: «Новий медикамент набув популярності серед підлітків — і, можливо, він є і у вашій аптечці!», «У вашому домі є невидимий хімікат — і, можливо, він вбиває вас прямо зараз!»

Існує ще чимало неймовірних прикладів, які підтверджують дію теорії прогалин. Вони зацікавляють нас акцентацією на тому, чого ми не знаємо. Точніше, на тому, чим ми не переймалися, доки не довідалися, що ми цього не знаємо. «Чи користується моя донька ліками, які прописав мені лікар?»

Застосування такого методу зробить наше спілкування значно цікавішим, у чому ми зараз і переконаємося.

СЕМІНАР

Звіт про збір грошових коштів

Ситуація: уявіть, що ви працюєте фінансовим менеджером у місцевому театрі. Ваш головний обов'язок — пошук та збір коштів на підтримку театру. Рік добігає кінця, тому ви готуєте звіт, з яким виступатимете перед радою директорів.



Повідомлення 1. (Обидва повідомлення у цьому семінарі вигадані.)

Цього року нашою цільовою аудиторією стали глядачі, яким ще немає тридцяти п'яти. Наша мета — залучити кошти молодих прихильників театру, які становлять більшу частину нашої аудиторії. З цією метою ми розробили телефонну програму. За півроку від початку функціонування програми близько 20 відсотків театралів відгукнулися на нашу ініціативу, і це для нас є справжнім успіхом.

Коментарі стосовно першого повідомлення. Таке повідомлення відображає класичний підхід до формування звітів. Мені відомі факти. Я розташовую їх у логічному порядку та намагаюся «нагодувати» вас ними. Формат презентації звичайний, тому він не привертає уваги.

Аби вдосконалити це повідомлення, нам необхідно знайти спосіб додати до нього елемент цікавості. Ми спробуємо застосувати метод, який використовується при короткому огляді новин.



Повідомлення 2. Цього року ми вирішили знайти відповідь на таке запитання: чому глядачі, яким ще немає тридцяти п'яти і які становлять 40 відсотків нашої аудиторії,

забезпечують лише 10 відсотків від усіх зібраних нами коштів? Ми припустили, що вони просто не усвідомлюють, наскільки наша робота залежить від благодійних пожертвувань, тому ми вирішили телефонувати їм, розповідати про нашу справу та повідомляти їх про майбутні вистави. Перед випробуванням програми ми думали, що, коли на нашу ініціативу відгукнеться хоча б 10 відсотків театралів, це стане для нас справжнім успіхом. Перш ніж я назву реальну цифру, дозвольте нагадати вам, як ми створювали програму.

Коментарі стосовно другого повідомлення. Тут ми скористалися теорією прогалин. Наша мета — не підбити підсумки, а повідомити вам те, що ви прагнете знати. Як і стаття про кільця Сатурна, наш звіт розпочинається загадкою: чому молодь жертвує так мало? Тоді ми подаємо свої здогадки та пропонуємо спосіб перевірити їх. Ця загадка привертає увагу членів нашої аудиторії, адже їх цікавить результат наших припущень.

Удосконалення повідомлення пов'язане зі зміною структури, а не змісту. Визнаймо, що ця загадка не є надзвичайно цікавою. Вона ніколи не стала б основою однієї із серій «Закону і порядку». Проте наш розум дуже любить таємничість, тому формат цього повідомлення видається нам надзвичайно заманливим.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	—	—
Несподіваність	—	✓
Конкретність	—	—
Достовірність	✓	✓
Емоційність	—	—
Історія	—	—

Висновок. Аби утримати увагу людей, ми можемо застосувати теорію прогалин. Трохи загадковості матиме довготривалий ефект.

Такий підхід годиться для різних ідей, його можна використовувати у різних контекстах. Аби зробити наше спілкування більш ефективним, ми повинні забути про питання «Якою інформацією мені слід поділитися?» та зосередити свою увагу на питанні «Що саме я хочу, аби моя аудиторія запитала у мене?»

БОРОТЬБА ІЗ САМОВПЕВНЕНІСТЮ

Теорія прогалін спирається на нашу здатність повідомляти людям те, чого вони не знають. Проблема полягає в тому, що більшість людей вважає, ніби вони знають чимало. Результати досліджень показують, що, як правило, ми надто впевнені у своїх знаннях.

Під час одного експерименту дослідники попросили його учасників поміркувати над серйозною проблемою з паркуванням, яка постала перед їхнім університетом. Учасникам дали певний час, за який вони мали придумати якомога більше рішень. Загалом вони запропонували близько 300 варіантів, які згодом поділили на сім великих категорій. До складу однієї категорії входили рішення, які пропонували знизити попит на стоянку (наприклад, збільшивши плату), до іншої — рішення, які пропонували використовувати місце на стоянці раціональніше (наприклад, відвівши зону для малогабаритних автомобілів).

Учасникам не вдалося назвати більше 70 відсотків найкращих рішень, розроблених комісією експертів. Тут немає нічого дивного. Ми ж розуміємо, що одна людина не може створити цілу базу вдалих рішень. Однак коли учасників попросили оцінити власну продуктивність, вони припустили, що назвали близько 75 відсотків рішень.

Коли люди вірять, що їм усе відомо, теорія прогалин не спрацьовує. На щастя, існують стратегії для боротьби із самовпевненістю. Наприклад, викладач журналістики Нори Ефрон подолав самовпевненість студентів, порушивши їхні очікування. Спочатку він підкріпив їхнє уявлення про журналістику, а тоді завдав по ньому нищівного удару.

Передбачення можуть подолати самовпевненість. Ерік Мазур, професор фізики у Гарвардському університеті, започаткував педагогічну новинку, відому як «перевірка замислу». На своїх заняттях він періодично ставить студентам концептуальні питання, а тоді просить їх проголосувати за відповідь. Таким чином, студенти залучаються до роботи та проявляють більший інтерес до результату.

Самовпевнені люди здатні визнати теорію прогалин, якщо вони усвідомлюють, що інші не погоджуються з ними. Ненсі Лоурі та Девід Джонсон вивчали навчальне середовище учнів п'ятого та шостого класів під час обговорення певної теми. В одній групі дискусія була спрямована на досягнення консенсусу. У другій групі дискусія була змодельована так, щоб учні не змогли дійти спільного рішення.

Учні, які легко досягли консенсусу, виявили менший інтерес до теми та менше бажання вчитися і відвідувати бібліотеку, аби знайти додаткову інформацію. Однак найбільша різниця проявилася тоді, коли вчителі показали учням спеціальний фільм про обговорення їхньої теми. Відбулося це під час перерви між уроками! Лише 18 відсотків учнів, які прийшли до консенсусу, пожертвували перервою та зголосилися переглянути фільм, і 45 відсотків учнів, які не знайшли спільної відповіді, також залишилися у класі. Прагнення заповнити прогалину у знаннях — дізнатися, хто мав рацію, — може бути

сильнішим, ніж бажання порозважатися на дитячому майданчику.

ПРОГАЛИНИ РОЗПОЧИНАЮТЬСЯ ЗІ ЗНАНЬ

Якщо допитливість виникає через прогалини у знаннях, тоді ми можемо припустити, що, здобуваючи більше знань, ми стаємо менш допитливими. Однак Ловен-стайн переконує у протилежному. Він стверджує, що, засвоюючи все більше інформації, ми зосереджуємося на тому, чого не знаємо. Одна людина може пишатися тим, що вона знає столиці 17 штатів із 50. Інша, якій відомі столиці 47 штатів, може зациклитися на тому, що вона *не знає* ще трьох столиць.

У деяких аспектах нашого життя прогалини у знаннях стають більш відчутними. Часом ми не знаємо, як це — здобути певний неймовірний досвід. Що відчуваєш, коли тобі вручають олімпійську медаль? Що відчуваєш, коли стаєш переможцем лото? Що означає бути сіамськими близнюками Чангом та Енгом Банкерами (кожен з яких не лише одружився, а й мав по десять дітей, що викликає кілька додаткових запитань)?

Чутки поширюються через те, що нам відомо чимало про людей, однак є й така інформація, якої нам бракує. Ми ж не плітуємо про колишніх знайомих. Чутки про зірок є особливо заманливими. Нам усім відомо, хто такі Тайгер Вудс чи Джулія Робертс, однак ми прагнемо довідатися більше — про їхні курйози, романтичні пригоди та приховані недоліки.

Допитливість виникає через прогалини у наших знаннях. А якщо знань недостатньо? У 1960-х роках телеві-

зійна мережа *American Broadcasting Corporation (ABC)* підписала згоду на трансляцію футбольних матчів Національної асоціації студентського спорту. Спортивне життя у вищих навчальних закладах має велике значення для студентів. Більшість із них вболіває за команду свого навчального закладу. Проте в кожному регіоні ABC могла транслювати лише кілька ігор на тиждень. Аби виконати умови контракту, компанії потрібно було змусили телеглядачів вболівати й за інші команди.

Як зацікавити студентів міста Коледж-Стейшен, Техас, футбольним матчем команд зі штатів Мічиган та Огайо? Двадцятидев'ятирічний Рун Арледж, до чиїх обов'язків раніше входило призначення людей для створення репортажів бейсбольних, боксерських та футбольних поєдинків, запропонував цікавий спосіб збільшення кількості вболівальників.

Він шукав простір для вдосконалення. Як правило, спортивні коментатори акцентують свою увагу на подіях, що відбуваються на самому полі. Все інше: вболівальників, кольори, відчуття урочистості — вони ігнорують. «Це ніби дивишся на Великий Каньйон через вічко у дверях», — каже Арледж.

Одного суботнього дня після довгих вагань він вирішив написати своєму керівництву листа:

Досі телебачення наближало гру до глядача. Тепер ми наблизимо глядача до гри!

На початку трансляції матчів, аби зорієнтувати глядача, ми показуватимемо короткий фільм про команди та стадіон. Глядач повинен знати, що він перебуває в Колумбусі, штат Огайо, у місті, яке шаленіє від футболу. Або що він є частиною

невеликої, проте завзятої групи вболівальників у місті Корвалліс, штат Орегон. Він повинен знати, як виглядає місцевість біля стадіону, скільки людей дивитимуться гру разом із ним, як люди одягаються на футбол у цій частині країни та яке значення цей матч має для учасників

Лист зайняв три аркуші паперу. У ньому обговорювалися ракурси камер, зйомка зверху, початок трансляції. Однак головною ідеєю був новий спосіб зацікавити глядачів тими матчами, які за інших умов вони не переглядали б. На переконання Арледжа, секрет полягає в тому, щоб дати людям достатньо фонові інформації, аби у них прокинувся інтерес до гри.

Те, що написав Арледж, зворушило всіх працівників ABC. Через два дні його, 29-річного хлопця зі скромним резюме, попросили змоделювати трансляцію футбольного матчу з використанням принципів, описаних у його листі.

Арледж інтуїтивно застосував теорію прогалин Ловенстайна. Як зацікавити людей певним питанням? Ви вказуєте на прогалину в їхніх знаннях. А якщо знань, скажімо, про команду *Georgia Bulldogs* настільки мало, що там не прогалина, а ціла безодня? У такому разі вам необхідно подати стільки інформації, щоби безодня перетворилася на прогалину. Арледж показав стадіон, вболівальників, навчальні заклади студентів — учасників гри. Він говорив про емоції, конкуренцію, передісторію. До початку матчу деякі глядачі вже визначили для себе фаворита. А деякі сиділи перед екраном телевізора та не могли відірвати очей.

Наступним завданням Арледжа було очолити передачу «Дикий світ спорту». Завдяки їй в американців з'явилася можливість познайомитися зі спортивними подіями,

досі їм невідомими: Тур де Франс, автомобільними перегонами у Ла-Мані, чемпіонатами з родео, лижного спорту та футболу. Під час трансляції цих подій Арледж використовував ту саму стратегію, з якої він і починав, — створити контекст та дати людям достатньо інформації, аби вони задумалися про прогалини у своїх знаннях. Хто здасться першим під час виснажливих 24-годинних перегонів у Ла-Мані? Чи виграє звичайний вчитель чемпіонат із родео? Якого біса йому дали жовту картку?

Арледж помер у 2002 році. За час своєї кар'єри він очолював *ABC Sports*, а тоді ще й *ABC News*. Він став автором таких передач, як «Дикий світ спорту», «Понеділковий футбол», «20/20» та «Нічний контур». Він виграв тридцять шість нагород Еммі. Його стратегія, розроблена для трансляції футбольних матчів Національної асоціації студентського спорту, пройшла перевірку часом. Аби зацікавити людей, потрібно задати певний контекст. Сьогодні це видається очевидним, адже такий метод застосовують повсюдно. Однак потреба у контексті виникла тоді, коли 29-річний хлопець написав листа про те, як зробити перегляд студентського футболу цікавішим.

Чимало викладачів використовують стратегію Арледжа, аби підсилити інтерес студентів до предмета. Дехто називає її «попередньою підготовкою». Її суть полягає в тому, що викладачеві слід розпочинати нову тему з акценту на тому, що студентам вже відомо. Учитель географії може попросити своїх учнів принести картинки, на яких зображені наслідки від удару землетрусу. Таким чином він підготує їх до обговорення теми тектоніки плит. Учитель хімії може розпочати пояснення Періодичної таблиці з огляду життя Менделєєва та його старанних зусиль організувати елементи. У такий спосіб розуміння Періодичної таблиці виринає з контексту свого роду детективної історії.

Прогалини у знаннях породжують інтерес. Однак для того, аби довести, що прогалини у знаннях таки є, спочатку необхідно зробити акцент на самих знаннях: «Ось те, що вам відомо. А це та інформація, якої вам бракує». Крім цього, ви можете створити контекст, який поставитиме перед людьми питання «А що трапиться далі?» Невипадково автори детективних романів та кросвордів дають нам підказки. Коли ми відчуваємо, що наближаємося до розгадки таємниці, допитливість бере над нами гору й доводить нас до фінішу.

Картам скарбів, які нам показують у фільмах, притаманна нечіткість. На них зображені кілька головних пунктів та знак ×, де захований скарб. Як правило, шукач пригод має достатньо інформації, аби знайти перший пункт, який стане першим кроком у довгій подорожі до скарбу. Якби карти скарбів створювали на сайті MapQuest.com, вони б витіснили пригодницький жанр у кіно. Цінність полягає у *послідовності* інформації — наданні однієї підказки, тоді ще однієї, ще однієї. Такий метод спілкування нагадує радше фліртування, аніж лекторство.

Неочікувані ідеї, які відкривають у наших знаннях прогалини, ніби фліртують із нами. Вони ставлять великий знак × на тому, про що нам слід довідатися. Як ми далі побачимо, знак × неймовірного розміру може спонукати до дій тисячі людей упродовж багатьох років.

ПОЛІТ НА МІСЯЦЬ ТА КИШЕНЬКОВЕ РАДІО

Після Другої світової війни на руїнах Токіо молода компанія *Sony* намагалася вибороти собі місце у бізнесі. У ній прагнули працювати чимало кмітливих науковців та інженерів, проте її перша розробка, електрична ри-

соварка, зазнала провалу. На початкових стадіях своєї роботи компанія *Sony* виживала за рахунок ремонтування короткохвильових радіоприймачів.

Приблизно тоді Масару Ібука, головний технолог *Sony*, зацікавився транзисторами, нещодавно винайденими командою корпорації *Bell Labs*. Ібука прагнув розробити подібний проект, аби мотивувати свою команду з п'ятдесяти науковців та інженерів. Він вважав, що транзистори — це перспективні винаходи. Однак японський міністр зовнішньої торгівлі та промисловості не дав дозволу на використання технології компанії *Bell Labs*. До намагань молодшої компанії створити передову техніку він поставився скептично.

Проте у 1953 році Ібука таки отримав дозвіл на розробку транзисторів, на основі яких він планував створити радіо. Для інженерів перевага транзисторних радіоприймачів була очевидною. Тепер їм не знадобляться електровакуумні лампи, які робили їх громіздкими та ненадійними. Компанія *Bell Labs* висловила Ібуці побоювання, що ідея з транзисторним радіо не спрацює. Однак його інженери все ж пішли за своєю метою.

Тепер зробімо невелику паузу та уявімо себе на місці Ібуки. Ваша компанія виборює собі місце у бізнесі, у вас є команда геніальних людей, які шукають натхнення. Ви наділені потенціалом, за допомогою якого могли б спрямувати зусилля своїх працівників у різних напрямках — на розробку рисоварок, радіо, телефонів чи будь-чого іншого. Проте ви переконані, що створення транзисторного радіо — це найперспективніший шлях.

Таким чином, основа вашої ідеї — це мрія про транзисторне радіо. Як додати до вашого замислу елемент

несподіваності? Як зацікавити вашу команду? Аби мотивувати працівників, самого поняття «транзисторне радіо» недостатньо. Воно робить акцент радше на вдосконаленні технологічного процесу, ніж на цінності такого пристрою. Транзисторне радіо... і що?

А якщо вдатися до класичних методів? Конкуренція: «*Sony* обійде *Bell Labs* у розробці транзисторних радіо». Якість: «*Sony* обійде найвідомішого виробника радіо у світі». Новаторство: «*Sony* створить передове радіо».

Своїй команді Ібука запропонував ідею «кишенькового радіо».

Тоді зрозуміти цей замисел було надзвичайно складно. Уявіть, яким несподіваним та навіть безглуздим він видався інженерам *Sony*, коли вони вперше про це почули. Радіо — це не те, що можна покласти в кишеню, це предмет меблів. У ті часи виробники радіоприймачів наймали на роботу столярів, які працювали у майстерні впродовж повного робочого дня.

Крім цього, ідея про те, що молода японська компанія розробить новинку, стосовно якої найсвітліші уми *Bell Labs* висловили сумніви, не викликала довіри. Зрештою у 1950-х роках напис «зроблено в Японії» асоціювався з низькою якістю.

Однак інженери *Sony* були талановитими та заповзятими людьми. Завдяки ідеї Ібуки компанія почала розвиватися неймовірними темпами. У 1957 році штат *Sony* налічував уже 1200 працівників. У березні 1957-го, усього за чотири роки після здобуття дозволу на роботу з транзисторами, компанія випустила TR-55 — перше кишенькове транзисторне радіо. Було продано пів-

тора мільйона радіоприймачів, і компанія *Sony* вийшла на міжнародну арену.

«Кишенькове радіо» — це просто геніальний товарний замисел чи геніальна «липка» ідея? Обидва аспекти тут незамінні. Звісно, якби Ібука вирішив створити найкращу у світі рисоварку, кишенькове радіо винайшов би хтось інший. Транзисторні радіоприймачі були неминучим складником технологічного прогресу. Однак ніхто не думав, що вони матимуть кишеньковий розмір, а без несподіваної ідеї Ібуки його інженери могли зупинитися на півшляху. Своїм неочікуваним замислом Ібука надихнув сотні інженерів на роботу та бажання проявити себе з найкращого боку.

У травні 1961 року Джон Кеннеді виступив з промовою на позачерговому засіданні Конгресу США. Тоді у світовій політиці панувала холодна війна. Існувало чимало шляхів порівняти успіхи країн, однак в одній сфері Сполучені Штати відчутно поступалися. Йдеться про космос.

За чотири роки до того Сполучені Штати, країна, яка вважала себе лідером технологічного прогресу, були приголомшені, коли Радянський Союз запустив у космос перший супутник. У відповідь Сполучені Штати запустили власні супутники, однак Радянський Союз утримував лідерство. У квітні 1961 року радянський космонавт Юрій Гагарін став першою людиною, яка побувала в космосі. Через місяць американський астронавт Алан Шепард повторив його успіх.

У своєму зверненні до Конгресу Кеннеді озвучив кілька прохань, виконання яких могло б допомогти Сполученим Штатам утримати свою лідерську позицію під час холодної війни. Йому потрібні були кошти для досягнення низки

стратегічних цілей: започаткування програми допомоги для міжнародного розвитку, розширення НАТО, побудови радіо- й телестанцій у Південній Америці та Південно-Східній Азії, зміцнення громадянської оборони.

Однак свою промову він завершив на цікавій ноті. Його останнє прохання жодним чином не стосувалося ні міжнародної допомоги, ні оборони громадян. Воно звучало так: «Я вважаю, що до кінця десятиліття ця нація повинна присвятити себе найважливішій меті — висадити людину на Місяць та безпечно повернути її на Землю... Якщо ми здійснимо таку місію, то на Місяць полетить не одна людина, а вся нація. Ми всі повинні працювати, аби доправити її туди».

Дві несподівані ідеї. Вони обидві породжують подив. Радіоприймач — це предмет меблів, а не те, що можна покласти в кишеню. Людина не гуляє на Місяці. Туди дуже довгий шлях.

Обидві ідеї мають глибокий зміст. Вони дають нам можливість уявити, як кардинально та раптово може змінитися світ. І не лише як, а й *чому*.

Обидві ідеї відкривають прогалини у знаннях. Ловенстайн, автор теорії прогалин, наголошує на необхідності пам'ятати, що прогалини завдають болю. «Якщо людям *подобається* допитливість, чому вони намагаються її задовольнити? — запитує він. — Чому вони не відкладають прочитання детективного роману перед останнім розділом чи не вимикають телевізор перед оголошенням результату спортивної гри?»

Ці обидва несподівані задуми створюють у знаннях великі прогалини, однак не настільки великі, щоб видаватися нездоланими. Кеннеді не запропонував висадити

людину на Меркурій, а Ібука не подав ідею імплантованого радіоприймача. Кожна мета була сміливою та незвичайною, проте не фантастичною. Мабуть, кожен інженер, який почув про людину на Місяці, одразу почав міркувати: «Насамперед нам потрібно вирішити цю проблему, тоді ми повинні розробити цю технологію, тоді...»

Ідея кишенькового радіо допомогла компанії пережити складний період росту та стати визнаним на міжнародному рівні учасником ринку технологій. Ідея людини на Місяці майже на десятиліття допомогла десяткам тисяч людей об'єднати свої зусилля. Це великі, ефективні, «липкі» ідеї.

Якщо ми сумніваємося у своїй здатності привернути увагу людей та втримати її, нам слід черпати натхнення від Кеннеді та Ібуки. Чи від викладача журналістики Нори Ефрон, чи від працівників універмагу *Nordstrom*. Несподіваність у поєднанні з іншими принципами може мати дивовижно довготривалий ефект.

Розділ 3

КОНКРЕТНІСТЬ

Молода Лисиця побачила, що з виноградної лози звисають грона, і захотіла дістати їх, але не змогла. Відходячи, сказала сама до себе:

— Вони кислі!

Так і в людей буває. Коли хто неспроможний досягти чогось, посилається на обставини.

Автором байки «Лисиця та виноград» є Езоп. За словами Геродота, він був рабом, згодом відпущеним на свободу. Езопові належать деякі найвидатніші оповідки у світовій історії. Усім нам відомі їхні назви: «Заєць та Черепаха», «Гуска, що несе золоті яйця», «Вовк та Ягня» та багато інших. Якщо через тисячу років якась зі згаданих у цій книзі історій все ще матиме успіх, то, найімовірніше, це буде байка «Лисиця та виноград».

Мораль байки поширилася усім світом. В угорській мові існує вислів «savanyu a szolo», що означає «кислий виноград». Китайці говорять: «Виноград кислий, тому що ти не можеш дістати його». Носії шведської мови вирішили додати свого місцевого колориту. Їхній вислів «Surt sa räven om rönnbären» означає «кисла горобина».

Безсумнівно, Езоп прагнув підкреслити загальну ваду всіх людей. Якби ця байка не висвітлювала глибокої правди про людську природу, вона б не пододала часову відстань у 2500 років. Однак існує чимало інших моральних історій, яким не вдалося проникнути у повсякденну мову та культуру різних народів. Мораль цієї байки набула такого поширення завдяки *формі*, в якій вона була подана. Конкретні образи — виноград, лисиця, висновок — увіковічили її головну ідею. Вважаємо, що тривалість життя Езопових настанов була б

коротшою, якби він назвав їх «Езопові корисні поради», одна з яких звучала б так: «Не будь таким дурнем, коли зазнаєш невдачі».

Нашому світові потрібно більше байок. На сатиричному сайті *Business Buzzword Generator* користувачі можуть створювати власні вислови, поєднуючи слова із трьох колонок. Викладачі вже розробили для себе кілька нових термінів: метакогнітивні здібності, внутрішня мотивація, відповідність рівню розвитку, тематичне навчання. Якщо ви коли-небудь були на прийомі у лікаря, то нам навіть не потрібно наводити приклади. Наш улюблений вислів зі сфери медицини — «ідіопатична кардіоміопатія». «Кардіоміопатія» означає, що з вашим серцем не все в порядку, а «ідіопатична» означає, що причина захворювання невідома.

Мова часто є абстрактною, однак цього не скажеш про *життя*. Учителі розповідають учням про історичні битви, світ тварин та книги. Лікарі борються із захворюваннями шлунка, хребта, серця. Компанії розробляють програмне забезпечення, будують літаки, розносять газети. Вони створюють автомобілі — дешевші, швидші та оригінальніші за попередні моделі. Навіть найабстрактніша бізнесова стратегія повинна скерувати дії чималої кількості людей. Зрозуміти ці дії значно легше, ніж абстрактну стратегію. Так само простіше усвідомити розповідь про лисицю, якій кортіло винограду, ніж абстрактний висновок про людську природу.

Абстракція перешкоджає розумінню та запам'ятовуванню певної ідеї. Вона також перешкоджає координації дій з іншими людьми, які можуть інтерпретувати її по-своєму. Конкретність допомагає нам уникнути таких проблем. Це, мабуть, найважливіший урок, який подав нам Езоп.

ОХОРОНА ПРИРОДИ

Уже протягом п'ятдесяти років некомерційна організація з охорони природи *Nature Conservancy (TNC)* допомагає зберігати екологічно цінні території, використовуючи найпростіший можливий спосіб — вона купує їх. Купівлю землі вона здійснює за ринковими цінами й забороняє проводити на ній будь-яке будівництво чи вирубку лісів. У межах організації таку стратегію називають «бакси та акри». Вона приваблює чимало інвесторів та доброчинців, адже плоди від їхніх внесків не змушують себе чекати. Великий внесок — велика територія. Малий внесок — мала територія. За словами одного спонсора, організація *TNC* створює «плоди, по яких можна прогулюватися».

У 2002 році Майк Свіні, директор каліфорнійського відділу *TNC*, стикнувся з непростою проблемою. Каліфорнія становить для організації особливу цінність, адже там чимало екологічних земель. Каліфорнія — це один із п'яти регіонів світу, де панує середземноморський клімат (інші — в Південній Африці, Чилі, Австралії та, звичайно, у басейні Середземного моря). Ця середземноморська кліматична зона охоплює лише два відсотки суші, але тут росте понад 20 відсотків видів рослин. Якщо ви плануєте придбати екологічно цінну землю, то середземноморський клімат виправдає ваші гроші.

У 2002 році Свіні та його команда взяли карту Каліфорнії та позначили на ній території, які потребують особливої уваги. Виявилось, що 40 відсотків усіх земель штату були під загрозою. Тут і виникла головна проблема — організація не мала достатньо коштів, аби придбати стільки акрів.

Дев'ять відсотків території штату перебували у стані критичної небезпеки. Дев'ять відсотків Каліфорнії — це все одно надто багато для покупки, однак ці землі мали

велике значення. Організація *TNC* просто не могла відмовитися від них.

Вона вирішила застосувати нові підходи. Зваживши на площу території, Свіні зрозумів, що метод «бакси та акри» не принесе бажаного результату. Отже, замість того, аби придбати ці землі, організація вирішила попіклуватися про те, щоб їх *оверігали від пошкоджень*. Вона платитиме землевласникам за те, щоб вони там не розбудовувалися, та купуватиме у них так званий «природоохоронний сервітут». Вона співпрацюватиме з владою та намагатиметься мотивувати людей до охорони приватних та державних земель. Особливу увагу вона звертатиме на цінні морські регіони.

Видається, що така стратегія має сенс — з її допомогою організація могла б захистити більше земель. Однак їй притаманні й певні недоліки. По-перше, для інвесторів вона звучить менш конкретно, адже вони не зможуть спокійно «прогулюватися» територією, яка підлягає державному контролю. По-друге, вона може дезорганізувати роботу працівників, тому прогрес буде менш відчутним. Свіні каже: «Коли *TNC* робила акцент на земельних угодах, нам було простіше. Ми могли сказати: “Джон та Мері отримали цю землю” та поплескати їх по спині». У новій моделі такі аспекти відсутні. Як організація могла додати до нової стратегії більше конкретності?

Як би ви вчинили у такій ситуації? Чи існує спосіб перенести безцінну конкретність методу «бакси та акри» у більш нечіткий контекст? Ви повинні захистити 40 (щонайменше 9) відсотків території штату, однак придбати ви їх не можете. Як пояснити це спонсорам та партнерам?

Чіп обговорював цю ситуацію зі своїми студентами у Стенфордському університеті. Намагаючись вирішити

проблему конкретності, деякі студенти запропонували поділити масштаб завдання — 40 відсотків Каліфорнії та 9 відсотків земель у критичному стані — на більш конкретні «підцілі». Наприклад, ми захищатимемо по два відсотки земель кожного року, і так триватиме двадцять років. Інші намагалися залучити до своїх міркувань одиницю вимірювання — акр. Більшість людей може уявити один акр землі. Однак площа території, яку потрібно захистити надто велика: два відсотки земель Каліфорнії — це приблизно два мільйони акрів. Ніхто не може уявити такий масштаб.

Студенти докладали всіх зусиль, аби розбити одну велику абстрактну мету на менші, більш конкретні цілі. Вони рухалися у правильному напрямку. Однак у цьому випадку числа були надто великі. На території Каліфорнії є 1500 акрів землі, цінніших за інші 90 000 акрів. Брати до уваги лише кілька акрів на рік — це те саме, якби куратор музею брав до уваги лише кілька картин на рік, незважаючи на період їхнього створення, автора та стиль.

Ось що зробила організація *TNC*: за одиницю вимірювання вона взяла «ландшафт». Ландшафт — це цілісна ділянка землі зі своїми унікальними особливостями. Організація поставила перед собою завдання — за десять років захистити п'ятдесят *ландшафтів*, з яких двадцять п'ять потребували нагальної уваги. «П'ять ландшафтів на рік» звучить набагато реалістичніше, ніж «два мільйони акрів на рік». Крім цього, така мета виглядає більш конкретно.

На схід від Силіконової долини простягаються пагорби, які є частиною незайманої території, розміром із національний парк «Йосеміті». Пагорби виконують функцію вододілу затоки Сан-Франциско, однак забудова Силіконової долини серйозно цьому перешкоджає. Хоча ця територія має велике екологічне значення, вона не прива-

блює людей так само, як національний парк «Секвоя» чи узбережжя Каліфорнії. Пагорби вкриті травою, де-не-де трапляються дуби. Майже цілий рік трава має коричневий колір. Свіні визнає, що вигляд у неї не надто привабливий. Навіть місцеві групи Силіконової долини, які виступали за захист відкритих територій, не надавали пагорбам жодного значення. Проте Свіні каже: «Ми не полюємо на краю. Ми полюємо на екологічно важливу частину природи».

Організація *TNC* назвала цю місцевість *Mount Hamilton Wilderness* (за назвою найвищого пагорба, де розміщена місцева обсерваторія). Визнавши цю територію цілісним ландшафтом та давши їй назву, організація змусила місцеві групи та впливових осіб звернути на неї увагу. На переконання Свіні, раніше жителі Силіконової долини прагнули захистити важливі землі, що лежали недалеко від їхніх домів, однак вони не знали, з чого почати. «Коли ви кажете: “На схід від Силіконової долини є дуже цінна місцевість”, — це нікого не здивує, адже у ваших словах немає конкретності. Однак коли ви говорите: “*The Mount Hamilton Wilderness*”, — у людей прокидається інтерес», — додає Свіні.

The Packard Foundation, організація у Силіконовій долині, створена одним із засновників компанії *Hewlett-Packard Company*, надала величезний грант на захист місцевості *The Mount Hamilton Wilderness*. Інші групи захисників довкілля, які діють на території затоки Сан-Франциско, почали закликати людей до охорони цієї території. Свіні коментує: «Ми завжди сміємося, коли бачимо документи інших організацій, де згадується *Mount Hamilton Wilderness*. Ми кажемо: “Знаєте, авторство цієї назви належить саме нам”».

У великих містах люди часто дають назви районам, у яких проживають. Ці назви визначають їхню територію

та її особливості. Організація *Nature Conservancy* досягла такого самого ефекту зі своїми ландшафтами. *Mount Hamilton Wilderness* — це не сукупність акрів, а екологічна знаменитість.

Ця історія не про землю, вона про абстрактність. Організації *TNC* вдалося уникнути її пастки, перетворивши абстрактну територію на карті на конкретний ландшафт. Таким чином, вона щороку спробувала зберегти два мільйони акрів. В організації розуміли, що ситуація, в яку вони потрапили, та рішення, які вони приймають, стають все більш невизначеними, однак вони не могли допустити такого з їх *ідейними принципами*. Конкретність — це невід’ємна частина «липких» ідей.

РОЗУМІННЯ ПРИНЦИПУ ВІДНІМАННЯ

У чому полягає конкретність? Якщо ви можете відчувати щось своїми органами чуття, тоді ця річ конкретна. Двигун V8 — це конкретне. Висока ефективність — це абстрактне. У більшості випадків конкретність зводиться до того, що певні люди виконують певні дії. У розділі «Несподіваність» ми обговорювали високий рівень обслуговування споживачів в універмазі *Nordstrom*. «Високий рівень обслуговування споживачів» — це абстрактно. Норд, який прасує сорочку клієнтові, — це конкретно.

Конкретна мова допомагає людям, особливо початківцям, зрозуміти нові поняття. Абстрактність — це розкіш майстра своєї справи. Якщо вам потрібно пояснити певну ідею певній аудиторії людей, однак ви не впевнені у їхніх знаннях, вживання конкретної мови — це єдиний вихід.

Аби переконатися у цьому, розглянемо, як учні Азії вивчають математику. З новин ми знаємо, що діти Схід-

ної Азії випереджають американських дітей практично в усьому (за винятком споживання жирної їжі). Особливо це стосується вивчення математики. Різниця між успішністю американських та азійських учнів стає помітною ще у першому класі.

У чому полягає секрет азійських шкіл? Серед нас панує стереотип, що вони дотримуються вимогливої політики: уроки тривають довго, за дисципліною стежать суворо. Ми вважаємо, що учні Східної Азії є менш «креативними». Ми втішаємо себе думкою, що кращих результатів їм вдається досягати завдяки зубрінню та механічному запам'ятовуванню. Виявляється, що все навпаки.

У 1993 році одна група дослідників вирішила поспостерегти, як відбувається процес навчання у десятих школах Японії, десятих школах Тайваню та двадцятих школах Сполучених Штатів. У кожній школі вони обрали для себе двох різних вчителів математики та спостерігали за ними впродовж чотирьох уроків. Дослідники дійшли висновку, що *усі* вчителі більшою чи меншою мірою спиралися на метод механічного запам'ятовування. Ця стандартна процедура спостерігалася приблизно під час половини всіх уроків у кожній країні. Однак решта прийомів надзвичайно різнилися між собою.

Наприклад, поміркуйте над таким запитанням японського вчителя: «Ви мали 100 єн, тоді придбали зошит за 70 єн. Скільки грошей у вас залишилося?» Чи над таким запитанням тайванського вчителя: «Троє дітей бавляться м'ячем. Пізніше до них приєдналося ще двоє, а тоді ще одна дитина. Скільки дітей тепер бавляться м'ячем?» Тоді він записав цифри на дошці та склав рівняння $3 + 2 + 1$.

Зверніть увагу, що ці вчителі пояснюють абстрактні математичні поняття за допомогою конкретних

та знайомих учням речей — шкільного приладдя та гри у м'яч. Їхні пояснення ґрунтуються на схемах, які існують у свідомості учнів. Цю тактику ми обговорювали у розділі «Простота». Вчитель бере наявну схему та накладає на неї новий шар абстрактності.

Вчені називають такий тип постановки завдання «підрахуванням у певному контексті». Цей метод вважається протилежним механічному запам'ятовуванню. Та всупереч нашим стереотипам, в Азії його застосовують удвічі частіше, ніж у Сполучених Штатах (61 відсоток у порівнянні з 31).

Трапився й випадок, коли японська вчителька розташувала на столі 5 рядів карточок (у кожному ряді було по 10 карточок). Тоді вона забрала 3 ряди. Вона запитала одного учня, скільки карточок залишилося, і той дав правильну відповідь — 20. Тоді вчителька запитала учнів, звідки вони дізналися, що потрібно було здійснити віднімання. Ця вчителька візуально зобразила процес віднімання. Учні мали можливість побудувати абстрактне поняття «віднімання» на конкретному прикладі: від 50 карточок забрали 30. Дослідники назвали такий тип завдань «питаннями для формування концептуальних знань». Цей метод застосовується на 37 відсотках уроків у Японії, на 20 відсотках уроках у Тайвані та лише на 2 відсотках уроків у США.

Використання конкретності як пояснення абстрактності годиться не лише для уроків математики. Це головний принцип розуміння. Початківці певної справи потребують конкретності. Чи бувало, що ви читали якусь наукову працю чи науково-технічну статтю, однак були настільки спантеличені абстрактною мовою, що просто *благали дати приклад?*

Можливо, ви розгублювалися, коли готували страву за надто абстрактним рецептом: «Готуйте, доки суміш не

набуде щільної консистенції». Що? Просто скажіть мені, скільки хвилин її помішувати! Покажіть, як вона має виглядати! І лише після багаторазового приготування цієї страви фраза «щільна консистенція» починає набирати сенсу. Ми побачили на власні очі, що стоїть за цією фразою. Однак із першого разу її не зрозумієш. Так само трирічна дитина не зрозуміє значення рівняння $3 + 2 + 1$.

Ось так конкретність приводить нас до розуміння понять. Вона допомагає нам будувати вищі, більш абстрактні елементи наших знань та відчуттів. Абстрактність вимагає конкретного підґрунтя. Прагнення пояснити абстрактний принцип без конкретної основи — це намагання розпочати зведення будинку з даху, який висітиме у повітрі.

КОНКРЕТНІСТЬ ЗАПАМ'ЯТОВУЄТЬСЯ

Конкретні ідеї легко запам'ятовуються. Візьмемо за приклад окремі слова. Результати експериментів з пам'яттю людини показали, що ми краще запам'ятовуємо конкретні іменники, які можна легко уявити («велосипед» чи «авокадо»). Цього не скажеш про абстрактні слова («справедливість» чи «особистість»).

До складу «липких» ідей входять конкретні слова та образи. Згадайте лише смаженого щура замість курки чи наповнену льодом ванну. Міська легенда про викрадення нирок не мала б такого успіху, якби чоловік прокинувся у ванній та зрозумів, що хтось украв його самооцінку.

Дослідник Єльського університету Ерік Гевлок вивчав твори, які передавалися від покоління до покоління в усній формі. Наприклад, до таких творів належать «Іліада» та «Одіссея». Він помітив, що вони характеризуються

чималою кількістю конкретних дій, абстрактного у них мало. Чому? Звісно, у давніх греків не було проблем з абстрактністю. Зрештою це суспільство подарувало нам Платона та Арістотеля. Гевлок вважає, що ці твори з часом самі відійшли від абстрактності. Передаючи їх від покоління до покоління, люди запам'ятовували конкретні деталі, відкидаючи абстрактне.

А тепер перенесімося в сучасний світ та поміркуймо про одну сферу діяльності — бухгалтерську справу. Поставте себе на місце викладача бухгалтерії, якому потрібно пояснити її головні принципи студентам. Для початківця бухгалтерія може видаватися надзвичайно абстрактною наукою — звіт про фінансові результати, балансова звітність, дебіторська заборгованість, казначейські акції.

Якби ви були викладачем, яким чином ви б доступно пояснили ці поняття? Два професори Державного університету Джорджії — Керол Спрінгер та Фай Бортік — вирішили спробувати щось нове. Протягом одного семестру вони застосовували метод ситуативних завдань. Він допоміг двом уявним студентам, Крісові та Сенді, відкрити власний бізнес.

Кріс та Сенді виношували ідею створити нову продукцію під назвою *Safe Night Out*. Це пристрій для батьків, у яких є діти-підлітки, що вже мають право керувати автомобілем. Пристрій встановлюється в авто та записує маршрут поїздки і швидкість руху. Вперше за весь час батьки зможуть переконатися, що їхні діти підходять до керування відповідально.

У цей момент студент курсу бухгалтерії стає частиною історії. Тепер Кріс та Сенді — ваші друзі. Вони чули, що ви вивчаєте бухгалтерську справу, тому звертаються до вас по допомогу. Вони запитують вас: «Чи можливо втілити

нашу ідею у реальність? Скільки пристроїв нам слід продати, аби оплатити своє навчання?» Вам даються рекомендації стосовно витрат на необхідні матеріали (GPS-приймач, система зберігання даних) та партнерство (скільки коштуватиме продати пристрій в Інтернет-магазині *eBay*).

Історія Кріса та Сенді пояснила, яку роль бухгалтерська справа відіграє у світі бізнесу. На кожному курсі бухгалтерії викладачі проводять різницю між постійними витратами та змінними витратами, однак студенти Спрінгера та Бортіка самі *відкрили для себе* значення цих понять. Хай там як, Кріс та Сенді мали здійснити певні витрати, наприклад на розробку програми для їхньої продукції. Це постійні витрати. Інші витрати доведеться здійснити під час виготовлення товару чи його збуту. Тут можна говорити, наприклад, про вартість матеріалів чи комісію, встановлену магазином *eBay*. Це змінні витрати. Якщо ваші друзі вкладуть свої гроші на навчання у новий бізнес, ці поняття матимуть неабияке значення.

Такий ситуативний аналіз — це приклад того, як відбувається навчання у певному контексті. Тут можна провести паралель із викладанням математики в школах Азії. Проте на уроках математики за один семестр учні можуть побачити 300 різних прикладів. Викладачі курсу бухгалтерії запропонували студентам лише один приклад, однак він був настільки багатограним, що охоплював увесь матеріал, який потрібно було подати за семестр.

Протягом семестру ви спостерігаєте за розвитком бізнесу Кріса та Сенді. До них звертається місцевий суд, який хоче застосувати пристрій для спостереження за звільненими умовно-достроково. Однак суд висловлює бажання не купувати його, а взяти в оренду. Як повинні вчинити Кріс та Сенді? Пізніше їхній бізнес досягне

нечуваного успіху, але одного дня вони телефонують вам та повідомляють, що на їхньому рахунку не залишилося коштів, хоча попит на пристрої все росте. Хіба це можливо? (З такою проблемою стикаються чимало молодих компаній, які починають розуміти різницю між прибутковістю та потоком платежів.) Відповідь окреслюється лише тоді, коли ви переглядаєте квитанції про оплату та чеки магазину *eBay* за весь місяць.

Тож чи є такий метод ефективнішим? Спочатку важко було сказати. Через зміни у курсі порівнювати цьогорічні іспити з торішніми було надзвичайно складно. Деякі студенти проявили величезний інтерес до нового методу, інші хвилювалися, що їм бракуватиме часу. Проте невдовзі переваги ситуативного аналізу ставали все очевиднішими. Деякі студенти, які отримали високий бал за курс, висловили бажання пов'язати свою професію з бухгалтерською справою. Завдяки конкретності найбільш здібні студенти *захотіли* стати бухгалтерами.

Ситуативний метод також приніс неабияку вигоду і для звичайних студентів. Під час наступного курсу, який вони проходили через два роки, перша частина матеріалу базувалася головним чином на вже відомих їм поняттях. Студенти, які старанно працювали над ситуативним завданням, продемонстрували на іспиті значно вищі результати. По суті, найбільшу різницю у балах відчули студенти, які вчилися на трійки. І не забувайте, що це через два роки після закінчення ситуативного курсу. Конкретність запам'ятовується.

ТЕОРІЯ ПАМ'ЯТІ

Який саме аспект конкретності забезпечує успіх «липких» ідей? Відповідь слід шукати у природі нашої пам'яті.

Багатьом із нас здається, що, запам'ятовуючи певну інформацію, ми ніби відкладаємо її у спеціальне сховище. Запам'ятати якусь історію — це ніби підшити її до нашої «церебральної» теки з документами. У цьому порівнянні немає нічого дивного. Дивне те, що для різних видів пам'яті існують різні «церебральні» теки.

Ви й самі можете переконатися у цьому. Ми попросимо вас згадати речі, про які йтиметься у нижче поданих реченнях. Розмірковуйте над кожним із них не більше п'яти-десяти секунд. Переходячи від одного речення до іншого, ви помітите, що різні речі згадуються *по-різному*.

- Згадайте столицю штату Канзас.
- Згадайте перший рядок відомої вам пісні.
- Згадайте картину «Мона Ліза».
- Згадайте будинок, де ви провели своє дитинство.
- Згадайте визначення слова «правда».
- Згадайте визначення слова «кавун».

Цією вправою Девід Рубін, когнітивний психолог у Дюкському університеті, демонструє природу пам'яті людини. Здається, що кожне речення вимагає виконання різних видів розумової діяльності. Згадати столицю штату Канзас надзвичайно складно, якщо ви не живете у Топіці. Натомість, коли ви згадуєте свою улюблену пісню, ви чуєте її у своїй голові.

Безсумнівно, згадка про картину «Мона Ліза» воскрешає у пам'яті візуальний образ її відомої загадкової

посмішки. Згадка про свій дім може викликати цілу низку спогадів: запахи, звуки, краєвиди. Можливо, ви навіть побачили, як бігали по кімнатах, чи згадали, де полюбляли сидіти ваші батьки.

Дати визначення «правді» не так просто. Звісно, ви знаєте, що це, але навряд чи у вашій пам'яті зрине якийсь образ, як це було з «Моною Лізою». Проте ви можете сформулювати власне визначення, яке відповідатиме вашому розумінню поняття «правда».

Можливо, над визначенням слова «кавун» вам також довелося замислитися. Слово «кавун» одразу викликає емоційні спогади: шкірка у смужку, червона м'якоть, солодкий запах та смак. Тоді ви, мабуть, намагалися втілити ці спогади у визначенні.

Таким чином, пам'ять — це не тека. Вона більше нагадує застібку-липучку. Якщо ви уважно придивитесь до такої застібки, то побачите, що одна її частина вкрита тисячами крихітних гачків, а друга — тисячами крихітних петельок. Коли ви притискаєте боки один до одного, величезна кількість гачків зачіпляється за петельки. Ось як працює така застібка.

У вашому мозку є величезна кількість петельок. Чим більше гачків має певна ідея, тим краще вона запам'ятовується. Образ вашого рідного дому має незліченну кількість гачків. Реквізити нової кредитної картки у кращому випадку мають один гачок.

Талановиті викладачі знають, як збільшити кількість гачків певної ідеї. Одного разу вчителька зі штату Айова Джейн Елліотт, поєднуючи різні аспекти емоцій та пам'яті, придумала таку ефективну ідею, що навіть через двадцять років учні чудово її пам'ятають.

КАРІ ОЧІ, СИНІ ОЧІ

Мартіна Лютера Кінга було вбито 4 квітня 1968 року. Наступного дня Джейн Елліотт, вчителька молодших класів у штаті Айова, міркувала, як пояснити його смерть третьокласникам. Учня міста Рісевілл, де жили виключно білошкірі люди, було відоме ім'я Кінга, проте вони не могли зрозуміти, хто та чому бажав йому смерті.

Елліотт каже: «Я знала, що ми по-справжньому зіткнулися з проблемою дискримінації, яку обговорювали з учнями від їхнього першого дня у школі. Однак пояснити вбивство Мартіна Лютера Кінга, одного з наших героїв, третьокласникам міста Рісевілл, штат Айова, було не так просто».

Наступного дня у неї з'явився план — вона продемонструє учням, що таке упереджене ставлення до людини. На початку уроку вона поділила учнів на дві групи — карооких та синьооких. Тоді вона зробила приголомшливу заяву: *кароокі* діти кращі, ніж синьоокі. Синьоокі учні були змушені сидіти у задній частині класу. Карооким учням вчителька сказала, що вони розумніші. Їм навіть відводився додатковий час на перерві. Синьоокі діти повинні були носити спеціальні комірці, аби кожен міг впізнавати їх на відстані. Групам дітей заборонили проводити час на перерві разом.

Елліотт була здивована, наскільки швидко змінився її клас: «Я бачила, як ці діти перетворюються на паскудних, жорстоких та упереджених третьокласників. Мені було страшно, — згадує вона. — Кароокі учні глузували зі своїх колишніх синьооких друзів. Одна кароока дитина навіть поцікавилася, як мені вдалося стати вчителькою, якщо у мене такі голубі очі».

Наступного дня Елліотт зайшла у клас та заявила, що помилялася. Насправді кращими вважаються синьоокі діти. Такий поворот подій не залишився без уваги. Синьоокі учні радісно закричали та кинулися до своїх карооких колег, аби віддати їм свої комірці.

Учні розповідають, що належність до нижчої за статусом групи змушувала їх почуватися сумними, нетямущими та злими. «Коли нас принижували, — згадує один хлопчик, — здавалося, що з нами відбувається лише найгірше». Коли учням повідомляли про їхню домінантність, вони почувалися щасливими, добрими та розумними.

Змін зазнала навіть їхня успішність у навчанні. Учні були роздані картки зі словами, які потрібно було прочитати якомога швидше. У перший день, коли синьооким дітям повідомили про їхню нижчу позицію, на виконання цього завдання їм знадобилося 5,5 секунди. Наступного дня, коли їм повідомили про їхню домінантність, їм знадобилося 2,5 секунди. «Чому ви не продемонстрували такий результат вчора?» — запитала Елліотт. Одна синьоока дівчинка відповіла: «Ми мали ті комірці...» Інший хлопчик перебив її: «Ми не могли викинути з голови думку про ті комірці».

Експеримент Елліотт на конкретному прикладі продемонстрував, що таке упереджене ставлення до людини. Його результати вплинули на подальше життя учнів. Дослідження, здійснене через десять та двадцять років після експерименту, показало, що учні Елліотт значно менше схильні до дискримінації, ніж їхні однолітки.

Вони досі пам'ятають той досвід. Їхня зустріч через п'ятнадцять років після закінчення школи, яку транслювали у передачі *Fronline*, була надзвичайно зворушливою. Рей Гансен, згадуючи, як кардинально змінилося його розуміння справедливості, сказав: «Це був найбільш повчаль-

ний урок у моєму житті». Сю Джиндер Роллан додала: «Над упередженістю слід працювати ще у дитинстві. Інакше вона залишиться з тобою на все життя. Іноді я ловлю себе на дискримінаційних думках, але тоді згадую третій клас, коли почувалася приниженою».

Джейн Елліотт додала до ідеї упередженості кілька гачків. Вона могла підійти до неї як до важливої, проте абстрактної інформації. Так було зі столицею штату Канзас чи визначенням слова «правда». Вона могла підійти до упередженості як до навчального матеріалу, як-от до розповіді про Другу світову війну. Натомість Елліотт зробила так, щоб учні відчували цю проблему на *власному досвіді*. Поміркуйте про гачки, які вона додала: образ друга, який раптом починає з тебе насміхатися, дотик комірця, який ти вдягаєш на шию, розпач від почуття приниженості, шок, який тебе огортає, коли ти бачиш себе у дзеркалі. Цей досвід настільки вривався у пам'ять учнів, що навіть через десятки років вони його не забули.

ШЛЯХ ДО АБСТРАКТНОСТІ: СХЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОБЛАДНАННЯ

Експеримент Джейн Елліотт — це приклад того, як діє сила конкретності. Але якщо конкретність володіє такою ефективною, то чому ми так часто вдаємося до абстрактності? Відповідь проста. Тому що різниця між експертом та початківцем полягає в умінні мислити абстрактно. Молоді присяжні звертають увагу на особистість адвоката, різні деталі та процедури, що відбуваються у залі засідання. А досвідчені судді аналізують ту чи ту справу, спираючись на свій минулий досвід та правовий прецедент. Студенти факультету біології намагаються запам'ятати, чи відкладають рептилії яйця. Викладачі біології мислять крізь призму системи класифікації тварин.

Початківці сприймають конкретні деталі як конкретні деталі. Спеціалісти сприймають конкретні деталі як символи знань, які вони здобували не один рік. Через те, що вони здатні досягти вищого рівня *розуміння*, їм хочеться розмовляти мовою такого самого високого рівня. Вони радше обговорюватимуть стратегії гри у шахи, аніж ходи окремих фігур.

Ось тут і переховується нашій класичний ворог — Прокляття Знань. Дослідник Бет Бечкі вивчав, як відбувається виробничий процес на заводі, що займається розробкою складного обладнання для виготовлення кремнієвих мікросхем. Для побудови такого обладнання потрібні дві групи людей: інженери, спроможні прийти до геніальних проектних рішень, та робітники, спроможні перетворити ці рішення на складне обладнання.

Аби компанія досягла успіху, між усіма працівниками має панувати гармонія. Проте не дивно, що ці дві категорії людей спілкувалися мовами різних рівнів. Інженери мислили абстрактно. Кожен день вони присвячували створенню рисунків та схематичного плану обладнання. З іншого боку, робітники мислили на фізичному рівні — вони займалися фактичним виготовленням обладнання.

Найповніше явище Прокляття Знань проявлялося тоді, коли на виробничій ділянці траплялися неполадки. У робочих час від часу виникали певні проблеми — якась деталь виявлялася бракованою чи не було належного електропостачання. З такими проблемами вони зверталися до інженерів, а ті намагалися одразу ж їх вирішити. Точніше, вони намагалися знайти помилку у своїх *кресленнях*.

Наприклад, робітники могли знайти деталь, розміри якої для обладнання не підходили. Коли вони повідомляли про це інженерам, ті діставали свої креслення

та починали шукати, що не так. Інакше кажучи, інженери підсвідомо переходили до вищого рівня абстрактності.

Бечкі помітив, що до розробки схематичного плану обладнання інженери підходили надзвичайно ретельно, адже вони сподівалися, що їхні креслення допоможуть робітникам детально зрозуміти виробничий процес. З часом рисунки ставали все більш абстрактними, що перешкоджало спілкуванню між цими двома категоріями.

У таких ситуаціях інженери нагадували американських туристів, які відвідують інші країни та намагаються порозумітися з тамтешніми жителями, розмовляючи англійською повільніше та голосніше. Вони страждали від Прокляття Знань. Вони не могли усвідомити, що означає дивитися на технічне креслення очима неспеціаліста.

Робітники думали: *«Чому ви просто не спуститеся до виробничої ділянки та не покажете, де має бути ця деталь?»* Інженери думали: *«Що потрібно зробити для того, аби вдосконалити креслення?»*

Безсумнівно, таке нерозуміння один одного знайоме і тим читачам, які не працюють на заводі з виробництва кремнієвих мікросхем. Тож як його подолати? Чи повинні обидві сторони поставити себе на місце одна одної та спробувати віднайти золоту середину? Хоч як дивно, але ні. Вихід із ситуації полягає в тому, що інженерам слід змінити свою поведінку. Чому? На переконання Бечкі, виробництво обладнання було ключовою темою у спілкуванні працівників. *Кожен її розумів.* Тому проблему потрібно вирішувати на рівні цієї теми.

Втратити усвідомлення того, що ми висловлюємося мовою експерта, надзвичайно просто. Ми, як і учасники гри

«Виконавці та слухачі», починаємо страждати від Прокляття Знань. Здається, що конкретно говорити про речі, які ми вивчали роками, — неприродно. Однак якщо ми докладемо трохи зусиль, то на нас чекатиме неабияка нагорода — наша аудиторія зрозуміє нас та запам'ятає наші слова.

Мораль цієї розповіді полягає не в необхідності спрощувати пояснення. Робітники заводу зіткнулися зі складною проблемою, тому вони очікували на розумну відповідь. Мораль цієї розповіді полягає у необхідності знайти «універсальну мову», мову, яку розумітиме кожен. І вона обов'язково характеризуватиметься конкретністю.

КОНКРЕТНІСТЬ ВЕДЕ ДО УЗГОДЖЕННЯ ДІЙ

Наприкінці попереднього розділу ми обговорювали дві несподівані ідеї, які були застосовані для мотивації великих груп розумних людей та координації їхніх дій. Вони втілювали непрості завдання — створити кишенькове радіо та до кінця десятиліття відправити людину на Місяць. Зверніть увагу, що ці ідеї є надзвичайно конкретними. Сумніваємося, що дії японських інженерів були паралізовані незрозумілістю поставленої перед ними місії чи що працівникам NASA знадобилося немало часу, аби втямити значення слів «людина», «Місяць», «десятиліття».

Завдяки конкретності поставлена мета набуває чіткості. Навіть експерти її потребують. Візьмемо за приклад молоду компанію, мета якої полягає у розробці нової інформаційно-пошукової системи. У компанії працюють два програмісти з майже ідентичним рівнем знань. Для одного «розробка нової інформаційно-пошукової системи» означає її повноту, тобто ви отримаєте всю потрібну інформацію, хоч якою б туманною вона не була. Для іншо-

го це означає швидкість, тобто ви отримаєте потрібну інформацію якомога скоріше. Поки мета не набуде конкретності, ці програмісти не зможуть узгодити свої дії.

Коли у 1960-х роках компанія *Boeing* готувалася запустити пасажирський літак 727, її менеджери поставили перед собою мету, сформульовану надзвичайно конкретно — літак 727 повинен вмістити 131 пасажир, він прямуватиме від Маямі до Нью-Йорка та здійснюватиме посадку на злітно-посадковій смузі 4-22 аеропорту Ла-Гуардія (злітно-посадкову смугу 4-22 обрали через її довжину, яка становила менше однієї милі; цього було недостатньо для будь-якого іншого тогочасного авіалайнера). Завдяки такій конкретній меті компанії *Boeing* вдалося ефективно скерувати дії тисяч спеціалістів у галузях інженерії та літакобудування. Уявіть, як складно було б створити авіалайнер 727, якби його розробники керувалися метою «випустити найкращий літак у світі».

СИМ'Я ФЕРРАРІС ЙДЕ У ПАРК РОЗВАГ DISNEY

Stone Yamashita Partners, невелика консалтингова компанія у Сан-Франциско, була заснована Робертом Стоуном та Кітом Ямашітою, колишніми працівниками *Apple*. Компанія *Stone Yamashita* — це майстер з використання конкретних методів, які допомагають організаціям стати на шлях змін. «Майже все, що ми робимо, будується на візуалізації, — каже Кіт Ямашіта. — У своїй роботі більшість консалтингових компаній застосовує презентації *Power Point*. Нам більше імponує проведення імітаційних експериментів, подій чи креативних інсталяцій».

У 2002 році до *Stone Yamashita* звернулася компанія *Hewlett-Packard* (HP). Її керівники сподівалися налагодити

партнерство з корпорацією *Disney*, тому вони й звернулися до консалтингової фірми, аби та допомогла їм створити пропозицію, яка б підкреслювала їхню дослідницьку діяльність та чітко демонструвала, як компанія *Disney* може використати її у своїй роботі.

Hewlett-Packard, як і більшість технологічних компаній, здійснює у своїх лабораторіях неймовірні дослідження, однак вони не завжди закінчуються створенням нової продукції. Поки експериментатори розширюють межі науки, розробляючи все більш складні та досконаліші пристрої, споживачі шукають надійну та легку в користуванні техніку. Прагнення дослідників та бажання клієнтів збігаються не завжди.

«Презентація», яку підготувала компанія *Stone Yamashita*, зайняла площу у 6000 квадратних футів. Ямашіта так описує головний задум: «Ми створили три покоління уявної сім'ї Ферраріс та побудували інсталяцію їхнього життя та їхньої подорожі до центру розваг *Disney World*».

Прогулянка інсталяцією розпочинається з вітальні сім'ї Ферраріс, оздобленої її сімейними фотографіями. Кожна наступна кімната демонструє різні епізоди з відпочинку сім'ї у парку розваг. Технології компанії HP допомогли родині придбати квитки, потрапити на територію парку та зарезервувати обідній столик. З їхньою допомогою члени сім'ї також змогли покататися на улюблених атракціонах, і їм навіть не довелося стояти у черзі. А наприкінці дня, коли вони повернулися у свій готельний номер, на них чекала остання несподіванка — цифрова фоторамка автоматично завантажила фотографію із зображенням їхнього катання на американських гірках.

Компанія *Stone Yamashita* разом з інженерами HP перетворила концепцію вигідного співробітництва, яку мож-

на було втілити у презентації *Power Point*, на яскраву та просто неймовірну інсталяцію. *Stone Yamashita* додала до ідеї електронного сервісу кілька гачків. Вона взяла абстрактну ідею та перетворила її на дивовижний досвід.

Зверніть увагу, що інсталяція була спрямована на дві різні аудиторії. Перша з них — компанія *Disney*. У певному сенсі працівники *Disney* були новачками — їм потрібно було продемонструвати на реальному прикладі, що технології компанії HP могли зробити для них. Друга — працівники HP, зокрема інженери. Вони були далеко не початківцями. Чимало з них скептично поставилися до задуму Ямашіти. Однак відкриття інсталяції викликало у них неабиякий ентузіазм. Спочатку планувалося, що інсталяція функціонуватиме доти, поки компанія *Disney* не зверне на неї увагу, однак вона набула такої популярності, що інтерес до неї не згасав ще впродовж наступних трьох-чотирьох місяців. Один із розробників зауважив: «Усі мене питали: “Чи бачив ти ту дивовижну річ, яку зробила наша команда? Ти знав, що нам таке під силу? Чи відомо тобі, що на створення інсталяції знадобилося лише двадцять вісім днів?”»

Конкретність допомогла цій команді експертів скоординувати свої дії. Група інженерів, яка звикла розв’язувати складні технологічні проблеми, раптом натрапила на сім’ю Ферраріс. Упоравшись із конкретними потребами однієї родини, вони зробили дещо неймовірне — взяли абстрактну ідею та перетворили її на сімейне фото, що зображує катання на американських гірках.

КОНКРЕТНІСТЬ АКТИВІЗУЄ ЗНАННЯ: БІЛІ РЕЧІ

Візьміть ручку та чистий аркуш паперу і знайдіть спосіб засікти час (годинник, друг, який любить лічити, і т. д.).

Пропонуємо вам тест на конкретність. Ви виконаєте дві вправи, на які потрібно витратити не більше п'ятнадцяти секунд. Тож візьміть приладдя, відмітьте час та дотримуйтеся інструкції.

Крок 1:

Запишіть якомога більшу кількість речей білого кольору.

Тепер перегорніть сторінку та прочитайте інструкцію до другої вправи.

Крок 2:

Запишіть якомога більшу кількість продуктів білого кольору, які зараз є у вашому холодильнику.

Дивно, проте більшість людей записує приблизно однакову кількість речей у двох вправах. Такий результат вражає, адже у наших холодильниках не так вже й багато продуктів. Навіть люди, яким вдалося записати більше речей у першій вправі, кажуть, що тест із холодильником був значно легшим.

Чому так відбувається? Тому що застосування конкретності — це один зі способів активізувати та зосередити свій мозок. Ось ще один приклад такого явища.

Згадайте п'ять безглузвих людських вчинків за останні десять років. А тепер згадайте п'ять безглузвих вчинків ваших дітей за останні десять років.

Звісно, це спритний трюк нашого мозку. Але чи має він якесь значення? Розглянемо ситуацію, де одному підприємцеві вдалося використати цей трюк та з його допомогою заробити 4,5 мільйона доларів.

КАПЛАН ТА *GO COMPUTER*

Для будь-якого підприємця можливість подати бізнесову ідею місцевим венчурним інвесторам — це велика подія. Тут можна провести паралель із молодим актором, якому вдалося домовитися про прослуховування на фільм відомого режисера. Однак можливість подати ідею компанії *Kleiner Perkins*, найпрестижнішій фірмі Силіконової долини, — це те саме, що пройти індивідуальне прослуховування у Стівена Спілберга. Ви можете або стати зіркою, або втратити найбільший шанс у своєму житті.

Саме тому 29-річний Джеррі Каплан не міг знайти собі місця, коли потрапив до офіса компанії *Kleiner Perkins* на початку 1987 року. Його презентація мала розпочатися через тридцять хвилин. Колись Каплан працював дослідником у Стенфордському університеті, однак був змушений покинути свою посаду заради роботи у компанії *Lotus*. Завдяки розробці електронної таблиці 1-2-3 ця фірма здобула неабияке визнання. Тепер Каплан готувався до нового випробування. У нього була ідея, що стосувалася створення нового покоління невеликих портативних персональних комп'ютерів.

Доки інший підприємець проводив свою презентацію, Каплан тинявся поблизу конференц-залу. Йому здавалося, що він недостатньо підготувався. Його схвилюваність переростала у паніку. Інший підприємець був одягнений у чорний смугастий костюм та червону краватку. На Капланові були піджак та сорочка спортивного крою. Інший підприємець проводив неймовірну кольорову презентацію, яку проектував на інтерактивну дошку. Каплан тримав теку багряного кольору, всередині якої лежали кілька аркушів чистого паперу. Це не віщувало нічого доброго.

Каплан думав, що він збирається на звичайну співбесіду, однак, стоячи тут, він зрозумів, наскільки наївними були його сподівання. Він не мав ні бізнес-планів, ні слайдів, ні таблиць, ні фінансових прогнозів, ні наочних прикладів. А найгіршим було те, що підготовлений підприємець у конференц-залі готувався до зустрічі зі скептичною аудиторією та її складними запитаннями.

Коли настала черга Каплана, один із партнерів відрекомендував його присутнім. Каплан глибоко вдихнув та почав говорити: «Я вважаю, що новий тип комп'ютера, який радше нагадуватиме зошит, ніж друкарську машинку, та для здійснення операцій на якому використовуватиметься ручка, а не клавіатура, задовольнятиме потреби тих професіоналів, які не працюють за звичним робочим столом. Він підходитиме для записування інформації, надсилання та отримання повідомлень, пошуку адрес, телефонних номерів, прайс-листів, інвентарних відомостей. На ньому ви зможете здійснювати табличні розрахунки та заповнювати бланки».

Він описав необхідну технологію для розробки такого комп'ютера та наголосив на найважливішому — чи зможе пристрій розпізнавати рукописний текст та перетворювати його на команди. Каплан згадує, що трапилося далі:

«В аудиторії панувала напружена атмосфера. Я не міг зрозуміти, чи присутніх дратувала моя недостатня підготовка, чи вони просто зосередилися на моїх словах... Думаючи, що я вже зазнав провалу, і що мені було нічого втрачати, я вирішив піти на ризик.

— Якби зараз у мене був портативний ПК, ви б це помітили. Можливо, ви не зрозуміли, що у своїх руках я тримаю модель майбутнього комп'ютера.

Я підкинув свою багрянну теку. Вона гучно впала на центр столу.

— Пані та панове, представляю вам модель наступного кроку в комп'ютерній революції.

У певний момент я подумав, що зараз мене виженуть з аудиторії. Присутні, втупившись у мою теку, не подавали ні звуку. Брук Баєрс, з вигляду молодий, проте вже багаторічний партнер компанії, повільно простяг свою руку до теки й торкнувся її так, наче вона була якимсь талісманом. Він поставив перше запитання:

— Скільки інформації може вмістити такий пристрій?

Джон Доеерр, інший партнер, своєю відповіддю випередив мене:

— Це не має значення. З кожним роком мікросхеми пам'яті стають все меншими та дешевшими, а їхня місткість зростає.

Хтось приєднався до розмови:

— Однак не забувайте, Джоне, що, коли пристрій не розпізнає рукописного тексту ефективно, то йому знадобиться значно більше місця. — Це говорив Вінод Хосла, засновник компанії Sun Microsystems, який допомагав своїм партнерам оцінювати нові пропозиції.

Каплан розповідає, що з моменту, коли партнери почали обмінюватися думками щодо його проекту, йому відняло мову. «Час від часу хтось

торкався теки та уважно її розглядав. Магічним чином вона обернулася з канцелярського приладдя на символ технологій майбутнього», — каже Каплан.

Через кілька днів Каплану зателефонували партнери *Kleiner Perkins* та повідомили, що готові підтримати його ідею. Вони надали йому інвестиції у розмірі 4,5 мільйона доларів.

Завдяки чому ця малоперспективна зустріч стала жвавим колективним обговоренням ідеї? Завдяки багряній теці. Учасники презентації побачили у ній стимул зосередити свої думки та застосувати свої знання на практиці. Вона змінила їхню позицію критичної реакції на позицію активної творчості.

Наявність теки створила умови, у яких венчурні інвестори могли спільно дійти вирішення певних питань. Так само завдяки зосередженню на «продуктах білого кольору в наших холодильниках» ми змогли легко згадати, що там є. Коли вони побачили розмір теки, у них виникло кілька запитань: скільки пам'яті може вмістити такий пристрій; які компоненти ПК через кілька років втратять своє значення, а які ні; які нові технології потрібно розробити, аби створити портативний ПК? Над такими самими питаннями міркувала команда інженерів *Sony*, прагнучи втілити ідею кишенькового радіо у життя.

Конкретність готує ґрунт для людської співпраці. Відчуття спільного вирішення певної проблеми змушує нас почуватися комфортно. Навіть експерти, навіть венчурна компанія *Kleiner Perkins*, зірка у світі технологій, виграють від конкретних ідей, які об'єднують їхні погляди.

СЕМІНАР

Пероральна регідраційна терапія врятує життя дітей!

Ситуація: близько мільйона дітей вмирає кожного року від зневоднення, спричиненого діареєю. Цю проблему можна вирішити дуже простим способом — дати дітям можливість пройти регідраційну терапію. Як привернути увагу людей до такої ідеї?



Повідомлення 1. Ось пояснення PSI, некомерційної організації, яка бореться з порушеннями стану здоров'я у країнах, що розвиваються:

Діарея — це хвороба, від якої щорічно помирає понад півтора мільйони дітей у країнах, що розвиваються. Смерть спричиняє не саме захворювання, а зневоднення — втрата рідини в організмі. Приблизно третину від цієї рідини становить вода. Якщо організм втрачає більше десяти відсотків загальної рідини, життєво важливі органи не можуть нормально функціонувати, і це призводить до смерті. Якщо напад діареї надзвичайно сильний, як у випадку холери, то смерть може настати у межах восьми годин.

Аби запобігти зневодненню, необхідно збільшити споживання рідини до такого рівня, щоби поповнити запаси рідини та електролітів, втрачених під час діареї. З цією метою найкраще споживати суміш електролітів, цукру та води, відому під назвою солі для регідраційної терапії. Вона відновлює запаси рідини та електролітів в організмі швидше, ніж будь-який інший засіб, навіть якщо внаслідок хвороби стінки кишечника зазнали уражень.

Чи можна знайти рішення цієї проблеми? Скажімо, ви працюєте у сфері охорони здоров'я у країні, що розвивається. Що б ви зробили вже завтра, аби врятувати життя дітей?

Коментарі стосовно першого повідомлення. Відверто кажучи, це повідомлення ми знайшли на веб-сторінці, яка описує дії організації *PSI*, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Текст не пояснює, як організація може переконати впливових осіб взятися за справу. Інформація подана науковою мовою, яка створює відчуття достовірності. Однак якщо проблема виглядає надто складною, це може зупинити людей у їхніх намаганнях вирішити її.



Повідомлення 2. Це повідомлення стосується Джеймса Гранта, який очолює Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) протягом багатьох років. Грант завжди подорожував із пакетиком, у якому містилися чайна ложка солі та вісім чайних ложок цукру — інгредієнти, необхідні для пероральної регідратаційної терапії, які розводять у літрі води. Зустрівшись із прем'єр-міністрами країн, що розвиваються, він дістав пакетик із цукром та сіллю і сказав: «Чи знаєте ви, що вміст цього пакета коштує менше, ніж чашка чаю, однак він може врятувати життя тисяч дітей, які живуть у вашій країні?»

Коментарі стосовно другого повідомлення. Ідея Гранта демонструє, де ми можемо застосувати свої зусилля та знання. Можливо, ви міркуєте над тим, як розповсюдити такі пакети у школах. Чи думаєте про інформаційні кампанії, які навчать матерів робити суміш у правильних пропорціях.

Безсумнівно, Грант — майстер із подання ідей. Він висуває конкретну пропозицію та починає з несподіваного контрасту, який одразу привертає увагу: цей пакет коштує менше, ніж чашка чаю, а користі від нього значно більше. Прем'єр-міністри присвячували свій час роздумам про складні соціальні проблеми — побудову інфраструктури, зведення лікарень, підтримку здорового довкіл-

ля — і раптом з'являється пакет із цукром та сіллю, який може врятувати життя тисяч дітей.

Ідеї Гранта бракує статистики та наукового стилю, що додає достовірності повідомленню організації PSI. Проте, як керівник Дитячого фонду ООН, він мав достатній авторитет, аби переконати людей у правдивості своїх слів. Тож Грант залишив факти та розпочав мотиваційну боротьбу. Його пакет із цукром та сіллю — це еквівалент багряної теки Каплана. Він допоміг членам аудиторії застосувати свої знання для вирішення конкретних проблем. За таких умов ви просто не можете не запропонувати якийсь вихід із ситуації.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	—	✓
Несподіваність	—	✓
Конкретність	—	✓
Достовірність	✓	—
Емоційність	✓	✓
Розповідність	—	—

Висновок. Цей семінар — один із наших улюблених у книзі, адже він демонструє неймовірну силу конкретної ідеї. Мораль — знайти спосіб заохотити людей до певної справи, у якій вони можуть застосувати набуті знання. Наочність тут працює краще, ніж науковий стиль викладу.

СТВОРЮЄМО КОНКРЕТНІ ІДЕЇ

Як створити конкретну ідею? Задля цього нам слід приймати рішення, керуючись потребами певної групи людей — наших читачів, студентів, споживачів.

Компанія *General Mills* — один із найбільших виробників споживчих товарів у світі. Вона володіє такими торговими марками, як *Pillsbury*, *Cheerios*, *Green Giant*, *Betty Crocker*, *Chex* та іншими. Одним із найуспішніших з точки зору реалізації брендів компанії є *Hamburger Helper*. Мелісса Студзінськи, 28-річна жителька штату Мічиган, приєдналася до команди *General Mills* у 2004 році та зайняла посаду бренд-менеджера торгової марки *Hamburger Helper*.

У той час, коли вона потрапила туди на роботу, попит на *Hamburger Helper* різко знижувався. Керівник компанії, схвилюваний таким занепадом, оголосив, що їхня першочергова мета на 2005 рік полягає у відновленні успіху торгової марки. Студзінськи, новий член команди, прагнула знайти вихід із ситуації.

Коли вона розпочала свою роботу в компанії, їй вручили три величезні теки, наповнені різними статистичними даними: відомостями про реалізацію та обсяги товару, рекламними стратегіями, інформацією стосовно продукції та аналізу її ринкового потенціалу. Ці теки було неможливо підняти, не кажучи вже про те, щоб запам'ятати їхній зміст. Вона назвала їх «теками смерті».

Через кілька місяців команда Студзінськи вирішила відмовитися від даних та спробувати щось нове. Вона складала план: надсилати своїх працівників із відділів маркетингу, реклами та науково-дослідної роботи у домівки споживачів *Hamburger Helper*. Такий задум отримав неофіційну назву «Під рукою», адже працівники компанії *General Mills* повинні були тримати фотографії споживачів торгової марки напoxваті.

Більшу частину клієнтської бази становили матері, які охоче запрошували незнайомців у свій дім та спілкувалися з ними, готуючи обід. Працівники компанії побу-

вали приблизно у тридцяти домівках. Студзінськи відвідала три будинки, і цей досвід її просто вразив.

«Я вивчила всю інформацію про наших клієнтів, — каже вона. — Їхні демографічні характеристики я знала напам'ять. Однак коли я побувала у їхніх оселях, я побачила зовсім інше життя. Я ніколи не забуду одну жінку, яка, тримаючи на руках дитину ясельного віку, помішувала щось на плиті. Нам відомо, що “зручність” — це важлива риса нашої продукції, однак чути про зручність безпосередньо від людини, яка її потребує, — зовсім інша річ».

Завдяки цьому досвіду Студзінськи дізналася, що найбільше матері та їхні діти цінують передбачуваність. Бренд *Hamburger Helper* пропонує одинадцять видів макаронів різної форми, однак дітям до цього байдуже. Їх більше хвилює смак, тому матері прагнуть купувати такі макарони, які їхні діти точно їстимуть. Однак торгова марка *Hamburger Helper* пропонує більше тридцяти видів смаків, тому вибрати з-поміж них один улюблений надзвичайно складно. Продовольчі компанії намагаються розробити якомога більше нових смаків та форм упаковок, проте Студзінськи вирішила піти іншим шляхом. «У нових смаках матері вбачали ризик», — каже вона.

Використавши цю конкретну інформацію про матерів та їхніх дітей, команда переконала інших працівників компанії, починаючи з відділу доставки та закінчуючи відділом фінансів, спростити асортимент їхньої продукції. За словами Студзінськи, вони значно знизили виробничі витрати, а матері почувалися щасливими, адже могли підібрати для своєї сім'ї улюблений смак макаронів. Ідея спростити товарну лінію продукції та внести зміни до їхньої системи ціноутворення та рекламування принесла компанії неабияку вигоду. До кінця

2005 фінансового року продажі *Hamburger Helper* зросли на 11 відсотків.

Студзінськи каже: «Коли мені доводиться приймати рішення стосовно нашої торгової марки, я згадую тих жінок. Я намагаюся уявити їхні дії, якби вони опинилися на моєму місці. Такий спосіб мислення є надзвичайно корисним».

На такий філософії можуть ґрунтуватися й більш незвичайні ідеї. Парафія церкви Седдлбек, що у місті Ервайн, Каліфорнія, об'єднує близько 50 000 віруючих. Упродовж багатьох років лідери церкви створювали детальний образ середньостатистичного жителя їхнього округу. Вони називають його «Сем із Седдлбека». Ось як Рік Воррен, пастор церкви, описує його:

«Сем із Седдлбека — це типовий чоловік, який не ходить у церкву та живе у нашому районі. Йому 30—40 років. Він закінчив університет і, можливо, має науковий ступінь... Він одружений із Самантою, і у них є двоє дітей — Стів та Саллі.

Сем любить свою роботу, свій дім, і йому здається, що зараз він більше насолоджується життям, ніж п'ять років тому. Він задоволений собою та своїм статусом. Він або спеціаліст, або менеджер, або успішний підприємець.

...Іншою його важливою рисою є те, що він вірить в Ісуса, але скептично ставиться до “організованої” релігії».

Цей образ містить ще й іншу інформацію: позицію Сема та Саманти у масовій культурі, спосіб їхнього відпочинку тощо.

Яку користь приносить образ Сема лідерам церкви? Він допомагає їм оцінювати їхні рішення з різних кутів зору. Скажімо, хтось пропонує провести серед місцевих жителів телефонну кампанію. Здається, що це чудовий спосіб залучити нових людей. Однак лідери церкви знають, що Сем ненавидить телефонних агентів, тому така ідея одразу відкидається.

Образами Сема та Саманти користаються не лише лідери церкви. Їх застосовують у понад ста видах діяльності (початкова освіта, програми до Дня матері, чоловіча баскетбольна ліга та ін). На чолі кожного з них стоять волонтери, які самостійно керують своєю роботою. Однак єдність церкви забезпечує те, що усі її члени знають, до кого вони намагаються донести свою віру. «Більшість наших парафіян без проблем описали б образ Сема», — каже Воррен.

Закріпивши у свідомості парафіян конкретний образ Сема та Саманти, церква змогла донести свої ідеї до 50 000 справжніх Семів та Самант.

Із шістьох принципів «липких» ідей, які ми розглядаємо у цій книзі, конкретність — найпростіший, однак найефективніший з них.

Знайти основу нашої ідеї буває досить складно (зазвичай потрібно докласти певних зусиль, однак не дурімо себе, що це легко). Аби подати ідею у несподіваній формі, необхідно проявити креативність. Проте конкретність не вимагає великих зусиль. Єдина перешкода — забудькуватість. Ми забуваємо, що вдаємося до абстрактності. Ми забуваємо, що інші люди не знають того, що знаємо ми. Ми — інженери, які щоразу повертаються до своїх креслень, однак не помічають прохань робітників просто відвідати виробничу ділянку.

Розділ 4

ДОСТОВІРНІСТЬ

Приблизно одна людина з десяти хоча б раз у своєму житті хворіє на виразку. Виразка дванадцятипалої кишки — найпоширеніший тип захворювання — майже ніколи не призводить до летальних наслідків, однак біль, який вона спричиняє, є нестерпним. Упродовж довгого періоду часу причина хвороби залишалася таємницею. Існувала загальноприйнята думка, що виразка виникала тоді, коли у шлунку збиралося надто багато кислоти, яка розїдала його стінки. Вважалося, що утворення надлишку кислоти спричиняли стрес, гостра їжа та надмірне вживання алкоголю. Лікування виразки традиційно полягало у зменшенні больових симптомів, адже достовірного способу лікування цього захворювання не існувало.

На початку 1980-х років два медики-дослідники з міста Перт, що в Австралії, заявили про своє дивовижне відкриття: причиною виразки є бактерії. Баррі Маршалл та Робін Воррен ідентифікували крихітну спіралеподібну бактерію, яка пізніше отримала назву *Helicobacter pylori*, або *H. pylori*. Це відкриття мало величезне значення: якщо виразку спричиняють бактерії, тоді вона піддається лікуванню. Насправді завдяки антибіотикам одужати від цього захворювання можна за кілька днів.

Однак світ медицини не розділяв радості від цієї новини. Приводів для торжества у Маршалла та Воррена, які майже без будь-якої допомоги змогли подати надію сотням мільйонів людей, не було. Причина полягала у простому факті — їм ніхто не повірив.

У їхній історії з бактеріями було кілька проблем. Перша з них стосувалася здорового глузду. Шлункова кислота має сильну дію. Вона може розїсти товстий шматок м'яса і навіть ніготь. Думка про те, що бактерія змогла б вижити у такому середовищі, здавалося безглуздою. Це ніби звести іглу посеред Сахари.

Друга проблема стосувалася джерела інформації. На час відкриття Робін Воррен працював патологом у лікарні міста Перт, а Баррі Маршалл був 30-річним інтерном, ще навіть не лікарем. Медична спільнота звикла, що авторами важливих наукових проривів стають професори дослідницьких університетів чи медичних центрів світового рівня. Інтерни не лікують хвороби, від яких страждає десята частина людства.

Остання проблема стосувалася місцеперебування. Медик-дослідник із міста Перт — це те саме, що й фізик зі штату Міссісіпі. Через людський снобізм ми очікуємо здійснення відкриття в одних місцях, а не в інших.

Жоден науковий журнал не погодився опублікувати статтю про досягнення Маршалла та Воррена. Коли Маршалл презентував результати їхніх досліджень на конференції спеціалістів, присутні науковці тільки підсміювалися. Один із них зауважив, що Маршалл «навіть не виглядає медиком».

Їхній скептицизм ґрунтувався на раціональному аргументі: в основі висновків Маршалла та Воррена лежало співвідношення даних, а не причинова обумовленість. Майже в кожного пацієнта, хворого на виразку, виявляли бактерію *H. pylori*. Були й такі люди, наявність бактерії у яких не спричиняла захворювання. Для того, щоб довести свою правоту, дослідники не могли заразити здорових людей бактерією, аби побачити, чи виникне у них виразка.

У 1984 році Маршаллу урвався терпець. Одного ранку він попросив своїх колег зустрітися з ним у лабораторії. Вони з жахом дивилися, як він випив склянку води з мільярдом бактерій *H. pylori*. «На смак як болото», — згадує він.

Через кілька днів у Маршалла з'явилися біль, нудота та блювота — класичні симптоми гастриту, початкової

стадії виразки. За допомогою ендоскопа колеги побачили, що слизова оболонка його шлунка, яка раніше мала рожевий колір та здоровий вигляд, була червоною та запаленою. Наче чарівник, Маршалл вилікував себе антибіотиками та вісмутом (активним фармацевтичним інгредієнтом препарату Пепто-Бісмол).

Навіть після такого ризикованого експерименту боротьба не закінчилася. Деякі науковці все ще мали певні сумніви. Вони стверджували, що Маршалл вилікував себе перед тим, як у нього розвинулася повноцінна форма виразки, тому, можливо, у нього лише з'явилися симптоми цієї хвороби, а не сама хвороба. Проте експеримент Маршалла надихнув прибічників бактеріальної теорії, і результати подальших досліджень давали все більше доказів на її користь.

У 1994 році, через десятиліття, Національний інститут охорони здоров'я США нарешті схвалив ідею лікування виразки антибіотиками. Відкриття Маршалла та Воррена зробило величезний внесок у сучасну медицину, адже науковці зрозуміли, що бактерії та віруси спричиняють більше захворювань, ніж вони думали. Тепер відомо, що рак шийки матки викликає вірус папіломи людини. Деякі види захворювань серця пов'язані з цитомегаловірусом, наявним у двох третин населення.

Восени 2005 року Воррен та Маршалл стали лауреатами Нобелівської премії з медицини та фізіології. У цих двох чоловіків була геніальна ідея, здатна змінити світ. Тож чому Маршаллу довелося отруїти себе, аби люди повірили йому?

ПОШУКИ ДОСТОВІРНОСТІ

Задаймося таким питанням: що змушує людей вірити ідеям? Почнімо з очевидних відповідей. Ми віримо, тому

що наші батьки чи друзі також вірять. Ми віримо, тому що наш досвід привів нас до наших переконань. Ми віримо, тому що дотримуємося певного релігійного вчення. Ми віримо, тому що довіряємо авторитетам.

Сім'я, особистий досвід, віра — дуже впливові сили. На щастя, ми не можемо контролювати те, як ці сили діють на людей. Ми ж не можемо створити презентацію у *Power Point*, яка зведе усі погляди людей нанівець.

Прагнучи переконати скептичну аудиторію у достовірності нашого повідомлення, ми боремося з її життєвим досвідом та соціальними стосунками. Здається, що вплинути на переконання людей не так просто. Однак якщо ви не вірите у власні сили, згадайте «липкі» історії, які переконують нас у просто неймовірних речах.

У 1999 році в Інтернеті поширилося повідомлення, у якому стверджувалося, що банани, привезені з Коста-Ріки, були заражені некротичним фасціїтом — інфекцією, яка руйнує шкіру. Людей застерігали не купувати банани впродовж наступних трьох тижнів та закликали звернутися по медичну допомогу, якщо на шкірі з'явився висип. Електронне повідомлення містило таке попередження: «Шкірна інфекція, спричинена некротичним фасціїтом, супроводжується сильним больовим синдромом. За годину вона пошкоджує два-три сантиметри шкіри. Можлива ампутація та навіть смерть». У ньому також йшлося про те, що Управління продовольства і медикаментів (УПМ) відмовлялося зробити загальне попередження, аби не посіяти всенародної паніки. Авторство цього повідомлення приписали дослідницькому інституту Мангейма.

Певною мірою ця неймовірна чутка поширилася завдяки статусу її джерела. Її автором був дослідницький інститут Мангейма! Управлінню продовольства і медикаментів ця

проблема також була відома. Ці дві установи мають авторитет, який змушує нас переглянути ті попередження, які за інших обставин звучали б просто абсурдно. Некротичний фасціт за годину роз'їдає три сантиметри шкіри? Якщо це правда, то чому про це не повідомляють у новинах?

Очевидно, хтось зрозумів, що рівень достовірності цієї чутки можна підвищити. Пізніше у повідомленні з'явився ще й такий текст: «Новину підтвердили Центри з контролю та профілактики захворювань США». Якщо б ці плітки і далі поширювалися серед людей, безсумнівно, їх би «підтвердили і далай-лама, і Рада Безпеки ООН».

Як показує історія із «зараженими» бананами, відомі установи — це надійне джерело достовірності ідей. Коли ми думаємо про те, хто може додати достовірності нашим ідеям, на думку спадають дві групи людей. Перша з них — експерти, люди, чиї стіни прикрашені обрамленими відзнаками: «Оліверу Саксу за заслуги у неврології», «Алану Грінспену за заслуги в економіці», «Стівену Гокінгу за заслуги у фізиці»...

Зірки та впливові особи — це друга група авторитетних людей. Чому ми звертаємо увагу на те, що Майклові Джордану подобається Макдональдс? Звісно, він не є дипломованим дієтологом чи першокласним гурманом. Ми звертаємо на це увагу через те, що хочемо бути схожими на Майкла, тому, якщо йому подобається цей заклад харчування, то й нам він подобається. Якщо Опрі сподобалася певна книга, вона одразу зацікавлює й нас. Ми довіряємо рекомендаціям людей, на яких хочемо бути схожими.

Якщо ви захоплюєтеся Стівеном Гокінгом чи Майклом Джорданом, видатними зірками чи експертами, можете пропустити цей розділ. Для решти з нас постає питання: до кого ще можна звернутися по допомогу? Чи існують

якісь інші зовнішні джерела достовірності, не пов'язані зі знаменитостями та науковцями?

Дивовижно, але так. Достовірність можна почерпнути у антиавторитетів. Одним із них була жінка Пем Лаффін.

ПЕМ ЛАФФІН, АНТИАВТОРИТЕТ

Пем Лаффін — зірка антинікотинової телевізійної реклами, яку транслювали у середині 1990-х років. Лаффін — не знаменитість та не експерт у сфері охорони здоров'я. Вона — курець.

На той час їй вже виповнилося двадцять дев'ять, і у неї було двоє дітей. Курити вона почала у десятирічному віці, а у двадцять чотири їй діагностували емфізему. Вона пережила невдалу пересадку легень.

Грегу Конноллі, голові Міністерства охорони здоров'я штату Массачусетс, доручили створити соціальну рекламу проти куріння. Він познайомився з Пем Лаффін та запропонував їй поділитися своєю історією з людьми. Вона погодилася.

Конноллі каже: «Нам було відомо, що найкращий спосіб донести певну ідею до громадськості, — це розказати історію справжніх людей». Міністерство охорони здоров'я зняло серію 30-секундних роликів, які транслювалися під час випуску відомих серіалів, таких як «Еллі Макбіл» та «Затока Доусона». Ролики були насиченими жахливими картинами. Вони демонстрували, як через невдалу пересадку легень Лаффін доводиться боротися за життя. Телеглядачі мали змогу спостерігати, як вона проходить бронхоскопію — процедуру, під час якої у її бронхи запали трубку з камерою. Ролики показували жахливі шрами, які залишилися на її спині після операції.

В одному ролику Лаффін показує свої фото з дитинства та скаржиться на те, що через емфізему її обличчя та шия виглядають товстими. Вона каже: «Я почала курити, аби здаватися дорослою, і мені прикро визнавати — це подіяло».

На тлі таких світлих мильних опер, як «Затока Доусона», ці рекламні ролики було неможливо дивитися. «Ми геть не шкодуємо про те, що змогли шокувати курців та змусили їх прокинутися», — каже Коннолі.

Лаффін стала героїнею руху проти куріння. Канал *MTV* зняв про неї документальний фільм. Центри з контролю та профілактики захворювань США включили її історію до двадцятихвилинного повчального відео під назвою «Я не можу дихати».

Пем померла у листопаді 2000 року, всього за три тижні до запланованої другої пересадки легень. Трапилося це на тридцять першому році її життя.

Прочитавши історію Лаффін, ви, мабуть, не здивуєтеся, почувши, що вона була хорошим оратором. Безсумнівно, вона на власному досвіді пережила те, про що говорила. Її історії була притаманна дивовижна сила.

Інший приклад впливу антиавторитету стосується *Doe Fund*, нью-йоркської організації, яка перетворює бездомних людей на повноцінних громадян, надаючи їм психологічну допомогу, лікуючи їх від наркотичної залежності та, найголовніше, проводячи з ними професійну підготовку. Кілька років тому представники однієї організації, що могла надати *Doe Fund* фінансову підтримку, вирішили відвідати її офіс. За ними був посланий водій Денніс.

Денніс жив на вулиці, доки не звернувся до *Doe Fund* по допомогу. Дорогою до офіса Денніс поділився своєю

історією зі спонсорами. Один із них пізніше згадував: «Ми не сиділи за круглим столом. Перед нами не виступало керівництво з розповідями про ефективність їхніх послуг. Денніс був живим доказом того, як працює їхня організація». З кожним безхатченком, який приєднується до *Doe Fund*, починає працювати наставник, який ще два роки тому був у такій самій ситуації.

Варто нагадати, що авторитет Лаффіна та Денніса не одразу був очевидним. Тридцять років тому ми б, ймовірно, не побачили реклами проти куріння за участю Лаффіна. Натомість головний санітарний лікар країни прочитав би сувору лекцію про шкоду цигарок. Або Берт Рейнольдс розповідав би про всі радощі життя без куріння.

Жителі сучасного світу, яких з усіх боків атакує нова інформація, вчаться скептично ставитися до її джерел. Хто стоїть за нею? Чи можна їй довіряти? Що станеться, якщо я повірю їй?

Реклама, яка запевняє, що завдяки новому шампуню ваше волосся стане густішим, несе у собі менше достовірності, ніж відгук вашого найкращого друга, який на власному волоссі випробував цей шампунь. Це очевидно. Компанія, яка є автором реклами, прагне продати вам свій шампунь. Ваш друг цього не хоче, тому рівень довіри до нього зростає. Висновок — лише чесність та благонадійність джерел, а не їхній статус, додає їм авторитетності. Іноді антиавторитети мають більший вплив, ніж авторитети.

СИЛА ДЕТАЛЕЙ

Нам не завжди вдається заручитися підтримкою зовнішніх авторитетів. У більшості випадків наші ідеї повинні підтримувати себе самі. Вони мають характеризуватися

«внутрішньою достовірністю». Зазвичай внутрішня достовірність залежить від теми, яку ми обговорюємо: достовірний математичний доказ та достовірний кіноогляд — різні речі. Дивовижно, проте існують деякі загальні принципи, завдяки яким ідея набуває достовірності. Аби побачити, як ці принципи діють на практиці, повернімося до міських легенд.

«Смерть хлопця» — відома міська легенда. Молоді хлопець і дівчина їдуть в автомобілі. Раптом у них закінчується бензин. Вони зупиняються під деревом на безлюдній дорозі. Дівчина підозрює, що хлопець імітує нестачу пального, аби звабити її, однак скоро розуміє, що вони справді потрапили в халепу. Хлопець вирушає на пошуки допомоги. Дівчина залишається в автомобілі. Їй здається, що вона чекає на нього вже цілу вічність. Її лякає моторошне подряпування, яке лунає з даху автомобіля. Вона виходить з авто та бачить (уявіть звучання страшної музики!), що її мертвий хлопець висить на дереві. Це його пальці дряпали дах, коли тіло розгойдував вітер.

Передаючи цю легенду один одному, люди завжди додають до неї кілька деталей. Події відбуваються у конкретному місці, яке змінюється залежно від того, у якій частині країни побутує легенда: «Це трапилося на дорозі *Farm Road 121*», «Це трапилося на березі озера Тревіс». Знавець фольклору Ян Брунванд каже, що легенди мають достовірність завдяки конкретним деталям.

Детальність свідчить про високий рівень знань людини. Авторитет знавця історії, який може розповісти анекдот про громадянську війну, миттєво зростає у наших очах. Однак конкретні деталі додають достовірності не лише джерелам інформації, а й самим ідеям. Якщо анекдот про громадянську війну міститиме чимало цікавих деталей, ми повіримо у його правдивість, хто б його не роз-

повідав. Завдяки деталям наші ідеї стають реальними та правдоподібними.

ПРИСЯЖНІ ТА ЗУБНА ЩІТКА У ВИГЛЯДІ ДАРТА ВЕЙДЕРА

У 1986 році Джонатан Шедлер та Мелвін Маніс, дослідники Мічиганського університету, провели експеримент, який полягав у симулюванні судового процесу. Учасники мали зіграти роль присяжних. Їм роздали протокол судового засідання (фіктивного). Присяжні повинні були оцінити здатність матері, місіс Джонсон, виконувати свої батьківські обов'язки та вирішити, чи її семирічний син залишиться під її опікою.

Протокол містив вісім аргументів проти місіс Джонсон та вісім аргументів за місіс Джонсон. Єдиною різницею між ними був *рівень описаних деталей*. В одній експериментальній групі аргументи на підтримку місіс Джонсон містили кілька важливих деталей, а ті, що виступали проти неї, були досить загальними. Друга експериментальна група отримала зворотну комбінацію аргументів.

Наприклад, один з аргументів на користь місіс Джонсон був сформульований так: «Місіс Джонсон стежить за тим, щоб її син перед сном вмився та почистив зуби». А ось детальна версія аргументу: «Він користується зубною щіткою у вигляді Дарта Вейдера із «Зоряних воєн».

Один з аргументів проти місіс Джонсон виглядав так: «Дитина пішла у школу з подряпаною рукою, яку місіс Джонсон не обробила. Шкільна медсестра допомогла хлопчикові». У детальній версії йшлося ще й про те, що, обробляючи подряпину, медсестра розлила ліки на свій халат та залишила на ньому багрянню пляму.

Дослідники уважно вивчали усі пари аргументів, намагаючись зрозуміти, чи сприймуть їх присяжні однаково. Насправді ж описані деталі не мали жодного стосунку до оцінки здатності місіс Джонсон виконувати свої батьківські обов'язки. Важливим фактом було те, що вона не обробила подряпину сина, а не те, що медсестра поставила пляму на своєму халаті.

Незважаючи на те, що деталі не повинні були відігравати суттєвої ролі, все ж присяжні звертали на них неабияку увагу. Ті з них, кому надали детальні аргументи на користь місіс Джонсон, оцінили її як хорошу матір (5,8 з 10), на противагу тим, кому надали детальні аргументи проти неї (4,3 з 10). Виявляється, деталі мають велике значення.

Однак тішить те, що різниця у показниках не є значною (якби оцінка здатності до батьківства знизилася від восьми балів до двох, тоді нам слід було б задуматися про ефективність нашої судової системи). Утім присяжні, спираючись на *недоречні* деталі, дійшли різних висновків. Чому ж так сталося? Тому що деталі мають здатність підвищувати рівень достовірності аргументів. Якщо я можу уявити зубну щітку у вигляді Дарта Вейдера, то й можу уявити, як хлопчик старанно чистить свої зуби у ванній кімнаті, а це у свою чергу підкріплює образ місіс Джонсон як хорошої матері.

На прикладі міських легенд та судового процесу за участю місіс Джонсон ми продемонстрували, як деталі сприяють підвищенню рівня достовірності. Однак застосовувати правдоподібні ключові деталі — річ не проста. У своїх ідеях нам слід вирізняти не просто цікаві деталі (зубна щітка у вигляді Дарта Вейдера), а значущі деталі, які символізуватимуть та підтримуватимуть нашу ідейну основу.

У 2004 році два професори зі Стенфордської школи бізнесу провели у Вашингтоні семінар, в якому взяли

участь мистецькі організації країни. Перед лідерами цих організацій вони поставили завдання — описати головні принципи їх об'єднань, від яких вони б ніколи не відмовилися. Однією з учасників семінару була організація *Liz Lerman Dance Exchange (LLDE)* — об'єднання танцюристів, які навчають та залучають людей до мистецтва. На семінарі лідери *LLDE* заявили, що одна з їхніх ключових цінностей — різноманітність.

«Облиште! — посміхнувся один із професорів. — Кожен стверджує, що цінує різноманітність, але ж ви — танцювальне об'єднання. До себе ви, певно, берете лише високих та струнких 25-річних танцюристів. Мабуть, серед них є і чорношкірі, але чи можна це назвати різноманітністю?» Інші присутні, раніше не знайомі з *LLDE*, кивали головами на знак згоди з таким скептичним зауваженням.

Пітер Ді Муро, художній директор *LLDE*, навів приклад. «Насправді, — почав він, — найстаршому членові нашого об'єднання, Томасу Дуаєру, вже виповнилося 73 роки. Він приєднався до нас у 1988 році, коли вийшов на пенсію. Раніше він ніколи не займався танцями. Він з нами вже сімнадцять років».

Ця деталь — 73-річний Томас Дуаєр — зменшила скептицизм аудиторії. Професори не знали, що сказати.

Те, що Ді Муро зміг одразу відповісти на скептичне зауваження та й ще навести такий яскравий приклад, пояснюється тим, що різноманітність *справді* є однією з головних цінностей *LLDE*. Це частина її організаційної ДНК.

У 2002 році об'єднання *Liz Lerman* отримало стипендію Мак-Артура за внесок у розвиток сучасного танцю. Під час одного танцювального проекту *LLDE* відвідувало різні міста країни та цікавилася у їхніх жителів, кому та за що вони б

хотіли висловити свою вдячність. Тоді учасники об'єднання робили тематичну постановку танцювальних номерів. У фінальних виступах брали участь й місцеві жителі: молоді танцівниці етнічної групи хмонгів у Міннеаполісі, власники собак породи бордер-коллі у штаті Вірджинія та шість жіночок — любительок карт із Берлінгтону, штат Вермонт, які за сорок років пропустили лише дві гри.

А тепер коротке звернення до скептиків: незважаючи на те, чи хотіли б ви присвятити свої вихідні перегляду танцювальних номерів власників бордер-коллі, ви змушені визнати, що *LLDE* — різноманітна організація. І її різноманітність справжня.

Томас Дуаер, 73-річний танцюрист, — це яскравий, конкретний приклад того, як цінності певної організації втілюються у життя. Це приклад як для прибічників такої ідеї, так і для самих танцюристів. Жодна людина не захоче взяти участь у танцювальному проєкті, якщо вона буде єдиним літнім учасником на сцені. Заява організації *LLDE* про різноманітність як її головну цінність стала достовірною завдяки деталям наведеного прикладу, а не зовнішнім джерелам.

ЗА МЕЖАМИ ВІЙНИ

Застосування яскравих деталей — один зі способів надати ідеї внутрішню достовірність. Інший спосіб — використати статистику. Ще зі школи нас вчили підтримувати свої аргументи статистичними даними. Однак статистика, як правило, буває досить нудною. Як же привабити увагу аудиторії з її допомогою?

У 1980-х роках Джефф Айнсков та інші лідери руху «За межами війни» намагалися знайти пояснення такому

парадоксу: коли ми бачимо, що дитина бавиться з ножицями, наша душа ховається у п'яти. Ми наказуємо їй відкласти їх. Та коли ми читаємо газетну статтю про ядерну зброю, яка може знищити мільйони дітей, нас охоплює лише миттєвий переляк.

Засновниками руху «За межами війни» були люди, яких тривожила гонка озброєнь між Сполученими Штатами та Радянським Союзом. На той час ядерних арсеналів обох країн вистачало, аби знищити планету кілька разів. Учасники руху відвідували домівки інших людей, сподіваючись налаштувати громадськість проти гонки озброєнь. Вони щосили намагалися донести до людей своє переконання, що протистояння між державами виходить з-під контролю. Як переконати суспільство у нищівній силі світових ядерних запасів? Ця ідея видавалася надзвичайно невливою. Деталлями тут не зарадиш. Боротьба з гонкою ядерних озброєнь *вимагає* боротьби з масштабами проблеми. А масштаб — це цифри.

За ініціативою руху «За межами війни» кожна зголошена сім'я організовувала у своєму домі «вечірки», на які запрошувала друзів та сусідів. До них приєднувався і представник руху. Айнсков згадує, що на кожне таке зібрання він приносив металеве відро. У відповідний момент він діставав із кишені кульку від підшипника та кидав її у порожнє відро. Це спричиняло сильний гуркіт. Тоді Айнсков казав: «Це ядерне бомбардування Хіросіми». Кілька хвилин він присвячував розповідям про наслідки від вибуху бомби — будівлі, зрівняні з землею, десятки тисяч загиблих, велику кількість людей з опіками та іншими хворобами, які виникли після трагедії.

Тоді він кидав десять металевих кульок у відро. Цього разу гуркіт був гучнішим та більш хаотичним. «Це сила

ракетної зброї однієї американської або радянської субмарини», — казав він.

Нарешті він просив присутніх заплющити очі, говорив: «Це арсенал ядерної зброї у цілому світі», — і кидав 5000 кульок у відро (одна кулька — одна боєголовка). У кімнаті здіймався такий шум, що ставало лячно. «Гуркіт тривав кілька секунд, — каже Айнсков, — а тоді наставала мертва тиша».

Це надзвичайно винахідливий підхід до використання статистики. Розгляньмо його детальніше. По-перше, рух «За межами війни» вважав, що громадськість повинна прокинутися та зробити якісь кроки, аби покласти край гонці озброєнь. По-друге, учасники руху зробили акцент на несподіваному елементі своєї ідеї. Кожному було відомо, що запаси ядерної зброї після Другої світової війни зросли, однак ніхто не усвідомлював їхніх справжніх *масштабів*. По-третє, для достовірності свого переконання вони використали статистику. У світі було 5000 ядерних боєголовок, однієї з яких достатньо, аби знищити ціле місто. Однак проблема полягала в тому, що мало хто розумів значення цього числа. Йому потрібно було надати вагомості.

Останній хід — використання відра та кульок від підшипників, що надало абстрактному поняттю елементу реальності. Крім цього, варто відмітити ретельну підготовку до такої демонстрації: гуркіт металевих кульок звучав надзвичайно загрозливо.

Зверніть увагу на цікаву річ: статистика навряд чи запам'ятається тим людям, які мали змогу спостерігати за наочним втіленням сили боєголовок. Проте вони точно запам'ятають те раптове, глибоке відчуття небезпеки, яке виникло у них від усвідомлення постійного збільшення кількості ядерної зброї з моменту Другої світової війни.

Неважливо, скільки ядерних боеголовок зараз налічується у світі — 4135 чи 9437. Метою учасників руху було переконати людей, що *ця проблема виходить з-під контролю*.

Це основний принцип ефективного використання статистики. Статистичні дані за своєю суттю рідко бувають значущими. Їх слід застосовувати, щоб демонструвати певні *взаємозв'язки*. Адже люди запам'ятовують їх значно краще, ніж цифри.

ПРИНЦИП ПРАВИЛЬНОГО МАСШТАБУ

Інший спосіб застосовувати статистику — це пов'язати її з певним контекстом. Порівняйте два наукові твердження:

1. Нещодавно науковці напрочуд точно вирахували важливе фізичне обмеження. Аби краще зрозуміти таку точність, уявіть, що ви, перебуваючи на Сонці, кидаєте камінь на Землю, і він падає лише за третину милі від вашої цілі.

2. Нещодавно науковці напрочуд точно вирахували важливе фізичне обмеження. Аби краще зрозуміти таку точність, уявіть, що ви, перебуваючи у Нью-Йорку, кидаєте камінь у Лос-Анджелес, і він падає лише за дві третини дюйма від вашої цілі.

Яке твердження здається вам точнішим?

Як ви, мабуть, здогадалися, рівень точності обох суджень однаковий. Утім, коли різні люди оцінювали ці твердження, то 58 відсотків із них відповіли, що статистика про Сонце та Землю є «надзвичайно приголомшливою». Проте 83 відсотки людей підтримали статистику з Нью-Йорком та Лос-Анджелесом. У нас немає чіткого уявлення про відстань між Сонцем та Землею. Відстань

між Нью-Йорком та Лос-Анджелесом видається більш доступною для розуміння. Однак, правду кажучи, усвідомити її таки складно. Проблема полягає ось у чому: якщо ми візьмемо більш конкретну відстань, наприклад футбольне поле, то рівень точності стає менш зрозумілим. «Якщо ви кинете камінь через футбольне поле, то він впаде за 3,4 мікрона від цілі».

У своїй книзі «Восьма звичка» Стівен Кові описує опитування 23 000 працівників із різних компаній та сфер діяльності. Ось яких висновків він дійшов:

- Лише 37 відсотків працівників розуміють, чого прагне їхня організація та чому.
- Лише один працівник із п'яти висловив ентузіазм стосовно цілей своєї команди та організації загалом.
- Лише один працівник із п'яти заявив, що бачить чіткий зв'язок між своїми обов'язками і цілями своєї команди та організації загалом.
- Лише 15 відсотків працівників вважають, що їхня організація створює всі умови для досягнення основних цілей.
- Лише 20 відсотків працівників повністю довіряють організації, на яку працюють.

Досить разюча, проте абстрактна інформація. Після прочитання цієї статистики ви, мабуть, подумали: «У більшості компаній панують незадоволення та безлад».

Для кращого розуміння цих даних Кові використовує таку метафору: «Якби опитування проводилося серед гравців футбольної команди, то це означало б, що лише

чотири з одинадцяти футболістів знають, де їхні ворота. Лише двоє з одинадцяти прагнуть до перемоги. Лише двоє з одинадцяти знають свою позицію на полі та мають уявлення про те, що від них вимагається. Усі, за винятком двох гравців, змагаються з власною командою, а не суперниками».

Така аналогія з футболом переносить статистику у конкретний контекст. Вона створює відчуття дії та руху. Ми одразу ж уявляємо, як два гравці намагаються забити м'яч у ворота суперника, а на їхньому шляху стають решта членів їхньої ж команди.

У чому полягає ефективність такого порівняння? Воно базується на нашому уявленні про футбольні команди, яке є більш чітким, ніж наше уявлення про роботу організацій. Уявити наслідки безуспішної взаємодії у футбольній команді, де дух товариськості має вирішальне значення, значно легше, ніж у компанії. Саме до цього й веде Кові: організації *повинні* працювати як єдина команда. Пов'язування статистики з певними людьми додає їй значно більшого ефекту.

Дію принципу правильного масштабу можна розглянути на ще одному прикладі. Кожному з нас доводилося міркувати над тим, чи певна технологічна новинка відповідає своїй вартості. Якось компанія Cisco постала перед вибором: чи надати можливість працівникам користуватися бездротовою мережею. Керівництво підраховувало, що на те, аби один працівник користувався бездротовою мережею впродовж року, потрібно 500 доларів. Здається, що це величезна сума. За ці гроші можна було б забезпечити страховку стоматологічної допомоги та зору всьому колективу. Однак це *інвестиція*. Тож як підрахувати її вартість? Вам слід передбачити, чи зможе кожен працівник кожного року приносити додатковий

прибуток розміром 501 долар після підключення бездротової мережі.

Один із працівників Cisco запропонував непоганий вихід: «Якщо ви вважаєте, що можете збільшити рівень продуктивності працівників удвічі, тоді витрати на бездротову мережу окупляться». З такого ракурсу оцінювати інвестиції значно легше. Наша інтуїція *працює* на потрібному рівні. Ми легко можемо уявити ситуацію, де завдяки доступу до бездротової мережі працівники матимуть змогу заощадити кілька хвилин, наприклад, надсилаючи комусь нагадування про певний документ під час важливої зустрічі.

Статистика сама собою рідко приносить справжню користь. Уся річ полягає у масштабі та контексті. Мало хто може сказати, чи бездротова мережа варта тих 500 доларів, які потрібно витратити на кожного працівника. Однак правильний масштаб все змінює. Ми вже переконалися, що завдяки конкретності люди мають змогу застосувати свої знання на практиці. Пам'ятаєте інсталяцію компанії *Hewlett-Packard*? Так само принцип правильного масштабу допомагає нам скерувати свою інтуїцію у правильному напрямку та оцінити рівень достовірності нашої ідеї.

Статистика — надійне джерело демонстрування внутрішньої достовірності певних взаємозв'язків. У вступі ми обговорювали кампанію Наукового центру захисту суспільних інтересів, спрямовану проти попкорну з насиченими жирами. Статистика переконувала, що звичайна пачка попкорну містить 37 грамів насичених жирів. То й що? Це добре чи погано?

Арт Сілверман помістив інформацію про попкорн у правильний контекст та провів правильне порівняння. Він заявив, що з'їсти одну пачку попкорну — це те саме, що весь день харчуватися шкідливою їжею. Сілверман

знав, що більшість людей буде приголомшена таким висновком.

А якби Сілверман пішов іншим шляхом? Для порівняння він міг би обрати інший шкідливий продукт з низьким умістом насичених жирів. Візьмімо за приклад льодяники. «Одна пачка попкорну містить стільки жиру, як 712 000 льодяників!» Така статистика не викликає довіри, адже уявити таке число льодяників надзвичайно складно. Директор кінотеатру міг би взагалі замінити факт про шкідливість попкорну на його корисність: «Пачка попкорну містить стільки ж вітаміну J, як і 71 фунт броколі!» (це ми вигадали).

Такі варіанти — це приклади того, чому ми приділяємо стільки уваги статистиці. Якщо говорити про політику, то махінації зі статистикою забезпечують прибуток незліченній кількості залучених у цій сфері людей. Кмітливі політики з хорошими аналітичними здібностями здатні повернути майже будь-які статистичні дані на свою користь.

Звичайно, слід пам'ятати, що брехати без статистики значно легше. Інформація обмежує допустиме. Якщо люди є достатньо неетичними, аби вигадувати статистичні дані, все ж вони заганняють їх у певні рамки. З одного боку, це добре, а з іншого — у них таки залишається достатньо можливостей для різних маніпуляцій.

А як щодо решти з нас? Нас завжди спокушатиме можливість проявити себе з найкращого боку. Кожен до цього прагне. «Сьогодні під час гри у баскетбол я заробив шістнадцять очок!» (Хоча пропустив двадцять два очки, внаслідок чого його команда зазнала поразки.) «Мій зріст — 1 м 70 см!» (Хоча 7 см із них додають підбори.) «Цьогорічний виторг зріс на 10 відсотків, тому я вважаю, що заслуговую на премію». (Хоча рівень прибутку впав.)

Коли мова заходить про статистику, ми радимо використовувати її як допоміжний матеріал. Вона стане у пригоді тоді, коли ви не можете прийняти якесь рішення. Однак якщо ви застосовуєте статистичні дані для вирішення певного питання, будьте готові поділитися ними з іншими, як це зробили Джефф Айнсков та прихильники руху «За межами війни».

СЕМІНАР

Як подолати паніку, спричинену нападами акул?

Ситуація: *кожні кілька років засоби масової інформації повертаються до проблеми нападів акул. Однак такі випадки трапляються надзвичайно рідко. Тож чому вони приділяють цьому питанню стільки уваги? Ось яку моторошну історію розповідала Опра Вінфрі у своєму шоу.*

Опра: «Бетані Гемілтон обожнювала серфінг. Займатися цим видом спорту вона почала ще з 8-річного віку. Люди казали, що замість крові у її жилах тече солоня вода. У 13-річному віці Бетані вже стала місцевою зіркою, однак у те, що трапилося далі, не міг повірити весь світ.

Це сталося вранці. Бетані лежала на дошці, зануривши руку в океан. Зненацька її атакувала тигрова акула. Вона жорстоко шарпала руку дівчини, поки не відкусила її. Через мить акула відступила, а Бетані залишилася сама на своїй дошці, яку омивала закривавлена вода».

Уявіть, що вам потрібно знизити рівень впливу таких яскравих історій. Можливо, ви працюєте директором організації «Врятуймо акул», чи намагаєтеся переконати свою дочку-старшокласницю, що відпочинок на пляжі — безпечний. Як ви діятиме? У вас є переконливий

аргумент — напади акул трапляються надзвичайно рідко — однак це не гарантія, що люди повірять вам. Тож яке джерело достовірності слід залучити у цій ситуації?

Повідомлення 1. У цьому повідомленні ми використали статистику, опубліковану природничим музеєм Флориди:

«У зонах відпочинку, за якими наглядають рятувальники, ви швидше потонете, ніж на вас нападе акула, а тим більше вб'є. У 2000 році біля узбережжя померло дванадцятьох людей. Однак жодну з цих смертей не спричинила акула (в середньому ймовірність трагічних наслідків від нападу акули становить 0,4 відсотка на рік)».

Коментарі стосовно першого повідомлення: цій інформації притаманна внутрішня достовірність. Проте у нас є два зауваження. По-перше, порівняння смертей внаслідок утоплення та нападу акул є не дуже доречним. Усім нам відомо, що люди часто тонуть. Тому така аналогія не викликає здивування. (Можливо, ми надто скептичні, однак присутність на пляжі рятувальника, який ще вчиться у коледжі, не дає стовідсоткової гарантії безпеки.) По-друге, статистичне порівняння кількості смертей — 12 проти 0,4 — справляє враження, та навряд чи хтось пам'ятатиме ці цифри через тиждень.



Повідомлення 2. Це повідомлення також ґрунтується на статистиці, опублікованій природничим музеєм Флориди:

«Яка з цих тварин швидше вб'є вас? АКУЛА чи ОЛЕНЬ?»

Відповідь: олень. Насправді ймовірність того, що вас вб'є олень (внаслідок зіткнення з вашим автомобілем), у 300 разів вища, ніж смерті, заподіяної акулою.

Коментарі стосовно другого повідомлення: нам подобається несподівана ідея, що Бембі становить більшу загрозу, ніж зловісна акула. Її підтримує статистика, що олень у 300 разів небезпечніший, ніж акула. Ця інформація

видається абсурдною, навіть смішною. А гумор — це чудова протидія страху. У певному сенсі ми боремося з емоційними асоціаціями за допомогою інших емоційних асоціацій (див. наступний розділ).

Статистика додає цьому повідомленню достовірності. Мало хто з нас відчуває страх через оленів, коли сідає за кермо. Мало хто відмовляється від нічних прогулянок, боячись натрапити на оленя. Ми знаємо, що не боїмося цих тварин, але чому нас переповнює страх, коли йдеться про акул? (Таке порівняння більш ефективне, ніж паралель між нападами акул та ймовірністю потонути. Зрештою в душі кожного з нас живе страх піти під воду.)

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	✓	✓
Несподіваність	—	✓
Конкретність	✓	✓
Достовірність	✓	✓
Емоційність	—	✓
Розповідність	—	—

Висновок. Використовуючи статистику, варто пам'ятати, що чим менше ми покладаємося на цифри, тим краще. Цифри демонструють нам певні внутрішні зв'язки, однак існують ефективніші способи зробити це. Зіставлення оленя та акули нагадує метод Айнскова, який за допомогою відра та металевих кульок вдало продемонстрував свою ідею.

ТЕСТ СІНАТРИ ТА SAFEXPRESS

Ми вже переконалися, що цікаві деталі та статистика можуть додати нашим ідеям неабиякої достовірності.

Третій спосіб підвищення рівня внутрішньої достовірності — використати конкретний приклад.

У своїй композиції «Нью-Йорк, Нью-Йорк» Френк Сінатра співає про нове життя у Нью-Йорку, а хорова група підспівує: «Якщо я зможу зробити це тут, то зможу і деінде». Цей рядок демонструє, що *одного прикладу* буває достатньо, аби додати ідеї внутрішньої достовірності. Наприклад, якщо ви обслуговували певну урочистість у Білому домі, то можете претендувати на обслуговування й інших заходів. Це тест Сінатри: якщо я можу зробити це тут, то зможу і деінде.

Індійська компанія *Safexpress* використала тест Сінатри на свою користь. Компанія працює в експедиторській сфері, де панує жорстка конкуренція. Однак більшість транспортних підприємств не може гарантувати своєчасної доставки вантажу. А від деяких із них ви взагалі не дочекаєтеся свого товару.

Аби вирізнити себе з-поміж інших, компанія *Safexpress* запевнила своїх клієнтів, що доставлятиме їхній вантаж вчасно. В Індії таку заяву сприйняли з величезним ентузіазмом. Особливо це стосувалося тих, хто звик до надійності кур'єрської служби *FedEx*. Однак перед *Safexpress* постала проблема — як залучити до співпраці ті індійські компанії, що звикли до нижчих тарифів? Рубал Джайн, один із засновників *Safexpress*, був налаштований на перемогу.

Аби досягти своєї мети, Джайн планував завоювати довіру однієї з найбільших студій Боллівуду. Він зробив їм пропозицію: компанія *Safexpress* поширюватиме їхні фільми. Однак він лише натрапив на скептичну реакцію.

Така недовіра була передбачуваною та зрозумілою: піратство — одна з найбільших проблем в Індії та й загалом

у світі, тому поширенню продукції приділяється значна увага. Якщо довірити доставку фільмів будь-кому, через два тижні їх нелегально показуватимуть на вулиці. Це був лише один із ризиків, які мала прийняти на себе телестудія.

На щастя, у Джайна був переконливий аргумент. Компанія *Safexpress* раніше займалася поширенням п'ятої частини саги про Гаррі Поттера. Кожна книга цієї серії була доставлена службою *Safexpress* у всі книгарні Індії. Із цією доставкою було пов'язано чимало проблем. У день виходу п'ятої частини роману всі книги мали прибути у крамниці до восьмої години ранку. У жодному разі не швидше, бо якби власники книгарень продали їх раніше, то порушили б інтригу, яка захоплювала читачів. А також і не пізніше, щоб власники крамниць не зазнали збитків. Крім цього, потрібно було виключити найменшу ймовірність порушення авторського права.

У Джайна була ще одна перевага. Він знав, що у керівника боллівудської студії є брат, який нещодавно складав вступні екзамени до вишу. Після розповіді про «Гаррі Поттера» Джайн додав: «До речі, ми вже передали роботу вашого брата екзаменаційній комісії та чекаємо від неї відповіді». Компанія *Safexpress* займається доставкою екзаменаційних результатів у школи та університети.

Через два місяці Джайн та телестудія уклали угоду.

Обидва аргументи Джайна пройшли тест Сінатри. Він міг би використати статистику, яка б свідчила, що 98,84 відсотка доставок, що здійснює його служба, потрапляють у руки замовника вчасно. Або він міг залучити до справи зовнішнє джерело достовірності, наприклад відгук директора певної міжнародної компанії: «Ми користувалися послугами служби *Safexpress* та вважаємо, що вона чудово виконує свої обов'язки». Обидва варіанти могли б принести

чимало користі. Однак компанії, яка займається доставкою екзаменаційних робіт та розповсюдженням книг про Гаррі Поттера, притаманна певна *особливість*. В основі її успіху лежать не цифри чи авторитет, а конкретні приклади її роботи, почувши які, ви неодмінно подумаєте: «Якщо *Safexpress* може робити це тут, то зможе і деінде».

ІСТІВНА ТКАНИНА

Аби продемонструвати, як внутрішня достовірність поєднує у собі всі три елементи — деталі, статистику та тест Сінатри, звернімося до історії Білла Мак-Донаха, захисника навколишнього середовища, який допомагає різним компаніям дбати про довкілля та водночас про підвищення їхніх доходів.

Коли до керівників компаній звертається захисник навколишнього середовища, навіть такий прихильний до бізнесу, як Мак-Донах, більшість із них виявляє скептицизм та підозру. Аби побороти таке ставлення та довести, що між бізнесовими та екологічними цілями може існувати зв'язок, Мак-Донах розповідає історію, яка є підтвердженням тесту Сінатри.

У 1993 році Мак-Донах та хімік Майкл Браунгарт влаштувалися на роботу до швейцарської компанії *Rohner Textil*, яка виготовляла тканину для крісел *Steelcase*. Керівництво компанії поставило перед ними завдання, у можливості якого засумнівалася б більшість людей, задіяних у текстильній промисловості. Вони мали розробити таку технологію виготовлення тканини, яка не потребувала б застосування токсичних хімікатів.

Текстильна промисловість постійно працює зі шкідливими хімічними речовинами. Більшість фарб містить

токсичні елементи. У виробничих відходах компанії *Rohner Textil* було стільки сумнівних хімікатів, що навіть швейцарський уряд визнав їх небезпечними. Крім цього, на території Швейцарії закопувати чи спалювати відходи заборонено. Їх потрібно експортувати до країни з більш лояльним законодавством, наприклад до Іспанії (зверніть увагу на яскраву і конкретну деталь). Мак-Донах заявив: «Якщо ваші відходи визнали небезпечними, проте ви можете їх продати, то не забувайте, що ви продаєте небезпечні відходи».

Аби подолати проблему використання токсичних речовин під час виробничого процесу, Мак-Донах зайнявся пошуками партнерів у хімічній промисловості. Крім цього, йому потрібно було знайти джерело безпечних хімічних речовин, які б задовольняли виробничі потреби компанії. Тож він разом із Браунгартом почав звертатися до спеціалістів у хімічній промисловості. Вони твердили: «Ми прагнемо, щоб у майбутньому наша продукція стала такою ж безпечною, як лікарські засоби для дітей».

Вони зверталися до хімічних підприємств із проханням розповісти, як відбувається виготовлення хімікатів. Однак Мак-Донах одразу попереджав: «Облиште розмови, що у вас все «патентовано та легально». Якщо ми не знатимемо всієї правди про виготовлення хімічних речовин, ми їх не використовуватимемо». Шістдесят хімічних підприємств відмовили їм у допомозі. Нарешті керівник підприємства *Ciba-Geigy* дав свою згоду.

Мак-Донах та Браунгарт розглянули 8000 хімічних речовин, які застосовують у текстильній промисловості. Кожну з них вони оцінювали відповідно до певних критеріїв безпеки. З усіх речовин 7962 не пройшли перевірку. У них залишилося 38 хімікатів, які, за словами Мак-Донаха, «були достатньо безпечними, аби спожити їх у їжу» (зверніть увагу на цю конкретну деталь і разючу статис-

тику — з величезної кількості хімікатів лише мізерна частка виявилася придатною).

Дивно, однак за допомогою цих 38 речовин вони змогли запустити нову лінію тканини. До її складу входили природні матеріали — вовна та рослинне волокно під назвою рамі. Коли розпочався виробничий процес, представники швейцарського уряду вирішили перевірити стічні води підприємства на вміст шкідливих речовин. «Спочатку інспектори подумали, що їхнє обладнання зламалося, — каже Мак-Донах. — Воно показувало, що вода чиста. Тоді вони перевірили питну воду, яка використовувалася на початку виробничого процесу. З обладнанням було все гаразд. Текстурні елементи тканини виконували функцію фільтра для води».

Нова технологія виробництва Мак-Донаха була не лише безпечнішою, а й дешевішою. Собівартість виготовленої продукції знизилася на 20 відсотків. Частково зекономити вдалося на витратах, пов'язаних із токсичними хімікатами. Працівникам вже не доводилося вдягати спецодяг. Відходи не відправляли в Іспанію, а продавали швейцарським фермерам та садівникам.

Це дивовижна історія. Згадайте всі її елементи. Спочатку ніхто не вірив у можливість виконання поставленої місії. З 8000 хімічних речовин придатними виявилися лише 38. Стічні води підприємства були настільки чистими, що інспектори засумнівалися у справності свого обладнання. Відходи з розряду «небезпечні» перейшли у розряд «корисні». Ідея, що тканина повинна бути настільки «безпечною, аби її можна було з'їсти», принесла вигідні бізнес-результати — безпечніші умови праці, зниження витрат на 20 відсотків.

Ця історія допоможе Мак-Донаху завоювати довіру будь-якої компанії, до якої він звернеться із пропозицією

зменшити рівень шкідливості її виробничого процесу. На його боці є величезна перевага.

Ми вже обговорили зовнішні джерела підвищення рівня достовірності, тобто авторитетів та антиавторитетів. Також ми розглянули внутрішню достовірність та методи її досягнення — використання деталей, статистики і тесту Сінатри. Проте існує ще одне джерело достовірності, на яке варто звернути увагу, адже воно може виявитися найефективнішим з-поміж усіх інших.

А ДЕ ЯЛОВИЧИНА?

Авторство однієї з найгеніальніших серій телевізійних реклам усіх часів належить мережі ресторанів *Wendy's*. У першій із них три літні жінки стоять над стільницею. На тарілці лежить гамбургер. Жінки не можуть відвести від нього погляду, адже він вражає своїми розмірами.

— Великий гамбургер, — каже жінка, що стоїть ліворуч.

— *Дуже* великий гамбургер, — підтримує та, що стоїть посередині.

— Великий, *пухкий* гамбургер, — каже перша жіночка.

— *Дуже* великий та *пухкий*...

Одна з жінок піднімає верхню частину булки гамбургера, всередині якого лежить убогий пересмажений шматок яловичини та одне кільце маринованого огірка. На фоні величезної булки м'ясо видається крихітним.

Уперше ми чуємо голос жінки, що стоїть праворуч. Її зіграла 80-річна Клара Пеллер. Вона придивляється до гамбургера та роздратовано питає: «А де яловичина?»

Фоновий голос каже: «У деяких закладах швидкого харчування вам подадуть ще менше яловичини...»

Пеллер: «Де яловичина?»

Фоновий голос: «У гамбургерах *Wendy's* ще більше м'яса, ніж у *Whopper* чи *Big Mac*. Гамбургери *Wendy's* — більше яловичини, менше булки».

Пеллер: «Агов! Де яловичина?»

У цій серії реклам є чимало приємного для перегляду. Вони кумедні та якісні. Клара Пеллер стала маленькою зіркою. Крім цього, реклама підкреслює правдиву перевагу гамбургерів *Wendy's* — у них таки більше м'яса. Ця серія відрізняється від стандартного підходу до рекламування певної продукції, який базується на зображенні сильних, проте недоречних емоцій, наприклад асоціювання материнської любові з кондиціонером для білизни. Мережа ресторанів швидкого харчування *Wendy's* зробила щось неймовірне. Вона акцентує увагу на справжній перевазі свого продукту та робить це у дуже приємний спосіб.

Реклама мала величезний успіх. За даними опитування мережі *Wendy's*, кількість клієнтів, які повірили, що у її гамбургерах більше м'яса, ніж у *Whopper* чи *Big Mac*, упродовж двох місяців після виходу реклами зросла на 47 відсотків. За рік після виходу реклами доходи *Wendy's* зросли на 31 відсоток.

Отже, заклад швидкого харчування *Wendy's* заявив, що в його гамбургерах більше яловичини. Можливо, до цього

моменту любителі фаст-фуду не приділяли значної уваги кількості м'яса. Звісно, у ті часи люди про це не думали. Тож як *Wendy's* вдалося зробити свою ідею достовірною?

Зверніть увагу на те, що тут відбувається. Ідея реклами не базується ні на зовнішньому джерелі достовірності (заклад *Wendy's* не запросив для зйомки Ларрі Берда), ні на використанні історії антиавторитету (якогось оригінального гіганта, який обожає гамбургери). Їй не притаманна внутрішня достовірність («у наших гамбургерах на 11 відсотків більше яловичини»). Ця серія реклам бере свою достовірність від нового джерела — аудиторії.

Рекламні ролики змусили споживачів перевірити заяву *Wendy's*: *переконайтеся самі — порівняйте наші гамбургери з тими, що подаються у Макдональдсі, і ви побачите величезну різницю!* Інакше кажучи, заклад *Wendy's* зробив провокаційну заяву. Однак будь-який клієнт з лінійкою міг би підтвердити її правдивість (хоча різницю можна було б помітити і без застосування вимірювальних приладів).

Явище, коли клієнти самі можуть перевірити достовірність факту, ми називаємо експериментальним підтвердженням. Експериментальне підтвердження може додати вашій ідеї неабиякої достовірності, адже ваша аудиторія може скористатися правилом «випробуй, а тоді купи».

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ПІДТВЕРДЖЕННЯ

Експериментальне підтвердження — це яскравий елемент чималої кількості міських легенд. У 1990-х роках торговій марці *Snapple* довелося боротися із чутками про її зв'язок із «Ку-клукс-кланом». Поширювачі цих пліток вважали, що у них є вагомий доказ: «Гляньте на будь-яку пляшку соку

або чаю *Snapple*. На кожній із них зображене невідоме судно!» Скептиків також переконували, що на пляшках зображений дивний символ — літера К, обведена колом, що, ймовірно, свідчить про кланову належність бренду.

На етикетках продукції *Snapple* справді були зображені судно та літера К, обведена колом. Однак вони не мали жодного стосунку до «Ку-клукс-клану». Гравюра корабля відображала події Бостонського чаювання, а літера К означала «кошерний». Проте деякі необізнані люди інтерпретували ці символи по-своєму, тому й з'явилися такі чутки.

Зверніть увагу, що між плітками про продукцію *Snapple* та рекламою гамбургерів *Wendy's* є чимало спільного. Мережа закладів швидкого харчування заявила: «Переконайтеся самі — у наших гамбургерах більше м'яса!» Поширювачі пліток заявили: «Переконайтеся самі — на етикетках *Snapple* зображено літеру К, обведену колом. Це свідчить про зв'язок торгової марки з «Ку-клукс-кланом»». Часом через такі заяви люди роблять поспішні висновки. У таких випадках експериментальне підтвердження може призвести до небажаних наслідків.

Проте експериментальне підтвердження може приносити й чимало користі. Так, Рональд Рейган під час президентських дебатів із Джимом Картером у 1980 році поставив своїй аудиторії таке запитання: «Чи стали ви багатшими за останні чотири роки?» Він міг би зробити акцент на статистиці — показниках рівня інфляції, безробіття, відсоткової ставки. Однак він вирішив покластися на виборців.

Інший приклад того, як працює експериментальне підтвердження, стосується Джима Томпсона, засновника організації *Positive Coaching Alliance (PCA)*. Головне завдання *PCA* — підкреслити, що мета молодіжного

спорту полягає не у перемозі за будь-яку ціну, а у винесенні з гри важливих життєвих уроків.

Для тренерів молодіжних команд організація проводить спеціальні семінари. На заняттях викладачі застосовують теорію «емоційних запасів» та наголошують на важливості підтримки і критичних відгуків тренерів. «Емоційний запас — це ніби бензобак автомобіля. Якщо ви не заправили достатньо пального, то далеко не заїдете. Якщо ваші емоційні запаси вичерпані, ви не зможете сповна продемонструвати, на що здатні».

Після короткого знайомства з теорією «емоційних запасів» учасники семінарів розпочинають виконувати завдання. Спочатку тренери повинні уявити, що людина, яка сидить поруч, щойно провалила важливу гру. Перед ними постає завдання — сказати тій людині щось таке, що б повністю *вичерпало* її емоційні запаси.

Оскільки критика — це невід’ємна частина будь-яких спортивних змагань, цю вправу приймають на ура. Томпсон каже: «Коли тренери починають виконувати цю вправу, аудиторія наповнюється сміхом та креативністю».

Тоді тренери повинні уявити, що людина знову провалила важливу гру, однак тепер їм слід *поповнити* її емоційні запаси. Цього разу серед учасників не спостерігається стільки ентузіазму. Томпсон каже: «В аудиторії стає тихо, і лише зрідка можна почути невпевнене “Молодець!”».

Спостерігаючи за власною поведінкою, тренери усвідомлюють, що висловити десять зауважень значно простіше, ніж один раз виявити підтримку. Завдяки експериментальному підтвердженню Томпсону вдалося підкріпити свою ідею, у достовірності якої тренери переконалися на власному досвіді.

СЕМІНАР

Часом наша інтуїція помиляється, однак хто хоче у це вірити?

Ситуація: люди часто довіряють своїй інтуїції, однак вона має здатність помилятися. Утім більшість із нас таки і далі покладається на неї. Особливу увагу цій проблемі присвячують психологи, які вивчають процес прийняття рішень. Уявіть, що ви — редактор підручника з психології, який вагається між двома способами пояснення поняття «евристика доступності».



Повідомлення 1. Внаслідок яких із названих явищ гине більша кількість людей: вбивства чи самогубства? Повені чи туберкульозу? Торнадо чи астми? Дайте кілька секунд на роздуми.

Ймовірно, ви зробили висновок, що вбивство, повинь та торнадо спричиняють більше смертей. Цієї думки дотримуються чимало людей. У Сполучених Штатах самогубство трапляється на 50 відсотків частіше, ніж убивство, від туберкульозу помирає у дев'ять разів більше людей, ніж від повені, а від астми — у вісімдесят, ніж від торнадо.

Тож чому ми зробили неправильний вибір? Причина криється в евристиці доступності. Евристика доступності — це природна схильність людей оцінювати ймовірність певної події за прикладами, які закарбувалися в їхній пам'яті. Ми інтуїтивно відчуваємо: якщо якесь явище легко відкладається у нашій пам'яті, то воно трапляється часто. Однак це не завжди виявляється правдою.

Ми пам'ятаємо деякі події краще, ніж інші, не через те, що вони стаються частіше, а через те, що вони викликають певні емоції. Ми пам'ятаємо деякі події краще тому,

що засоби масової інформації приділяють їм значно більше уваги. Внаслідок дії евристики доступності наша інтуїція може помилятися, а це призводить до того, що ми сприймаємо малоймовірні події як звичні.

Коментарі стосовно першого повідомлення. У цьому повідомленні використане просте, однак ефективне експериментальне підтвердження: внаслідок якого з названих явищ гине більша кількість людей? Існує велика ймовірність, що читачі дадуть принаймні одну неправильну відповідь і переконаються на власному досвіді, що поняття евристики доступності таки існує.



Повідомлення 2. Ось інший варіант уривка, більш типовий для підручників:

Евристика доступності — це природна схильність людей оцінювати ймовірність певної події за прикладами, які закарбувалися в їхній пам'яті. Ми інтуїтивно відчуваємо: якщо якесь явище легко відкладається у нашій пам'яті, то воно трапляється часто. Але це не завжди виявляється правдою. Так, у дослідженні, науковців Орегонського університету учасники відповіли, що від вбивства гине на 20 відсотків більше людей, ніж від самогубства, хоча насправді внаслідок суїциду помирає на 50 відсотків більше людей, ніж внаслідок вбивства. Учасники також дійшли висновку, що повинь спричиняє більше смертей, ніж туберкульоз, проте це захворювання забирає у дев'ять разів більше життів, ніж стихійне лихо. Опитані висловили припущення, що від торнадо та астми помирає приблизно однакова кількість людей, але астма спричиняє у вісімдесят разів більше смертей.

Ми пам'ятаємо деякі події краще, ніж інші, не через те, що вони стаються частіше, а через те, що вони викликають певні емоції. Ми пам'ятаємо деякі події краще тому, що засоби масової інформації приділяють їм значно більше уваги. Внаслідок дії евристики доступності наша інтуїція

може помилятися, а це призводить до того, що ми сприймаємо малоймовірні події як звичні.

Коментарі стосовно другого повідомлення. Це повідомлення привертає менше уваги. Уявіть, як студент читає другий параграф, у якому йдеться, що від астми помирає у вісімдесят разів більше людей, ніж від торнадо. Швидше за все він подумає: «Ого! Які ж учасники дослідження нетямущі». Переконатися у достовірності певного факту на власному прикладі значно краще.

.....

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	✓	✓
Несподіваність	✓	—
Конкретність	✓	✓
Достовірність	✓	✓
Емоційність	—	—
Розповідність	—	—

.....

Висновок. Завдяки експерименту ми можемо перевірити ефективність ідеї на власному досвіді.

НОВАЧКИ

А тепер поговоримо про Національну баскетбольну асоціацію (НБА). Уявіть, що перед вами поставили завдання — проінформувати молодих спортсменів НБА про всі небезпеки, пов’язані зі СНІДом. Гравці НБА — молоді хлопці, вік яких часто не перевищує двадцяти одного року. Раптом вони стають зірками та починають відчувати всезагальну увагу. Усе своє життя вони чують про СНІД, однак ніхто не застрахований від втрати пильності на одну ніч.

Тож як надати вашому повідомленню переконливого вигляду? Поміркуйте про можливі джерела достовірності.

Ви можете звернутися до зовнішнього джерела достовірності. Наприклад, використати історію експерта чи зірки, як Меджик Джонсон, чи розповісти про якогось спортсмена, який страждає від останньої стадії хвороби. Також ви можете застосувати статистичні дані чи яскраві деталі (спогади атлета про те, як одна шалена вечірка зіпсувала його нормальне статеве життя). Застосування будь-якого із цих способів може принести чимало користі. А якби ми перемістили джерело достовірності у свідомість гравців? НБА вдалося це зробити.

За кілька тижнів до початку сезону НБА усі молоді гравці зустрічаються у Таррітауні, штат Нью-Йорк, де з ними проводять семінари. На шість днів вони зупиняються у готелі. У них забирають пейджери та мобільні телефони. Там їм розповідають про життя знаменитих і вчать, як поводитися зі ЗМІ та у що вкладати свої заробітки.

Під час одного такого зібрання до молодих баскетболістів завітала група шанувальниць. Усю ніч вони розважалися у готелі. Гравцям лестила така увага. Вони багато фліртували, а тоді домовилися про ще одну зустріч.

Наступного ранку хлопці з'явилися на семінар. Коли в аудиторії вони побачили тих дівчат, їхньому здивуванню не було меж. Ось як вони відрекомендувалися: «Привіт, мене звати Шейла, і я хворію на СНІД» або «Привіт, я — Донна, і я ВІА-інфікована».

Раптом у свідомості молодих баскетболістів щось клацнуло. Вони побачили, як легко життя може вийти з-під контролю, як одна ніч може все зруйнувати.

Порівняймо підходи до проблеми Національної баскетбольної асоціації та Національної футбольної ліги. Під час одного зібрання футболістів їх змусили надіти пре-

зерватив на банан. Безсумнівно, у всіх очі полізли на лоба. Тоді дві дівчини-шанувальниці розповіли про те, як би вони зваблювали гравців, сподіваючись завагітніти. Презентація дівчат була досить сильною. Однак що ефективніше: чути, як хтось пошився в дурні, чи пошитися в дурні самому?

Як змусити людей повірити нашим ідеям? Насамперед потрібно знайти джерело достовірності. Проте іноді цього буває недостатньо, в чому й переконався Баррі Маршалл, намагаючись знайти спосіб лікування виразки. Зовнішня достовірність, тобто схвалення його спроб працівниками лікарні міста Перт, виявилася неефективною. Внутрішня достовірність, тобто його намагання узгодити факти та деталі, також не дала очікуваних результатів. Зрештою він поклався на свою аудиторію та провів експеримент — випив склянку води, зараженої бактеріями. Своїми діями він ніби натякав: переконайтеся самі — якщо вип'єте цю погань, то дістанете виразку, як я.

Відразу зрозуміти, яке джерело достовірності виявиться найефективнішим, вдається не завжди. Маршалл — це чудовий приклад наполегливості та вміння шукати інші шляхи. У цьому розділі ми побачили, що найтипівіші джерела достовірності, зовнішнє підтвердження та статистика не завжди виявляються найкращими. Кілька яскравих деталей можуть бути більш переконливими, ніж цілий потік статистичних даних. Використання історії антиавторитету іноді спрацьовує краще, ніж залучення авторитету. Звичайна історія, яка пройшла тест Сінатри, може подолати гори скептицизму. Знати, що такому медичному генію, як Маршалл, довелося подолати стільки труднощів, аби лише довести достовірність своєї ідеї, та бачити результат його праці, який пішов усім нам на користь, — це не може не надихати.

Розділ 5

ЕМОЦІЙНІСТЬ

Якось Мати Тереза сказала: «Дивишся на натовп — не дієш, дивишся на людину — прагнеш допомогти». У 2004 році дослідники Університету Карнегі — Меллон вирішили перевірити, скільки людей дотримуються такої самої думки, як Мати Тереза.

Дослідники прагнули побачити, як люди реагуватимуть на можливість зробити благодійний внесок у певну абстрактну справу та можливість зробити пожертвування на користь однієї людини. Учасникам роздали по п'ять доларів як винагороду за їхню участь в опитуванні щодо користування різними технологічними приладами (це опитування не мало жодного значення; дослідники лише хотіли переконатися, що учасники матимуть кілька доларів, які зможуть віддати на благодійність).

Після завершення опитування учасники отримали обіцяні гроші. На їхнє здивування, їм також дали конверт з листом, який містив прохання пожертвувати певну суму організації *Save the Children*, що дбає про добробут дітей у всьому світі.

Дослідники розробили дві версії такого листа. У першому листі була згадана статистика, яка свідчила про масштаб проблем, з якими стикаються діти, що живуть в Африці. Ось кілька прикладів:

- Від нестачі їжі у Малаві страждають три мільйони дітей.
- У Замбії внаслідок посухи врожай кукурудзи впав на 42 відсотки, в результаті близько трьох мільйонів замбійців голодують.
- Чотири мільйони жителів Анголи, а це третина населення, були змушені покинути свої домівки.

- Понад 11 мільйонів жителів Ефіопії потребують негальної продовольчої допомоги.

Друга версія листа:

- Гроші, які ви готові віддати на благодійність, потраплять до Рокії, семирічної дівчинки з Малі. Рокія живе у надзвичайно бідній сім'ї, вона ризикує померти голодною смертю. Ваша фінансова допомога може змінити її життя. З вашою підтримкою та допомогою інших небайдужих спонсорів організація *Save the Children* працюватиме з родиною Рокії та забезпечить її їжею, медичним доглядом та освітою.

Кожен учасник отримав один із двох листів. Їм дали час, аби вирішити, яку суму вони пожертвують, покласти її у конверт та повернути його дослідникам.

Ті, хто прочитав лист зі статистикою, віддали на благодійність у середньому 1,14 долара. Учасники, які ознайомилися з історією Рокії, пожертвували 2,38 долара, а це вдвічі більше. Здається, що більшість людей має чимало спільного з Матір'ю Терезою: нещастя однієї людини викликає більше співчуття, ніж біда цілої групи людей.

Дослідники дійшли висновку: причиною того, що люди, які прочитали листа зі статистикою, зробили менші пожертвування, може бути ефект «краплі в морі». Якщо ми натрапляємо на проблему величезних масштабів, нам здається, що наші невеликі внески не зарадять ситуації. Але тут і відбувається найцікавіше. Дослідники сформували третю групу учасників, якій дали *обидва* листи. Вони прагнули дізнатися, чи спонукатиме наявність вичерпної інформації здійснити більші пожертвування, ніж 2,38 долара. Мабуть, поєднання

статистичних даних та зворушливої історії дівчинки, масштабу проблеми та потреб однієї людини надихне учасників на здійснення неймовірних внесків.

Аж ніяк. Люди, які отримали два листи, пожертвували 1,43 долара, майже на долар менше, ніж ті, хто прочитав історію Рокії. Якимсь чином ані статистика, ані доказ нестерпного людського страждання в Африці не викликали достатнього рівня співчуття. Але чому?

Дослідники припустили, що наявність статистики змушує нас мислити аналітично. А коли ми мислимо аналітично, наші емоції згасають. Тому дослідники вважають, що саме через емоційну реакцію на життєві обставини Рокії учасники експерименту зробили більші пожертвування.

Аби підтвердити таку тезу, вони провели ще один експеримент. Одна група людей повинна була проявити аналітичні здібності та відповісти на таке запитання: «Якщо за хвилину об'єкт долає 5 футів, тоді яку відстань він подолає за 360 секунд?» Перед іншою групою учасників поставили завдання написати одне слово, яке у них асоціюється зі словом «дитина».

Тоді обидві групи ознайомилися з історією Рокії. Як і передбачали дослідники, учасники, які мислили аналітично, пожертвували менше. Ті, хто *пережив певні емоції* перед прочитанням історії Рокії, дали в середньому 2,34 долара. Ті, хто здійснював обчислення, дали 1,26 долара.

Такі результати вражають. Лише саме *вираховування* знизило рівень доброчинності людей. Як тільки ми вмикаємо аналітичне мислення, наша реакція на емоції змінюється. Ми загальмовуємо нашу здатність відчувати.



У попередньому розділі ми говорили про те, як змусити людей повірити нашим ідеям. Проте однієї віри буває недостатньо. Аби люди почали діяти, їм потрібно *перейнятися* ідеєю.

Кожному відомо, що в Африці панує нестерпне людське страждання. Ніхто не сумнівається у цій інформації. Однак сама лише обізнаність із цим фактом не гарантує, що люди переймуться проблемою. Кожен знає, що споживання надмірної кількості жирної їжі шкідливо впливає на здоров'я. Ніхто в цьому не сумнівається. Однак сама лише обізнаність не гарантує, що люди звернуть увагу на цю проблему.

Благодійні організації вже давно усвідомили те, про що говорила Мати Тереза. Їм відомо, що люди краще реагують на конкретні історії, ніж на абстрактні події. Ви радше допоможете окремій дитині, ніж «африканській бідності». (Насправді ідея такої приманки бере свій початок ще з 1950-х років, коли один молодий християнський місіонер заохочував американців робити пожертви на користь нужденних корейських сиріт.) Така стратегія працює й стосовно тварин. У некомерційній організації *Fund Sanctuary*, що бореться із жорстоким ставленням до свійських тварин, добровольці можуть надавати матеріальну підтримку курям (10 доларів на місяць), козам (25 доларів) та коровам (50 доларів).

Однак ніхто не прагне робити пожертвування на користь благодійної організації *General Administrative Fund*. Зрозуміти, в чому полягає цінність роботи фондів загального призначення, нескладно. Адже хтось має купувати скоби та олівці. Однак викликати ентузіазм стосовно канцелярського приладдя не так просто.

Благодійні організації навчилися викликати у доброчинців співчуття та жалість. І хвала богові, адже їхня діяльність полегшує страждання великої кількості людей. Однак доброчинні організації — це не єдині установи, які повинні змушувати інших перейнятися певною проблемою. Менеджери мають заохочувати працівників старанно виконувати складні завдання. Викладачі — підбадьорювати студентів до вивчення літератури. Активісти — спонукати жителів міста підтримати ініціативу міської ради.

Цей розділ присвячено емоційній складовій ефективних ідей. Однак наша мета полягає не в тому, щоб навчити вас, як провокувати певні емоції у людей. Ми радше прагнемо продемонструвати, що «емоційні» ідеї — це ті, які проймають вас до глибини душі. Емоції надихають нас діяти.

Наприклад, усім підліткам відомо, що курити цигарки — шкідливо. Ніхто не сумнівається у достовірності цієї інформації. Утім вони і далі курять. Як перетворити обізнаність у проблему на певні дії? Вони повинні перейнятися нею. У 1998 році одній людині нарешті вдалося це зробити.

ПРАВДА

Реклама розпочинається зображенням однієї з вулиць Нью-Йорка. Зйомка нагадує аматорське відео — кольори темні, якість невисока. Здається, що це не реклама, а документальний фільм. Унизу екрана читаємо: «Біля штаб-квартири однієї з найбільших тютюнових компаній».

До будівлі під'їжджає вантажівка, і звідти вибігає група підлітків. Вони дістають мішки для транспортування

трупів та розкладають їх біля будинку. Купа мішків стає дедалі більшою та більшою. Один із підлітків кричить у рупор: «Чи знаєте ви, скільки людей помирає кожного дня через тютюн?» Кількість жертв перевищує позначку 1800. Саме стільки мішків підлітки розклали перед офісом тютюнової компанії.

Ця реклама — лише один ролик із цілої серії реклам під назвою «Правда». Авторство цієї антинікотинової кампанії належить організації *American Legacy Foundation*, сформованій у листопаді 1998 року після того, як генеральні прокурори сорока шести штатів країни подали позов на найбільші тютюнові компанії США.

Без роздратування переглядати серію реклам «Правда» неможливо. Після її виходу в ефір компанія *Philip Morris* ініціювала укладання мирової угоди. Інші тютюнові компанії також долучилися до неї. «Ми відчули, що реклама кампанія “Правда” не відповідає місії організації *American Legacy Foundation*», — сказала Керолін Леві, перший заступник директора компанії *Philip Morris*.

Інше пояснення такої скарги — серія реклам працювала.

Тим часом на екранах телевізорів з'явилися інші серії реклам, спрямованих проти куріння. Компанія *Philip Morris* погодилася випустити свою серію антинікотинових реклам. Її гасло звучало так: «Думайте. Не куріть».

Отже, дві антитютюнові кампанії вступили у дію. На ринку ідей почалися захопливі перегони. У липні 2002 року у статті журналу *American Journal of Public Health* з'явилися результати опитування, у якому взяли участь 10 692 підлітки.

Коли їх просили згадати останню антинікотинову рекламу, яку вони бачили, 22 відсотки з них одразу згадували кампанію «Правда» і лише 3 відсотки — кампанію «Думайте. Не куріть». Дивує те, що, коли їм надавали всю інформацію, згадану в рекламах, 70 відсотків із них згадали *обидві* кампанії. Інакше кажучи, підлітки бачили обидві реклами, проте одна з них запам'яталася краще, ніж інша.

Пам'ять — це важлива річ, однак це лише перший крок. А як щодо дій? Коли підлітків запитали, чи куритимуть вони наступного року, 66 відсотків із тих, хто згадав рекламу «Правда», висловили в цьому великі сумніви. Ті, кому запам'яталася реклама «Думайте. Не куріть», на 36 відсотків були менш впевненими у своїй готовності кинути цигарки! Мабуть, така інформація не потішила керівників тютюнових компаній.

Таку різницю в ефективності рекламних кампаній засвідчило не лише опитування. Жителі штату Флорида стали першими у країні, хто побачив рекламу «Правда». Через два роки рівень куріння серед учнів старших класів впав на 18 відсотків, а серед учнів середніх класів — на 40 відсотків (частково цей факт пов'язаний з підвищенням акцизу на тютюнові вироби).

То що ж тут трапилося? Те саме, що й з організацією *Save the Children*. На чому наголошує реклама *Philip Morris* «Думайте. Не куріть». На мисленні. На аналітичному мисленні. Пам'ятаєте, наскільки знизилися пожертви на користь Рокії, коли перед пожертвуванням добровольців попросили здійснити певне обчислення?

На чому наголошує рекламна кампанія «Правда»? На відчутті образи, типовій емоції підлітка. Раніше молодь курила на знак протесту проти уряду. Завдяки винахід-

ливому підходу до розробки реклами, яка зображає хитрість тютюнових компаній, тепер підлітки протестують проти уряду, не курячи.

Кампанія «Правда» — це бунт. Вона змусила велику кількість підлітків перейнятися проблемою та взяти певних заходів. У цьому випадку певні заходи означає бездіяльність.

СЕМАНТИЧНЕ ВИСНАЖЕННЯ ТА СИЛА АСОЦІАЦІЙ

Досі ми говорили про те, що ви, ймовірно, й очікували від розділу про емоції, — складні та важливі переживання, як співчуття (Рокія) та гнів («Правда»). Однак головне питання цього розділу звучить так: як змусити людей перейнятися нашими ідеями? На щастя, нам не потрібно формувати певні емоції в людей з нуля. Чимало ідей ґрунтуються на стратегії «накладання», тобто асоціюванні з емоціями, які вони вже переживають.

Поміркуйте над таким реченням з кіноогляду: «Фільм «Расьомон» можна вважати кінематографічним відображенням теорії відносності Ейнштейна». «Расьомон» — це класичний фільм японського режисера Акіри Куросави, створений у 1950 році. Його чотири головні персонажі описують з власної позиції ту саму подію — вбивство та зґвалтування. Кінострічка побудована на ретроспекції, кожен персонаж викладає власну версію подій.

Однак розповідям героїв притаманна неоднозначність. Після перегляду фільму глядачеві все ж незрозуміло, що сталося насправді. Кіно ставить під сумнів існування абсолютної правди та нашої здатності її розкрити.

Тож у своєму твердженні якийсь кінокритик порівняв «відносну правду» фільму «Расьомон» та теорію відносності Ейнштейна. Однак теорія Ейнштейна не переконує нас, що «все відносно». Її справжнє значення зводилося до іншого. Учений розробив таку теорію, аби пояснити, що *у всіх інерційних системах відліку закони фізики мають однаковий вигляд*. На переконання Ейнштейна, явища не характеризуються несподіваністю, а навпаки — дивовижною впорядкованістю.

Тож чому кінокритик провів паралель між фільмом «Расьомон» та відносністю? Він стверджує, що «Расьомон» — це кінематографічний еквівалент теорії Ейнштейна. Натомість видається, що така аналогія створена для того, аби викликати відчуття благоговійного трему — переглядаючи кінострічку «Расьомон», ми станемо свідками чогось глибинного.

Кінокритик скористався теорію відносності, аби надати фільмові аури емоційного сприйняття. Такий кіногляд — це лише один приклад із тисяч. У певному розумінні «відносність» стає одним відтінком із палітри ідей. Якщо ви прагнете викликати відчуття благоговіння, вмочіть пензлик у «відносність». Інші наукові терміни («принцип невизначеності», «теорія хаосу», «квантовий стрибок») також входять до складу цієї палітри кольорів.

У 1929 році Ейнштейн висловив обурення: «Філософи граються зі словами, як дитина з лялькою... Однак це не означає, що все у житті відносне». На превеликий жаль для Ейнштейна, кількість людей, які прагнули поринути у «відносність», стала перевищувати кількість людей, які прагнули зрозуміти її.

Якщо певний термін постійно пов'язують з одними асоціаціями, він та його основні поняття починають втра-

чати свою силу. Якщо усі малюватимуть лайм зеленим, то цей фрукт більше не виділятиметься.

Результати дослідження, проведеного у Стенфордському та Єльському університетах, показали, що такий процес — застосування термінів та понять замість емоційних асоціацій — є звичною рисою спілкування. Як правило, люди зловживають ідеями та поняттями, які викликають сильні емоції. Дослідники назвали таке явище «семантичним виснаженням».

Розглянемо слово «унікальний». Раніше воно вживалося на позначення єдиного у своєму роді предмета. «Унікальний» — це особливий.

Дослідники зібрали всі випуски найвідоміших п'ятдесяти американських газет за останні двадцять років та переглянули всі статті, опубліковані за цей період. За цей час кількість статей, у яких траплялося слово «унікальний», зросла на 73 відсотки. Тож або у світі з'явилася більша кількість унікальних речей, або це слово втратило своє істинне значення.

Можливо, деякі скептики, як-от розробники автоматичних пилососів чи Періс Гілтон, висловили б незгоду: «Агов, у світі таки з'явилося більше унікальних речей». Однак допоки слово «унікальний» набирало популярності, слово «незвичайний» її втрачало. У 1985 році слово «незвичайний» траплялося в газетних статтях удвічі частіше, ніж «унікальний». До 2005 року рівень частотності вживання цих слів зрівнявся.

Унікальні речі — це різновид незвичайних речей. Унікальний (тобто єдиний у своєму роді) — це найбільш незвичайний. Тож якщо кількість унікальних речей у світі зросла, тоді й зросла кількість незвичайних речей.

Скидається на те, що тут ми маємо справу із семантичним виснаженням. Те, що раніше ми називали «незвичайним», тепер іменується «унікальним».

Тож чи є емоційність у «відносності» та «унікальності»? Найефективніший спосіб змусити людей перейнятися певною ідеєю — це створити асоціацію між тим, що їх ще не хвилює, та тим, що хвилює. Усі ми вдаємося до методу асоціацій. Проте приклади з відносністю та унікальністю демонструють, що асоціації можуть призвести до надмірного вживання певних термінів та понять. З часом їхня сила слабне, і ми кажемо про речі щось на кшталт «це справді надзвичайно унікально».

Слова одного покоління — класний, відпадний, кльовий, кайфовий — з часом втрачають свою цінність через те, що починають асоціюватися з надто великою кількістю речей. Коли ви чуєте, як ваш батько називає щось «відпадним», це слово втрачає свій колорит. Коли ваш викладач починає вживати слово «чувак», ви викреслите його зі свого словникового запасу. Виходить, що застосування асоціацій — це гонка озброєнь. Якщо хтось спорудив ракету, вам потрібно спорудити дві. Якщо ця людина «унікальна», ви повинні бути «суперунікальними».

Такі гонки асоціацій є проблемою для тих, хто намагається змусити інших перейнятися певною ідеєю. Зараз ми переконуємося у цьому на прикладі терміна «спортивна етика».

БОРОТЬБА ІЗ СЕМАНТИЧНИМ ВИСНАЖЕННЯМ: СПОРТИВНА ЕТИКА

У попередньому розділі ми обговорювали семінари для тренерів, які проводить Джим Томпсон, засновник ор-

ганізації *Positive Coaching Alliance (PCA)*. З 1988 року, від початку заснування організації, Томпсон бореться зі складною проблемою. Як викоринити погану поведінку, яка часто асоціюється з молодіжним спортом? У боротьбі з цією проблемою Томпсону довелося зіткнутися з поняттям семантичного виснаження.

Раніше тенісист Джон Макінрой був втіленням порушень правил спортивного етикету. Він кидався ракетками та ображав знаних осіб. Однак тепер його поведінка під час гри нікого не здивувала б. Невиховано поведуться не лише спортсмени, а й батьки та інші вболівальники. За даними організації *Nationall Alliance for Youth Sports*, близько 15 відсотків спортивних ігор серед молоді не обходяться без сутичок між батьками чи тренерами та офіційними особами. А ще кілька років тому цей показник становив 5 відсотків.

Раніше спортивний етикет був наділений великою силою, однак Томпсон відчув, що він втрачає свою цінність. «Приз за спортивну поведінку сприймається сьогодні як втіха за програш», — каже він. Від однієї дівчини Томпсон довідався, що тренер її баскетбольної шкільної команди сказав своїм гравцям, що коли вони здобудуть приз за спортивну поведінку, їм доведеться намотати не одне коло на стадіоні. Томпсон додає: «Спортивна поведінка розглядається як утримання від поганих вчинків. Не кричіть на офіційних осіб. Не порушуйте правил. Однак цього недостатньо. Від молодих спортсменів слід очікувати значно більшого. На жаль, заклик «Поводься як справжній спортсмен» недостатньо, аби змінити молодіжний спорт».

Кожному приємно чути про випадки гідної поведінки під час спортивної гри. Томпсон використовує приклад Ленса Армстронга, який проявив несподівану реакцію,

коли один з його головних опонентів, Ян Ульріх, під час змагання *Tour de France* впав з велосипеда. Замість того, щоб скористатися нагодою та помчати вперед, Армстронг пригальмував та зачекав, поки Ульріх зведеться на ноги. Пізніше він прокоментував, що не міг продовжувати змагання без такого великого спортсмена, як Ульріх. Ось що означає спортивна поведінка.

Томпсон знав, що чимало людей все ще захоплюються ідеалами спортивного етикету. Батьки хотіли, щоб їхніх дітей навчили поваги та гарних манер. Тренери прагнули стати наставниками, а не лише наглядачами для переможців. Діти бажали, щоб їхні команди поважали інші. Проте ці три групи людей іноді поводитися як дурні. Утім Томпсон усвідомлював, що прагнення до спортивної поведінки все ще не згасло, хоч цей термін втратив свою мотиваційну силу.

Поняття спортивної поведінки самовиснажилося. Як і «відносність», воно втратило своє істинне значення. Раніше цей термін вживався на позначення поведінки, яку Ленс Армстронг проявив стосовно Яна Ульріха. Однак із часом він став означати й нешляхетну поведінку, наприклад, нездатність змиритися з програшем чи здатність образити суддю.

Томпсону та організації РСА потрібно було знайти спосіб, завдяки якому вони не лише б викорінили погану поведінку у молодіжному спорті, а й заохотили б належну. Свою стратегію Томпсон назвав «ошляхетненням гри». Людей цікавить спорт, їх цікавить гра. Саме на цьому потрібно формувати ідею, що гра та її цілісність — це важливіше, ніж окремі гравці. «Ошляхетнення гри» — це вияв спортивного патріотизму. В основі цієї стратегії лежить переконання, що ви зобов'язані виявляти повагу до свого виду спорту. Армстронг не по-

вівся як «справжній спортсмен», він повівся як «шляхетний гравець». Така стратегія може стати у нагоді не лише спортсменам. Вона нагадує кожному, що спорт — це інститут громадянського суспільства. Тому й поводитися у ньому слід відповідно.

Чи існують докази ефективності «ошляхетнення гри»? До вашої уваги інформація, зібрана баскетбольною лігою міста Даллас, Техас: «У баскетбольному сезоні 2002 року в середньому раз на п'ятнадцять ігор траплявся технічний фол. Відтоді ми провели шість тренерських семінарів. У сезоні 2004 року технічний фол траплявся раз на п'ятдесят дві гри». У бейсбольній лізі Північної Каліфорнії помітили, що після тренерських семінарів кількість гравців, дискваліфікованих за погану поведінку, знизилася на 90 відсотків! Рівень популярності спортивної гри настільки зріс, що кількість охочих стати бейсболістами збільшилася на 20 відсотків. Єдина скарга стосувалася нестачі стадіонів.

Томпсон прагнув змінити не лише культуру молодіжного спорту. Він хотів змінити культуру спорту загалом. «У мене є мрія. Я спостерігаю за фіналом чемпіонату Головної бейсбольної ліги і бачу, як на поле вибігає менеджер та починає лаяти суддю за те, що той прийняв рішення, з яким він не згоден. На національному телебаченні виступає Боб Костас: “Як прикро, що менеджер паплюжить бейсбольну гру у такий спосіб”». (До речі, зверніть увагу, наскільки конкретно є ця мрія.)

Томпсону не вдалося повністю викоринити невихованість зі спорту, однак його зусилля таки принесли неабиякі результати. За допомогою стратегії «ошляхетнення гри» йому вдалося обійти проблему семантичного виснаження та змусити людей перейнятися його ідеєю.

Ми можемо зробити висновок, що, аби змусити людей перейнятися нашою ідеєю, потрібно залучити до справи те, чим вони вже переймаються. Утім, коли надто велика кількість людей зловживає певним поняттям, виникає гонка озброєнь. Аби уникнути такого явища, нам слід або вдатися до інших методів, як зробив Томпсон, або знайти такі асоціації, які будуть притаманні лише нашим ідеям.

ОСОБИСТА ВИГОДА

Ми шукаємо способи змусити людей перейнятися нашими ідеями — історією африканської дівчинки на ім'я Рокія, проблемою куріння, благодійності, спортивної поведінки. Люди переймаються цими питаннями, тому що вони становлять для них певну цінність.

А що ще має значення для людей? Ми уже поговорили про асоціації, однак відповідь на це запитання є навіть більш прямою. Насправді це найочевидніша відповідь з усіх можливих. Що має значення для людей? Самі ж люди. Те, що один зі способів змусити інших перейнятися нашою ідеєю полягає у задіяні власної вигоди, нікого не здивує.

У 1925 році Джонові Кейпелзу доручили створити заголовок реклами музичних курсів, які пропонувала музична школа США. У сфері реклами Кейпелз не мав жодного досвіду, проте він був талановитою людиною. Він сів за свою друкарську машинку та написав найвідоміший заголовок в історії друкованої реклами: «Усі насміхалися, коли я сідав за піаніно... Але коли я почав грати!»

Це класична історія про невдачу, суть якої виражена лише дванадцятьма словами. Люди *насміхалися* з нього!

Однак своєю грою він *заткнув їм пельки!* (Цей заголовок є настільки захопливим, що він змушує нас забути про звичну реакцію, як-от «Чому б це людям насміхатися з того, хто сідає за піаніно?» чи «Коли востаннє ви насміхалися з того, хто сідав за піаніно?»)

Цей заголовок досяг такого успіху та привабив стількох охочих записатися на курси, що автори рекламних текстів досі створюють на його основі різні варіації. Через 60 років з'явився подібний заголовок, завдяки якому рівень продажів зріс на 26 відсотків: «Мій чоловік зайшовся сміхом, коли я замовила килим через Інтернет. Та коли мені вдалося зекономити 50 відсотків...» (Видавництво відкинуло запропонований нами підзаголовок до книги: «Усі сміялися, коли ми писали цю книгу. Та коли вони прокинулися у ванній, повній льоду...»)

Кейплз доклав чимало зусиль, аби створити посилкову рекламу, попередника інформативної реклами. Працівники сфери посилкової реклами чудово знають, як вона працює. Скажімо, в якійсь газеті чи якомусь журналі розміщена реклама консультацій стосовно підбору акцій. Якщо ви маєте бажання замовити консультацію, ви надсилаєте чек на адресу, вказану у рекламі. Однак у кожній її версії вказані різні адреси. Тож коли ваш чек приходить на певну адресу, маркетолог точно знає, на яку з версій реклами ви купилися.

Порівняймо посилкову рекламу з класичним споживчим товаром, як-от зубною пастою *Crest*. Чому люди її купують? Через нову телевізійну рекламу? Чи, можливо, на неї з'явилися знижки? Чи через яскравий дизайн тюбика? Чи через те, що мама завжди користувалася цією пастою, бо раніше на ринку не було вибору? Маркетологи дивовижно малослівні.

Через те, що сфера посылкової реклами є такою прозорою, вона стала лабораторією для оцінювання мотиваційних закликів. Що змушує людей перейнятися певною ідеєю? Запитайте працівника сфери прямої поштової реклами. Про Джона Кейпльза завжди відгукувалися як про найталановитішого автора рекламних текстів усіх часів. Він каже: «При створенні заголовка до реклами насамперед намагайтеся наголосити на особистій вигоді для людей. Читачі повинні відчувати, що ви пропонуєте саме те, що вони хочуть. Це дуже просте правило. Однак безліч авторів порушують його кожного дня».

Рекламні тексти Кейпльза обіцяють величезні переваги за незначні кошти:

- Якщо виконуватимете цей простий план, то фінансові проблеми видаватимуться вам смішними.
- Дайте мені п'ять днів, і я зроблю з вас харизматичну особистість. Безкоштовно.
- Секрет високого зросту.
- Як покращити свою пам'ять за один вечір?
- Вихід на пенсію у 55 років.

Кейпльз стверджує, що компанії часто наголошують на рисах своєї продукції, хоча б мали підкреслювати її переваги: «Найпоширеніша причина провалу реклам полягає в тому, що розробники продукції настільки пишаються своїми досягненнями (найкраще у світі насіння!), що забувають говорити нам, чому *ми* повинні її купувати (найкращий у світі газон!)». Давній рекламний принцип запевняє, що вам слід доступ-

но пояснити *переваги переваг продукції*. Інакше кажучи, люди не купують свердла. Вони купують дірки у стіні, аби мати змогу повісити на них фотографії своїх дітей.

Переглядати доробок Кейплза часом стає некомфортно. Чимало з його рекламних текстів є оманливими. Розробників принципів харизматичної людини, можливо, й не крає сумління, однак більшість із нас таки прагне знати правду.

Тож чого можна навчитися на прикладі Кейплза та його стратегії? Перший урок — не можна недооцінювати значення особистої вигоди. Джеррі Вайсман, колишній телевізійний продюсер та сценарист, який тепер навчає керівників компаній красномовності, стверджує, що завжди варто підкреслювати те, яку користь продукція може принести покупцям. На його думку, кожна промова повинна ґрунтуватися на питанні «А яка для мене з цього користь?»

Вайсман зазначає, що деяким керівникам не подобається детальний опис переваг певної продукції. «Моя аудиторія не дурна, — цитує він одного з них. — Якщо я детально розповідатиму їм про свій продукт, це навіть може їх образити».

Проте акцентування на перевагах товару має важливе значення: «Навіть якщо люди за кілька секунд можуть знайти зв'язок між рисами продукту та його перевагами, до того моменту, як вони це зроблять, ви вже перейдете до наступної думки, і, мабуть, у них не буде достатньо часу, аби вловити перевагу... чи наступну думку».

Усім вчителям знайома фраза учнів: «Де нам це може згодитися?» Інакше кажучи, яка для мене з цього користь?

Якби алгебра допомагала учням демонструвати кращі результати в комп'ютерних іграх, чи засумнівався б якийсь учитель у тому, чи потрібно це казати? Хтось би засумнівався, що учні приділяли б цьому предмету більше уваги?

Якщо у вас є можливість наголосити на власній вигоді для людей, скористайтеся нею. Навіть найменше за-уваження може все змінити. На переконання Кейплаза, важливо робити акцент на особистості. Не кажіть: «З шинами від компанії *Goodyear* люди почуватимуться у безпеці». Натомість кажіть: «З шинами від компанії *Goodyear* ви почуватиметеся у безпеці».

Звичайно, існують менш очевидні шляхи наголосити на власній вигоді для людей. Аби переконатися в цьому, пропонуємо вашій увазі чудернацький експеримент, проведений у місті Темпе.

КАБЕЛЬНЕ ТЕЛЕБАЧЕННЯ У ТЕМПЕ

У 1982 році психологи провели дослідження, в якому взяли участь домовласники міста Темпе, штат Арізона. До домовласників навідувалися студенти, які просили їх заповнити опитувальний лист, необхідний їм для виконання навчального проекту.

У ті часи кабельне телебачення лише тільки починалося, і для багатьох людей було недоступним. Метою дослідження було порівняти ефективність двох різних підходів до ознайомлення домовласників з потенційними перевагами кабельного телебачення.

Одній групі жителів надали інформацію, яка пояснювала, чому варто підключити кабельне телебачення:

«Користувачі кабельного ТБ матимуть доступ до розважальних та інформаційних програм. Перегляд програм можна планувати заздалегідь. Замість того, щоб витратити гроші на няньку чи опалення, тепер ви зможете проводити більше часу вдома з сім'єю чи друзями».

Другу групу жителів попросили уявити себе у такому сценарії:

«На хвилинку уявіть, що ви маєте доступ до розважальних та інформаційних програм. Ви зможете планувати перегляд програм заздалегідь. На хвилинку уявіть, що ви тратите гроші не на послуги няньки чи опалення. Натомість ви можете проводити більше часу вдома з сім'єю чи друзями».

Деякі учасники відповіли, що спочатку вони не помітили жодної різниці між двома повідомленнями. Різниця справді незначна. Однак перегляньте їх знову та підрахуйте, скільки разів вживається слово «ви».

У певному розумінні це дослідження можна розглядати як повнішу версію поради Кейпласа стосовно уникання абстрактних переваг («З шинами від компанії Goodyear люди почуватимуться у безпеці») та наголошення на особистій вигоді («З шинами від компанії Goodyear ви почуватиметеся у безпеці»). Однак дослідники штату Арізона пішли ще далі. Вони попросили учасників уявити те відчуття безпеки, яке вони переживатимуть, користуючись шинами від компанії Goodyear.

Домовласники заповнили опитувальний лист та попросилися зі студентами. Вони думали, що на цьому експеримент закінчився, однак у дослідників був ще один

задум. Через місяць у місті відкрилася компанія, яка пропонувала домовласникам підключення кабельного телебачення. Від неї дослідникам вдалося отримати абонентські дані. Тоді вони проаналізували, хто саме із жителів підключив кабельне ТБ, а хто ні.

20 відсотків домовласників, яким надали інформацію про кабельне телебачення, скористалися послугами компанії. Однак 47 відсотків жителів, які *уявили*, як вони переглядають кабельне ТБ, також погодилися на пропозицію компанії. Результати дослідження були опубліковані у праці під назвою «Чи спонукає візуалізація до дій?» Відповідь — так.

Проти типових посилових реклам наголошення на власній вигоді у випадку кабельного телебачення видається не таким очевидним. Зверніть увагу, що запропоновані переваги не здаються фантастичними. І справді — чути про якісь абстрактні переваги було недостатньо для збільшення кількості користувачів. Їхню увагу вдалося привернути тільки тоді, коли їм надали можливість уявити себе у певному сценарії: *я переглядаю фільм зі своїм чоловіком вдома; я можу перевірити, як там діти, у будь-який момент; а скільки грошей я зекономила на послугах няньки!*

Ураховуючи результати дослідження, ми можемо зробити висновок, що головне у перевагах — не їхній масштаб, а їхня відчутність. Не варто обіцяти золоті гори. Досить запропонувати такі переваги, користь від яких ви зможете легко уявити.

Уявіть, що організація *Save the Children* перейняла цю ідею та використала її для приваблення спонсорів. Тепер її заклик звучить так: «Ви можете зробити пожертвування на користь Рокії, маленької дівчинки з Малі,

у розмірі 30 доларів на місяць». Такий заклик приносить свої результати. Але якби ми його трохи вдосконалили? «Уявіть себе спонсором Рокії, маленької дівчинки з Малі. На вашому столі стоїть її фотографія, поруч із фотографіями ваших дітей. Протягом минулого року ви обмінялися з нею трьома листами. Ви дізналися, що вона полюбляє читати. Часом її дратує молодший брат. Вона щаслива від того, що наступного року стане гравцем футбольної команди». Дуже ефективно (і геть не цинічно).

МАСЛОУ

Звичайно, однієї лише власної вигоди замало, особливо коли для нас вона означає багатство та безпеку. Якби її було достатньо, ніхто не служив би у збройних силах. Є речі, які мають для людей величезне значення, однак згадку про які ви б ніколи не зустріли у рекламних текстах Кейпса.

У 1954 році психолог Абрагам Маслоу провів опитування стосовно того, що мотивує людей. Величезний обсяг інформації він звів до списку потреб та бажань, які ми прагнемо задовольнити:

- трансцендентність: допомога іншим у реалізації їхнього потенціалу;
- самореалізація: реалізація власного потенціалу, пошук особистого росту і пікових переживань;
- естетичні потреби: симетрія, лад, краса, рівновага;
- пізнавальні потреби: знати, розуміти, знаходити ментальний зв'язок;

- повага: успіх, компетентність, визнання, незалежність, статус;
- належність: кохання, сім'я, друзі, приязнь;
- безпека: захист, надійність, стабільність;
- фізичні потреби: їжа, вода, фізичний комфорт.

Цей список відомий під назвою піраміди Маслоу чи ієрархії потреб Маслоу. Його теорія надзвичайно прониклива, однак її визначення як ієрархії вважається помилковим. Для Маслоу ієрархія — це драбина, якою вам слід підійматися знизу догори. Задовольнити потребу в повазі ви зможете лише тоді, коли задовольните потребу в безпеці. Задовольнити естетичні потреби вам вдасться лише тоді, коли ви задовольните фізичні потреби (у світі Маслоу голодних творців мистецтва не існувало).

Результати подальших досліджень демонструють, що ієрархічний аспект теорії Маслоу є досить сумнівним, адже люди прагнуть задовольнити всі ці потреби одночасно. Звісно, найголодніша людина у світі радше думатиме про їжу, ніж про самореалізацію, однак не все так просто.

Поняття власної вигоди належить до трьох шарів: фізичних потреб, потреби у безпеці та поваги. Для сентиментальних людей власна вигода зачіпає й четвертий шар — потребу в належності. Лише незначна кількість маркетологів та менеджерів виходить за межі цих категорій. Навіть те, що, на нашу думку, має належати до категорії естетичних потреб, насправді стосується поваги (наприклад, реклама розкішного автомобіля).

Мабуть, існує певна причина, через яку люди зосереджуються саме на цих категоріях. Мабуть, вони мають для нас найважливіше значення. Решта — самореалізація, трансцендентність та інші — видаються надто абстрактними. Нещодавно проведене дослідження спробувало пояснити цю проблему та висвітлити рівень вагомості категорій Маслоу для людей.

Уявіть, що керівництво якоїсь компанії обіцяє видати своїм працівникам премію в розмірі 1000 доларів, якщо їм вдасться виконати певні завдання. У керівників компанії є три способи повідомити їм про це:

1. Тільки подумайте, що означає 1000 доларів: перший внесок у купівлю нового автомобіля чи ремонт житла, про які ви так давно мріяли.
2. Подумайте про надійність, яку ви відчуватимете, знаючи, що на вашому банківському рахунку лежить 1000 доларів.
3. Тільки подумайте, що означає 1000 доларів: компанія цінує ваш внесок у її загальну результативність. А гроші на вітер вона не викидає.

Коли учасників експерименту запитали, яке із формулювань їм найбільше імпонує, більшість із них обрали третій варіант. Він задовольняє нашу самоповагу. У першому та другому варіантах йдеться про витрачання та зберігання грошей. Уявити, як ми витрачаємо 1000 доларів, не становить для нас жодних проблем (значно менше людей можуть уявити, як вони заощаджують гроші).

Однак тут і відбувається найцікавіше. Коли учасників запитали, яке із формулювань імпонуватиме *іншим*

людям (не їм), найбільшу кількість голосів набрав перший варіант. Це означає, що нас мотивує самоповага, а інших — купівля автомобіля. Такий висновок пояснює мотиваційну політику більшості великих організацій.

Розглянемо іншу версію того самого експерименту. Скажімо, ви намагаєтеся переконати якусь людину зайняти посаду у відділі, критично важливому для успіху компанії. Існує три можливі способи вмовити цю людину:

1. Подумайте про надійність цієї посади. Вона настільки важлива, що компанія завжди потребуватиме працівника, який зможе впоратися з обов'язками, які вона передбачає.
2. Подумайте про рейтинг цієї посади. Вона настільки важлива, що чимало інших працівників спостерігатиме за вашою роботою.
3. Подумайте про те, наскільки корисною є ця робота. Ви отримаєте унікальну можливість побачити, як насправді працює компанія.

Між нами та іншими людьми знову виникає розбіжність. Більшість учасників обрали третій варіант. На їхню думку, можливість пізнати щось нове стане для них найбільшою мотивацією. Ті самі учасники припустили, що інших людей найбільше мотивуватиме перший (безпека) або другий (повага) варіанти.

Інакше кажучи, чимало хто з нас вважає, що всі, крім них, живуть на дні піраміди Маслоу. У нас є фешенебельна квартира, однак всі інші під нами. Результат — ми здобуваємо помилкове уявлення про те, що насправді мотивує людей. Це не означає, що дно піраміди, тобто

фізичні потреби, не виконує функції рушійної сили. Це не так. Усім нам подобається отримувати премії, займати надійні посади та відчувати самоповагу. Однак, зосереджуючись лише на цих потребах, ми забуваємо про змістовніші мотиви.

Чудовий приклад того, як змістовніша мотивація впливає на наше життя, стосується колишнього військовослужбовця армії США — не командира бойової частини, а звичайного чоловіка, який завідував продовольчими запасами.

СОЛДАТСЬКА ЇДАЛЬНЯ В ІРАКУ

Харчування в армії — це саме те, про що ви подумали: їжа несмачна та переварена. Порції не прикрашають гілочками петрушки. Продукти здебільшого калорійні, адже військовим потрібна енергія для виконання своїх обов'язків. Давнє армійське прислів'я твердить: «Війна війною, а обід за розкладом».

Солдатська їдальня «Пегас», яка стоїть неподалік від аеропорту Багдада, здобула іншу репутацію. Тут ідеально готують яловичину. У вазах для фруктів лежать скибки кавуна, ківі та виноград. Ходять чутки, що в «Пегас» навідуються солдати із «Зеленої зони» (захищена американська територія у Багдаді). Для цього їм потрібно подолати один із найнебезпечніших шляхів Іраку.

Прослуживши двадцять п'ять років кухарем у корпусі морської піхоти, Флойд Лі, завідувач їдальні «Пегас», пішов у відставку, коли розпочалася війна в Іраку. Проте він знову взявся за роботу. «Бог дав мені другий шанс годувати солдат, — каже він. — Я чекав на цю роботу все життя, і ось я тут — у Багдаді».

Лі добре відомо, що військова служба — напрочуд складна справа. Солдати часто працюють по вісімнадцять годин на добу, сім днів на тиждень. В Іраку їм постійно загрожує небезпека. Лі хоче, аби їдальня «Пегас» давала їм можливість відпочити від метушні. Він чудово усвідомлює свою лідерську місію: «Я розумію, що відповідаю не лише за продовольство, а й за бойовий дух армії».

Поміркуйте над його словами: *я відповідаю за бойовий дух армії*. Якщо брати до уваги ієрархію Маслоу, Лі наближається до трансцендентності.

Така позиція проявляється у сотнях вчинків Лі та його команди. Білі стіни їдальні вкриті спортивними плакатами. На вікнах висять золотисті штори, а столи прикрашені зеленими скатертинами з китицями. На стелі крутяться вентилятори, в приміщенні світло. Кухарі носять високі білі ковпаки.

Дивовижно, однак кухарі їдальні «Пегас» працюють з тими самими продуктами, що й інші. Тут подають те саме армійське меню, що й в інших їдальнях. Закуповують продукти у тих самих постачальників. Їдальня «Пегас» вирізняється з-поміж інших ставленням своїх працівників до роботи. Шеф-повар сортує фрукти та відбирає найкращі з них для подачі на стіл. Увечері на десертному столі з'являються п'ять видів пирогів та три види тортів. Яловичину маринують протягом двох днів та подають у неділю.

Кухар із Нового Орлеана замовляє спеції за кордоном та додає їх до основних страв. Кондитер описує свій полуничний торт як «пристрасний та звабливий» — двома прикметниками, які ще ніколи не застосовувалися на позначення смаку армійської їжі.

Лі розуміє, що подавати їжу — це робота, однак зміцнювати бойовий дух — це місія. Зміцнення бойового духу армії вимагає креативності, готовності до експериментів та майстерності. Подача їжі вимагає черпака.

Один із солдатів, який однієї недільної днини навідався у «Пегас», прокоментував: «Коли ти сидиш у цій їдальні, то забуваєш, що ти в Іраку». Лі — це втілення забутих категорій Маслоу — естетичних, пізнавальних та трансцендентних потреб. Надавши нового сенсу своїй їдальні, він надихнув її співробітників створити оазу посеред пустелі.

АПАРАТ ДЛЯ ПРИГОТУВАННЯ ПОПКОРНУ ТА ПОЛІТИКА

Навіть Джон Кейплз, автор рекламних заголовків, визнає, що, окрім акценту на власній вигоді, існують інші ефективні шляхи підвищити мотивацію. Він розповідає історію про маркетолога, який просував новий повчальний фільм про пожежну безпеку. Цьому маркетологу було відомо, що покупця приваблюють три речі — секс, жадібність та страх.

Йому здалося, що в цій ситуації жадібність спрацює найкраще. На думку йому спали кілька ідей, які б могли переконати пожежників переглянути фільм. Він став телефонувати до місцевих пожежних частин, аби дізнатися, яка з його ідей матиме найбільший успіх. Він описував новий фільм та питав: «Чи хотіли б ви переглянути фільм, який стане доповненням до ваших навчальних програм?» Усі давали захоплену згоду.

Наступне запитання звучало так: «Що б хотіли отримати ваші пожежники як винагороду за перегляд фільму: апарат

для приготування попкорну чи чудовий набір кухонних ножів?»

Така версія пропозиції викликала однозначну відповідь: «Ви думаєте, що ми дотримуватимемося пожежної безпеки лише заради бісового апарата для приготування попкорну?!»

Маркетолог припинив пропонувати безкоштовні подарунки.

Тож іноді власна вигода змушує людей перейнятися певною проблемою, а іноді — ні. Як знати напевне?

Ця головоломка видається ще складнішою у сфері політики. Існує загальноприйнята думка, що виборці — це переслідувачі власної вигоди. Якщо політик обіцяє підвищити граничну податкову ставку на високі доходи, ми очікуємо, що багаті люди протестуватимуть проти такої пропозиції, а всі інші її підтримають.

Насправді таке міркування є помилковим. У нас немає достатньо доказів того, що громадська думка визначається особистою користю. У 1998 році Дональд Кіндер, професор політології Мічиганського університету, опублікував результати свого тридцятирічного дослідження цього питання. Вплив особистої вигоди на політичні погляди він назвав «мізерним». Мізерним! Кіндер пише:

«Особиста шкода чи вигода не впливають на політичні погляди біло- та темношкірих американців. Безробітний навряд чи підтримає політичні заходи, спрямовані на боротьбу з економічним спадом. Хворий ледве чи підтримає державну медичну страховку більше, ніж повністю за-

страхована людина. Батьки дітей, які навчаються у державних школах, напевно, не підтримують допомогу уряду у сфері освіти більше, ніж інші громадяни. Американці, яких беруть на військову службу, навряд чи протистоятимуть військовому втручання чи ескалації конфлікту. Працевлаштовані жінки не стануть висловлювати більше підтримки на користь привілеїв для жінок, які працюють за межами дому, ніж домогосподарки. У питаннях десегрегації у школах, заходів щодо боротьби з алкоголем, обов'язкових іспитів в університетах, житлової політики, двомовного навчання, виконання законів, вирішення правових конфліктів, контролю над зброєю та інших власна вигода має дріб'язкове значення».

У це складно повірити. Якщо люди не підтримують власні інтереси, то чий?

На це питання у нас є розлога відповідь. По-перше, власна вигода набуває значення тоді, коли вплив державної політики є потужним та реальним. Наприклад, у 1978 році у штаті Каліфорнія виборча ініціатива під назвою «Пропозиція 13» закликала скоротити податок на нерухомість в обмін на скорочення фінансування шкіл, бібліотек, поліцейських управлінь та пожежних частин. Домовласники, ситі збільшенням рівня податку, яке супроводжувало зростання цін на нерухомість, проголосували за «Пропозицію 13». Бібліотекарі та пожежники проголосували проти. По-друге, власна вигода формує те, чому ми приділяємо увагу, навіть якщо вона не визначає нашої позиції. Наприклад, саме у домовласників та державних службовців сформувалася чітка думка стосовно ініціативи «Пропозиція 13», навіть якщо їхня позиція суперечила власній вигоді.

Однак власна вигода — це ще не все. Принципи — рівність, індивідуальність, державні ідеали, права людини та інші — не втрачають свого значення навіть тоді, коли порушують власну користь. Нам можуть не подобатися погляди якоїсь радикальної партії, однак ми підтримуємо її право на свободу слова.

Мабуть, найважливіший висновок, який ми можемо зробити, звучить так: інтереси цілої групи людей впливають на політичну позицію більше, ніж власна вигода. Кіндер стверджує, що при формуванні власної думки люди керуються не питанням «А яка мені з цього користь?», а питанням «А яка з цього користь для групи, до якої я належу?» Наша належність до певної групи може визначатися походженням, соціальним статусом, релігією, статтю, місцем проживання, політичною партією, місцем роботи та безліччю інших критеріїв.

Подібну ідею подав Джеймс Марч, професор Стенфордського університету. На його переконання, ми приймаємо рішення за двома основними моделями. Перша з них базується на передбаченні наслідків. Ми зважуємо всі можливі варіанти дій, оцінюємо кожен із них та обираємо найприйнятніший. Як правило, таку модель прийняття рішень використовують корисливі та раціональні люди. Типові для них запитання формулюються так: «На якому дивані я почуватимуся найкомфортніше?» або «Який політичний кандидат найкраще задовольнить мої соціальні та економічні інтереси?» Друга модель дещо інша. В її основі лежить усвідомлення своєї ідентичності. Люди, які застосовують цю модель, керуються трьома запитаннями: «Хто я?», «В яку ситуацію я потрапив(ла)?» та «Як інші люди хотіли б, аби я вчинив(ла) у цій ситуації?»

Зверніть увагу, що ті, хто обирає другу модель, не аналізує наслідків чи результатів. Тут не існує підрахунків,

лише норми та принципи. Який диван придбала б людина, подібна до мене? Якого політичного кандидата підтримав би голлівудський буддист? Люди ніби звертаються до свого ідеального образу: *як би вчинила така людина, як я?*

Завдяки другій моделі прийняття рішень нам стає зрозумілим, чому пожежників роздратувала пропозиція отримати апарат для приготування попкорну. Зверніть увагу, що цей апарат не був хабаром. Якби маркетолог сказав: «Замовте фільм для ваших пожежників, і тоді я дам вам апарат для приготування попкорну», — звичайно, більшість людей відмовилася б від такої пропозиції з етичних причин. Натомість вона звучала досить невинно: *«Ми подаруємо вам апарат для приготування попкорну на знак вдячності за те, що ви виділите час на перегляд фільму. Ви отримаєте апарат незалежно від вашого рішення»*. Тут немає нічого аморального.

Ми можемо піти ще далі. Це просто вияв дурості не прийняти такої пропозиції. Якщо ви приймаєте рішення А, ви отримуєте апарат для приготування попкорну. Якщо ви приймаєте рішення Б, ви його не отримуєте. Усе інше залишається однаковим. Тож якщо цей апарат не порушить цінностей у вашому житті, то вам слід прийняти рішення А.

Однак із позиції другої моделі прийняття рішень відмова від апарата є цілком зрозумілою. Ось що подумав пожежний: «Я пожежник. Ви пропонуєте мені апарат для приготування попкорну в обмін на те, що я перегляну фільм про пожежну безпеку. Однак для мотивації нам не потрібні подарунки. Ми ризикуємо своїм життям, ми заходимо в охоплені вогнем будинки, аби врятувати інших. Як вам не соромно вважати, що до цього мене підштовхуватиме апарат!»

Існує спосіб поєднати дві моделі прийняття рішень. А якби маркетолог пожертвував п'ятдесят доларів на шкільну програму з пожежної безпеки в обмін на те, що пожежники переглянули б фільм? У такому разі існує менша ймовірність, що він образив би почуття ідентичності пожежників.

Власна вигода важлива. Безсумнівно, роблячи на ній акцент, ми можемо змусити інших людей перейнятися певною проблемою. Проте такий спосіб має один недолік. Завжди формувати наші ідеї навколо власної вигоди — це те саме, що малювати лише одним кольором. Це нудно та неясково.

Флойд Лі, завідувач їдальні «Пегас», обрав правильний підхід. Звісно, він міг заохотити своїх працівників до роботи завдяки акценту на власній вигоді. Наприклад, якщо вони плідно працювали весь день, то могли б іти додому на десять хвилин раніше або покуштувати найкращий шматок стейку. Натомість він створив унікальний образ їдальні: *кухарі «Пегаса» відповідають не за їжу, а за бойовий дух*. Тому вони приймають сотні рішень, запитуючи себе: *«Як у цій ситуації вчинив би кухар «Пегаса»?»*

СЕМІНАР

Алгебра та піраміда Маслоу

Ситуація: кожному вчителю алгебри доводилося стикатися із двома запитаннями учнів: *«Для чого мені це?» та «Коли я застосую це у своєму житті?»*

У цьому семінарі ми спробуємо дати на них три відповіді.



Повідомлення 1. У 1993 році відбулася конференція під назвою «Алгебра для всіх», в результаті якої були сформульовані відповіді на запитання «Для чого вивчати алгебру?»:

- алгебра пропонує методи, завдяки яким ми можемо рухатися від конкретного до загального. Вона відкриває закономірності між різними даними, вона має власну мову;
- завдяки алгебрі ми розуміємо навколишній світ краще;
- алгебра пропонує нам математичні моделі, які допомагають краще пізнати світ;
- алгебра — це наука про змінні величини. Вона допомагає впоратися з великою кількістю даних, визначаючи змінні величини (величини, значення яких може змінюватися) та виявляючи структури всередині даних;
- алгебра — це набір ідей та методів, які описують та аргументують взаємозв'язки між змінними величинами.

Коментарі стосовно першого повідомлення. Це повідомлення ілюструє проблему Прокляття Знань. Ймовірно, учасниками конференції були математичні експерти. Для інших їхні аргументи незрозумілі. Визнаймо, чи стане будь-який непосидючий учень цікавитися алгеброю лише через те, що вона «пропонує математичні моделі, які допомагають краще пізнати світ»? Як визначення алгебри наведені вище аргументи здаються логічними. Однак як причини вивчати алгебру вони не годяться. Нам потрібне щось інше.



Повідомлення 2. Це повідомлення ми придумали самі. Нас надихнули кілька прикладів, на які ми натрапили в Інтернеті.

Ось як я пояснюю своїм учням, чому важливо вивчати алгебру:

- вам потрібно отримати атестат;
- на будь-якому іншому уроці з математики чи природничих наук вам знадобляться знання з алгебри;
- аби вступити у престижний університет, вам слід отримати добру оцінку з математики;
- навіть якщо ви не плануєте вступати до вишу, аналітичні здібності, які ви здобуваєте із вивченням алгебри, допоможуть вам при купівлі будинку, формуванні бюджету і т. д.

Мій брат працює менеджером. У школі в нього завжди виникали труднощі з математикою, однак тепер він розуміє, що ті зусилля, які він докладав до вивчення цієї дисципліни, покращили його аналітичні здібності, які тепер допомагають йому у роботі з клієнтами.

Коментарі стосовно другого повідомлення. Цей учитель уникнув ефекту Прокляття Знань, проте він залишився на дні піраміди Маслоу.

Для чого вивчати алгебру? Перша причина: ви повинні це робити, бо ви повинні це робити. Друга причина: ви повинні це робити, щоби потім мати з цього користь.

Сюди залучається самоповага — прагнення стати компетентним, здобути визнання та статус. Найефективнішим елементом цього повідомлення є згадка про брата автора, який усвідомив, що мордування з математикою пізніше виправдало себе. Приклад брата нагадує переможну історію у стилі Кейпласа («Усі сміялися, коли я не зумів розв'язати рівняння. Але коли я став менеджером...»)



Повідомлення 3. Ось відповідь, яку дав вчитель алгебри Дін Шерман в онлайн-обговоренні цієї теми:

«Мої учні 9-го класу не усвідомлюють важливості рівняння прямої. Тому вони часто запитують мене: «Коли це згодиться нам у житті?»

Колись це питання мене справді турбувало, тому я шукав виправдання всьому, чого навчав. Тепер я кажу: «Ніколи. Вам ніколи це не згодиться».

Тоді я нагадую їм, що люди не займаються важкою атлетикою, аби бути готовим до того, щоб одного дня якийсь перехожий звалив їх з ніг та поклав на їхні груди штангу.

Вони займаються важкою атлетикою для того, аби зуміти підняти важкий пакет з продуктами чи підкинути своїх онуків так, щоб наступного дня нічого не боліло.

Ви розв'яжете математичні задачі для того, аби вдосконалити своє вміння мислити логічно. Завдяки цьому ви зможете стати успішними юристами, лікарями, архітекторами, наглядачами в'язниці чи батьками.

МАТЕМАТИКА — ЦЕ ВАЖКА АТЛЕТИКА ДЛЯ МОЗКУ. Математика — це засіб для досягнення цілі (для більшості людей), а не самоціль».

Коментарі стосовно третього повідомлення. Це чудова відповідь. Зверніть увагу на елементи, які ми вже обговорювали. Неочікуваний початок, який привертає увагу («Ніколи. Вам ніколи це не згодиться»). Використано геніальну аналогію.

Автор бере наявну схему «важка атлетика» та з її допомогою змінює наше уявлення про вивчення алгебри (річ не в тім, що в майбутньому ви кожного дня розв'язуватимете приклади; річ у тім, що ви тренуватимете свій мозок).

Цей вчитель підійнявся на вищі сходинки піраміди Маслоу. Він робить акцент на потребах у пізнанні та самореалізації.

Його ідея полягає в тому, що вивчення алгебри допоможе вам реалізувати свій потенціал.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2	Повідомлення 3
Простота	—	—	✓
Несподіваність	—	—	✓
Конкретність	—	✓	✓
Достовірність	—	—	—
Емоційність	—	✓	✓
Розповідність	—	✓	—

Висновок. Вислів «Математика — це важка атлетика для мозку» нагадує нам, що навіть у найбуденніших ситуаціях ми можемо залишити дно піраміди Маслоу та піднятися до вищого рівня мотивації.

ЗІ ШТАТОМ ТЕХАС НЕ ЖАРТУЙТЕ

Ден Сайрек — головний борець зі сміттям у країні. Він працював у межах шістнадцяти штатів від Нью-Йорку до Аляски. Його проекти полягають у тому, що він обирає ділянки різних доріг та крокує вздовж них, рахуючи сміття.

У 1980-х роках Сайрек та його інститут прикладних досліджень, що в місті Сакраменто, стали працювати зі штатом Техас. Там були серйозні проблеми зі сміттям. Кожного року штат витрачав 25 мільйонів доларів на розчистку місцевості, однак щороку ці витрати зростали на 15 відсотків. Усі намагання влади штату заохотити належну поведінку (знаки «Будь ласка, не смітіть», безліч смітників уздовж дороги) не приносили бажаного результату. Техас звернувся по допомогу до Сайрека, аби той розробив нову стратегію.

Типовому заклику до боротьби зі сміттям притаманна емоційність, однак зазвичай він наголошує на обмеженому колі емоцій. Як правило, сюди залучають відчуття провини та сорому, як у рекламі, де корінний американець проливає сльозу через засмічене довкілля. Крім цього, такі заклики можуть акцентувати увагу на красі живої природи, як у рекламній кампанії, де сова співає: «Не сміти!»

Сайрек знав, що такий вид пропаганди не допоможе вирішити проблему Техасу. На його переконання, такі реклами лише «вломлюються у відчинені двері». Влада Техасу повинна була достукатися до тих людей, які навряд чи пролили б сльозу над забрудненим узбіччям дороги. Вона визначила типовий образ забруднювача довкілля Техасу — молодий чоловік від вісімнадцяти до тридцяти п'яти років. Він любить спорт та музику у стилі «кантрі». Він не підтримує владу, його не мотивують емоційні асоціації, пов'язані із совами. Один працівник Міністерства транспорту штату Техас зауважив: «Такі люди не знають слова “будь ласка”».

«Ми дійшли висновку, що люди, які викидають сміття прямо на вулиці, є справжніми нечепурами, — каже Сайрек. — Ми мали пояснити їм: те, що вони роблять, становить серйозну загрозу для довкілля». Сайрек постійно носив із собою фотографію мужнього чоловіка, який сидів у вантажівці. «Ось наша ціль, — каже він. — Такий тип людей ми назвали “мужиком”».

Кампанія з боротьби зі сміттям, побудована на власній вигоді, мала б незначний вплив на цю групу людей. Зрештою, яка користь «мужикам» з того, що вони не смітитимуть? Аби правильно викидати сміття, потрібно докласти певних зусиль, за які тебе ніхто не нагородить. Тут можна застосувати підхід, в основі якого лежатиме

страх (запровадження високих штрафів чи інших каральних заходів). Проте на заваді може стати почуття неприязні «мужиків» до влади (а це може призвести до ще гірших наслідків).

Сайрек розумів, що найкращий спосіб змінити поведінку «мужиків» — переконати їх, що *такі люди, як вони*, не сміять. Міністерство транспорту штату схвалило рекламну кампанію, яка отримала назву «Зі штатом Техас не жартуйте».

В одному з перших рекламних роликів знялися два відомі гравці футбольної команди *Dallas Cowboys* Ед Джонс та Ренді Вайт. Вони збирають сміття на узбіччі дороги.

Джонс підходить до камери і каже: «Бачили того хлопця, який викинув це через вікно свого автомобіля? Передайте йому, що в мене є до нього розмова».

Ренді Вайт, тримаючи в руці бляшанку з-під пива, робить кілька кроків уперед та говорить: «У мене також є до нього розмова...»

Фоновий голос запитує: «Яка?»

Вайт сплющує бляшанку своєю рукою й каже з погрозою: «Мені потрібно з ним побачитися, аби передати це».

Джонс додає: «Зі штатом Техас не жартуйте».

Ця реклама зовсім не подібна до милих сов чи вразливих корінних американців.

В іншому рекламному ролику знявся Майк Скотт, гравець бейсбольного клубу *Houston Astros*. Скотт каже, що

недбале викидання сміття — це те, що так «притаманно штату Техас». Він демонструє свій коронний кидок, посилаючи сміття у смітник, який вибухає вогняним стовпом. Дуже переконливо.

У кампанії взяли участь й інші спортсмени та музиканти, відомі жителям штату Техас: нападник футбольної команди *Houston Oiler* Воррен Мун, боксер Джордж Форман, гітарист Стіві Рей Воан та виконавець у стилі «кантрі» Джеррі Джефф Волкер. Віллі Нельсон також зробив свій внесок у рекламну кампанію. Усім відомі його слова: «Матері, скажіть своїм дітям: “Зі штатом Техас не жартуйте”».

Однак чи не є це типовою «зірковою» рекламою? Ні, це значно більше. Звісно, успіх цієї серії реклам забезпечила не лише наявність знаменитостей. Барбра Стрейзанд навряд чи могла справити великий вплив на «мужиків». І навіть участь мачо-зірок мало б чим допомогла. Так, Шварценеггер — це мачо, однак він не робить нічого, аби підняти рівень свідомості жителів Техасу.

А якби у рекламній кампанії взяли участі ті самі зірки, однак підхід до її створення був би дещо іншим? «Я — Джордж Форман, професійний боксер. Смітити погано». Такий варіант також не приніс би бажаного результату. У такій ролі Форман сприймався б як авторитет, а «мужики» їх ненавидять.

Ідея серії реклам полягала в усвідомленні того, що *жителі Техасу не сміять*. Зверніть увагу на те, що головна місія зірок — створити ідеальний образ «мужнього техасця». Навіть люди, яким не імпонує музика Віллі Нельсона, можуть перейнятися його позицією.

Рекламна кампанія одразу ж зазнала неймовірного успіху. Навіть через кілька місяців 73 відсотки опитаних

жителів штату змогли згадати, на чому вона наголошувала. Через рік рівень забрудненості Техасу знизився на 29 відсотків.

Спочатку Міністерство транспорту планувало виділити 1 мільйон доларів на нагляд за виконанням законів, що стосувалися сміття. Така тактика базувалася на відчутті страху: якщо ти смітиш, тебе неодмінно спіймають на гарячому. Однак ефективність кампанії «Зі штатом Техас не жартуйте» була такою високою, що міністерство відмовилося від своїх планів. Завдяки акценту на ідентичності «мужиків» залучати відчуття страху не було потреби.

Через п'ять років кількість сміття на узбіччях доріг зменшилася на 72 відсотки, а кількість бляшанок — на 81. У 1988 році Сайрек зробив висновок, що на вулицях Техасу лежить удвічі менше сміття, ніж в інших штатах.

«Зі штатом Техас не жартуйте» — чудове гасло. Однак не варто плутати гасло з ідеєю. Ідеєю Сайрека було змусити «мужиків» перейнятися проблемою та показати їм, що достойні жителі штату не сміять. Сайрек не скористався методом акценту на власній вигоді. Та навіть якби заклик мав вигляд: «Поважайте штат Техас», — завдяки цій кампанії кількість бляшанок на дорогах таки зменшилася б.

ФОРТЕПІАННИЙ ДУЕТ

Ми вже розглянули три стратегії, завдяки яким можемо змусити інших людей перейнятися нашими ідеями: використання асоціацій (або уникання асоціацій), акцентування на власній вигоді або ідентичності. Усі перелічені методи можуть принести бажаний ефект, однак

не слід забувати про нашого давнього ворога — Прокляття Знань, яке може стати на нашому шляху.

У 2002 році Чіп допомагав групі професорів підготувати семінар, у якому мали взяти участь лідери некомерційних мистецьких організацій Маямі та Форт-Лодердейлу, штат Флорида. Одна із вправ була розроблена для того, аби допомогти лідерам визначити ключову місію їхніх організацій. Учасникам семінару поставили непрості запитання: «Чому ви заснували своє об'єднання?», «Чи можуть інші організації виконувати те, що виконуєте ви?», «Якщо так, тоді в чому полягає ваша унікальність?»

Тоді лідерів попросили визначити мету їхніх організацій таким чином, щоб вона могла стати мотивацією для інших. Волонтерам необхідна мотивація, аби присвячувати свій час певному виду діяльності, спонсорам необхідна мотивація, аби вкладати гроші у певну справу, працівникам необхідна мотивація, аби й надалі працювати у своїх компаніях (навіть якщо вони отримують заманливу пропозицію перейти у прибутковішу організацію). У семінарі брали участь представники об'єднання *Murray Dranoff Duo Piano Foundation*. Коли настала їхня черга, вони зачитали свою місію.

Duo Piano: «Ми здійснюємо свою діяльність для того, аби захищати, оберігати та сприяти роботі фортепіанних дуетів».

Чін: «Чому так важливо це робити?»

Duo Piano: «Фортепіанні дуети трапляються сьогодні рідко. Ми прагнемо підтримати їхню роботу».

Один з учасників семінару пізніше зізнався: коли він вперше почув вислів «фортепіанний дует», йому на думку

спала розвага, на яку часто можна натрапити у барах (відвідувачі напідпитку співають пісні під акомпанемент піаніно). Інші присутні подумали, що, мабуть, фортепіанні дуети не варто оберігати від занепаду, а навпаки — пришвидшити його.

На кілька хвилин в аудиторії розгорнулося обговорення, яке зовсім не переконувало учасників, що фортепіанний дует — це одна з форм мистецтва. Тоді в розмову втрутився якийсь чоловік: «Не хочу здатися неввічливим, але хіба світ збіднів би, якби фортепіанні дуети цілком зникли?»

Представники *Duo Piano* (приголомшені): «Що ж...

Фортепіано — величний інструмент. Його створили для того, щоб лише один виконавець міг взяти під свій контроль повний діапазон та тембр всього оркестру. Жодному іншому інструменту не притаманний такий об'єм звуку.

Коли два таких величних інструменти стоять в одному приміщенні, і виконавці можуть доповнювати один одного, ви ніби чуєте мелодію у виконанні всього оркестру».

У цей момент присутні не могли приховати здивування. Вислів «ви чуєте мелодію у виконанні всього оркестру» не міг не привернути до себе увагу. Раптом вперше у своєму житті учасники семінару *зрозуміли*, чому організація *Murray Dranoff* повинна підтримувати діяльність фортепіанних дуетів.

Чому представникам *Duo Piano* знадобилося аж десять хвилин, аби змусити інших перейнятися їхньою позицією? Ви, мабуть, думаєте, що у світі немає людей, які б пояснили цінність музики краще, ніж ті, хто працює з нею.

Насправді вони *знали* краще, ніж будь-хто інший, чому так важливо сприяти діяльності фортепіанних дуетів. Однак Прокляття Знань завадило їм у формулюванні чіткого пояснення. Мета «зберегти роботу фортепіанних дуетів» була зрозумілою у межах організації *Murray Dranoff*, та за її межами вона звучала неясно. Після завершення семінару кілька учасників прокоментували: «Світ би точно збіднів, якби цілком втратив фортепіанні дуети». У чому ж полягає їхня унікальність?

Якщо ви кожного дня приходите на роботу, пов'язану з фортепіанними дуетами, ви можете легко забути, що чимало людей ніколи не чули про таке мистецтво. Забути, що ви — виконавці, а всі інші — слухачі, надзвичайно просто. Однак представникам *Duo Piano* вдалося подолати Прокляття Знань завдяки учасникам, які безперестанку запитували у них: «Чому?» Таким чином, у своїй розмові вони змогли перейти від того, *чим* вони займаються, до того, *чому* вони цим займаються. Вони перейшли від асоціацій, які не давали жодного ефекту (якщо не брати до уваги тих, кому було відоме поняття фортепіанного дуету), до більш глибоких та конкретних асоціацій, які знайшли емоційний відгук у свідомості учасників.

Питання «Чому?» допомагає оминути Прокляття Знань стороною (компанія *Toyota* використовує це запитання, аби зрозуміти причину неполадок на своїх виробничих лініях). Запитуючи «Чому?», ми нагадуємо собі, які головні цінності та принципи лежать в основі наших ідей.

Кілька років тому адміністрація однієї лікарні звернулася до консалтингової компанії IDEO з проханням удосконалити організацію її робочого процесу. Команда IDEO розуміла, що вона запевно стикнеться з незгодою медичного персоналу прийняти її рекомендації. Аби

мотивувати працівників лікарні до змін, агентство IDEO повинно було пояснити їм, що у них є проблема, яка вимагає вирішення.

Команда IDEO зняла відео, що демонструє, як пацієнт з переломом ноги прямує до відділення невідкладної медичної допомоги. Ми бачимо те, що бачить пацієнт. Ми самі є пацієнтом. Ми заходимо у відділення невідкладної медичної допомоги, шукаємо реєстратуру, намагаємося поговорити з людьми, які розмовляють незрозумілою медичною мовою. Зрештою нас кладуть на каталку та везуть лікарнею. Ми розглядаємо довгу стелю. Ми чуємо голоси та не бачимо, хто звертається до нас. Час від часу в полі зору з'являється чиясь голова. Ми непорушно лежимо, дивимося у стелю та очікуємо, що станеться далі.

Джейн Фултон Сурі, психолог компанії IDEO, каже, що відео справило неабиякий вплив на працівників лікарні. «Першою реакцією були слова “Я й ніколи подумати не міг (могла)...”» На переконання Сурі, до перегляду відео медичний персонал не усвідомлював реальності проблеми. Вона каже: «Після перегляду відео у лікарів з'явилася негайна мотивація до дій. Вони зрозуміли, що це не просто проблема».

Крім цього, агентство IDEO розробило рольові вправи, у яких медичні працівники опиняються на місці пацієнтів. Ось як сформульоване одне із завдань: «Уявіть, що ви родом із Франції. Вам необхідно покласти свого батька в лікарню, проте ви не розмовляєте англійською». Компанія IDEO відома моделюваннями ситуацій, завдяки яким лікарі з розумінням ставляться до пацієнтів. Здається, у деяких контекстах ми вже забули, що таке співчуття, проте компанії IDEO вдається його відновити. «Як правило, світ бізнесу наголошує на загальному,

а не на конкретному, — каже Сурі. — І саме через це люди так рідко переймаються певними проблемами».



Усвідомлення того, що співчуття виникає стосовно конкретного, а не загального, повертає нас до слів Матері Терези, які ми цитували на початку розділу: «Дивишся на натовп — не дієш, дивишся на людину — прагнеш допомогти».

Як змусити людей перейнятися нашими ідеями? Ми відкидаємо їхнє аналітичне мислення. Ми будуємо співчуття до окремих людей. Ми проводимо асоціації між нашими ідеями та речами, які становлять для них неабияку цінність. Ми робимо акцент не лише на власній вигоді, а й на ідентичності, тобто на рисах тих людей, якими вони б хотіли стати.

І хоча ми постійно повинні думати, яка користь з наших ідей для нашої аудиторії, нам також не слід забувати про дно піраміди Маслоу. Мотивацією для неї можуть стати не лише 250 доларів, а й прагнення до краси чи трансцендентності. Флойд Лі зауважив: «Я розумію, що відповідаю не лише за продовольство, а й за бойовий дух». Хто б не захотів опинитися під крилом такого лідера, як Флойд Лі?

Розділ 6

РОЗПОВІДНІСТЬ

Медсестра працювала у відділенні інтенсивної терапії новонароджених, де лікувала хворих немовлят та спостерігала за станом їхнього здоров'я. Уже протягом кількох годин вона дивилася на одну дитинку, і те, що вона бачила, їй не подобалося. Колір її шкіри, — основний показник потенційних проблем, — постійно змінювався від здорового рожевого відтінку до більш темного.

Раптом за лічені секунди шкіра немовляти стала синьо-чорною. Медсестра пополотніла. Усі, хто тоді перебував у відділенні інтенсивної терапії новонароджених, кинулися шукати рентгенолога та лікаря.

Команда медиків дійшла висновку, що легені дитини зазнали колапсу, — типової проблеми, яка трапляється серед немовлят, підключених до апарата штучної вентиляції легень. Команда приготувалася до звичної процедури — проколоти грудну клітку та за допомогою трубки видалити повітря, що зібралось навколо легень.

Однак медсестра відчувала, що у немовляти були проблеми із серцем. Побачивши жахливий синьо-чорний колір шкіри дитини, вона запідозрила пневмоперикард, — захворювання, яке характеризується скупченням повітря в порожнині навколосерцевої сумки, що перешкоджає серцебиттю. Медсестра неабияк перелякалася, адже вона вже була свідком смерті дитини з таким діагнозом.

Вона спробувала зупинити підготовку лікарів до лікування колапсу легень. «Проблема в серці!» — сказала вона. Проте у відповідь один із медиків вказав на кардіомонітор, який показував, що із серцем все гаразд. Його ритм становив 130 ударів на хвилину, що вважається нормою для новонароджених. Утім наполеглива медсестра кинулася до немовляти та нахилилася до його грудей зі стетоскопом.

Жодного звуку. Серце *не* билось.

Вона почала робити штучне дихання. Головний неонатолог увірвався в палату, і медсестра вклала у його руку шприц. «Це пневмоперикард, — сказала вона. — Проклюйте серце».

Рентгенолог, який нарешті отримав результати сканограми, підтвердив діагноз медсестри. Неонатолог увів шприц у серце та випустив повітря, яке його душило. Життя немовляти було врятоване. Колір його шкіри повільно повернувся до норми.

Пізніше команда медиків зрозуміла, що кардіомонітор збив її з пантелику. Його завдання — вимірювати електричну активність серця, а не його ритм. З нервами було все в порядку, вони наказували серцю скорочуватися відповідно до норми. Однак повітря, яке накопичилося у навколосерцевій сумці, заважало йому це робити. Лише тоді, коли медсестра взяла стетоскоп та притулила його до грудей немовляти, стало зрозумілим, що його серце зупинилося.

Цю історію розповів Гарі Кляйн, психолог, який вивчає поведінку людей у стресових, критичних ситуаціях. Він працює з пожежними, авіаційними диспетчерами, механіками електростанцій та медиками інтенсивної терапії. Розповідь про новонародженого з'явилася у його книзі «Джерела влади».

Кляйн стверджує, що люди діляться між собою різними історіями через те, що їм притаманна велика мудрість. Історії — це ефективний навчальний матеріал. Вони демонструють, як вплив зовнішніх обставин може призвести до прийняття неправильних рішень. Розповіді ілюструють причинно-наслідкові зв'язки, які раніше

були непомітними, та підкреслюють несподівані й ефективні способи вирішення проблем.

З медичної точки зору розповідь про немовля навчає нас важливим речам. Вона інформує, як правильно виявляти та лікувати пневмоперикард. Крім цього, вона застерігає від надмірного покладання на медичне обладнання. Кардіомонітор працював ідеально, проте він не зміг замінити звичайного стетоскопа.

Такі медичні повчання будуть корисними лише для тих, хто працює у сфері охорони здоров'я. Однак ця історія *надихає* усіх. Це розповідь про жінку, яка залишилася вірною своїй позиції, незважаючи на внутрішню спокусу погодитися з думкою всієї команди. Це розповідь про успіх людини низького рангу: з усього медичного персоналу лікарні саме *медсестра* підказала правильний діагноз *неонатологові*. Бажання вийти зі свого «належного місця» змінило її життя.

Отже ефективність історій полягає у двох елементах: моделюванні ситуації (знання про те, як діяти) та нахненні (мотивація діяти). Зверніть увагу, що обидва поняття ведуть до дій. У попередніх розділах ми побачили, що *достовірні* ідеї змушують людей повірити у себе. *Емоційні* ідеї змушують людей перейнятися собою. У цьому розділі ми переконуємося, що правильні історії змушують людей діяти.

ПРОФЕСІЙНА РОЗМОВА В ІДАЛЬНІ КОМПАНІЇ ХЕРОХ

Мабуть, ксерокс — найскладніший апарат, яким ми коли-небудь користувалися. Адже який інший пристрій щоденного користування поєднує в собі оптичні, меха-

нічні, хімічні та електричні технології? Ксерокси — це просто диво. Однак вони часто ламаються. Коли з'являється поломка, офісний працівник навряд чи її усуне. Для цього потрібен кваліфікований і кмітливий майстер.

Дослідник Джуліан Орт чимало часу провів серед ремонтників ксероксів компанії *Xerox* та довідався, що вони часто обмінюються історіями з працівниками організації. Візьмемо за приклад історію, яку розповів менеджер із продажів компанії за грою у крибедж (у квадратних дужках ми додаватимемо деякі пояснення). Спочатку він згадує нещодавню механічну заміну, яку майстер зробив з метою запобігання частим стрибкам напруги через перегорання різних компонентів:

«Нова конфігурація плати ксероксів працювала б за умови наявності коротрона, який формував би електричну дугу. Натомість тепер вона живиться від низьковольтного блока живлення, тому пристрій виходить з ладу. Коли ти знову його вмикаєш, на екрані висвітлюється помилка E053 [це недостовірний код помилки, який стосується частини ксерокса, не пов'язаної зі справжньою проблемою].

Саме така неполадка виникла у ксероксі, що стоїть у кінці коридору. Ми з Вебером протягом чотирьох годин намагалися зрозуміти, в чому річ. Виявилося, що причина крилася у коротроні. Перевіривши всі коротрони, ми виявили, що один із них був несправний. Так, було весело».

Хлопці, які грають у крибедж, ведуть звичайну професійну розмову. Кожен із нас це робить. Мабуть, недостовірний код помилки E053 не звучить для вас як кінець світу, проте в усіх нас виникають подібні труднощі.

Чому люди ведуть професійні розмови? Частково через те, що вони прагнуть поділитися своїми враженнями з тими, хто має з ними дещо спільне. Ремонтники ксероксів працюють з ксероксами, тому вони є темою їхнього обговорення. Однак це ще не все. Менеджер з продажів міг би розповісти свою історію без деталей: «Сьогодні у мене виникла справжня проблема. Мені знадобилося чотири години, аби збагнути, в чому річ. Утім зараз все гаразд». Або ж він міг одразу перейти до головного: «Після кількох годин мордувань я виявив, що причина крилася у несправному коротроні. А як минув *ваш* день?»

Натомість він розповідає історію, значно цікавішу для його співробітників. Їй притаманна внутрішня драма: недостовірний код збиває двох чоловіків із пантелику, та зрештою після довгих роздумів вони усвідомлюють, що проблема не така й складна. Чому такий формат історії привертає більше уваги? Тому що співробітники менеджера можуть уявити хід подій. Він дає достатньо інформації, аби вони змогли передбачити свою поведінку в подібній ситуації. Співрозмовникам, які раніше не знали про недостовірність коду E053, тепер це відомо. Тепер вони знатимуть напевне, що робити в таких випадках.

Інакше кажучи, ця історія — наполовину розвага, а наполовину інструктаж. Професійні розмови містять у собі важливі підказки щодо того, як реагувати на світ. Вони навчають медсестер не вірити сліпо тому, що зображено на кардіомоніторі. Вони навчають ремонтників ксероксів справлятися з помилкою E053.

Однак вищенаведені історії не лише передають цінну інформацію. Історія про ксерокс — це не еквівалент розісланому по компанії повідомленню зі словами:

«Остерігайтеся помилки E053, яка свідчить про несправність коротрона». Тут відбувається щось значно суттєвіше. Доведеться докласти трохи зусиль, аби усвідомити додаткову цінність таких розповідей.

ПАСИВНА АУДИТОРІЯ

Історії асоціюються з розвагами, адже зазвичай вони трапляються у кінофільмах, книгах, телепередачах та журналах. Коли дитина каже: «Розкажи мені якусь історію», — їй хочеться потіхи.

Видається, що аудиторія розповідей виконує пасивну роль. Недарма тих, хто любить дивитися телевізор, називають «лежебоками». Однак, називаючи аудиторію пасивною, ми дещо перебільшуємо. Коли ми читаємо книгу, нам здається, що ми поринаємо у світ автора. Коли інші розповідають історії зі свого життя, ми переймаємося ними. Переглядаючи фільми, ми порівнюємо себе з героями.

А якби історії ще більше залучали нас у свій світ? Одна команда дослідників провела роботу, результати якої демонструють, що межа між «аудиторією» розповіді та її «протагоністами» є надзвичайно розмитою.

Три психологи, зацікавлені в тому, як відбувається процес розуміння історій, створили для учасників експерименту кілька оповідок, які вони мали прочитати з комп'ютера. Учасників поділили на дві групи. Перша група прочитала історію, в якій певний предмет *асоціювався* з головним героєм. Наприклад: «Перед пробіжкою Джон *вдягнув* футболку». Друга група прочитала історію, в якій той самий предмет був *відділений* від головного героя. Наприклад: «Перед пробіжкою Джон *зняв* футболку».

Тож коли учасники дійшли до цих речень, комп'ютер засік час, протягом якого вони їх читали. І тут трапилося щось дивне. Ті, хто думав, що Джон перед пробіжкою зняв футболку, *читали речення довше*, ніж ті, хто думав, що він її вдягнув.

Це дивовижний результат. Схоже на те, що, коли ми чуємо якусь історію, то в уяві створюємо її локальне моделювання. Сказати, що під час прочитання розповіді у наших головах виникають картинки, — це одна річ. Усім це відомо. Але сказати, що ми уявляємо, де саме Джон залишив футболку вдома, — зовсім інше. Для цього нам не просто слід *уявити* історію, а *моделювати* її, беручи до уваги описані у ній просторові співвідношення. Це дослідження наводить на думку, що поняття пасивної аудиторії не існує. Коли ми чуємо якусь історію, наша уява переміщується від одного простору до іншого. Коли ми чуємо якусь історію, то моделюємо її. Але яка ж користь із такого моделювання?

Студентів Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі попросили згадати проблему, яка зараз їх турбує, однак щодо якої існує потенційне вирішення. Така проблема може стосуватися домашнього завдання чи взаємовідносин з іншими.

Студентам повідомили, що мета експерименту — допомогти їм ефективно впоратися з проблемою. Їм надали певні інструкції: «Важливо думати про проблему, вивчати її з різних боків, міркувати про можливі дії, робити кроки назустріч її вирішенню... Знайшовши вихід, ви звільнитесь від стресу, відчуете задоволення та збагачите свій досвід». Після цього контрольну групу відправили додому та попросили з'явитися в університеті наступного тижня.

Друга група студентів, група моделювання подій, проходила експеримент, не покидаючи стін навчального закладу. Їх попросили уявно змодельовати хід розвитку проблеми:

«Згадайте, як виникла ваша проблема. Згадайте її початок, а тоді вдайтеся у деталі першого інциденту, пов'язаного з нею. Згадайте, як розвивалася проблема. Згадайте кроки, які ви робили. Згадайте свої слова та дії. Згадайте зовнішні обставини, з ким та де ви були».

Учасники групи моделювання повинні були крок за кроком уявити події, що призвели до труднощів. Ймовірно, причиновий зв'язок мав допомогти студентам знайти вирішення проблеми так само, як програмісти виявляють та усувають неполадки.

Третю групу, групу моделювання результату, попросили уявити позитивний вихід з їхньої ситуації:

«Уявіть, як ваша проблема починає вирішуватися. Ви виходите зі стресової ситуації... Уявіть, як ви відчуваєте полегшення. Уявіть, яке задоволення вас переповнює через те, що ви змогли впоратися з проблемою. Уявіть гордість за те, що вам вдалося успішно розв'язати свою проблему».

Студенти групи моделювання результату зосередили свою увагу на бажаному виході із ситуації: що я відчуватиму, коли проблема залишиться позаду?

Після таких вправ обидві групи моделювання відправилися додому. Кожного дня протягом п'яти хвилин вони повинні були повторювати моделювання та повернутися в університет через тиждень.

А тепер завдання для вас: угадайте, якій групі студентів вдалося найефективніше впоратися зі своїми проблемами? (Підказка: це не контрольна група.)

Відповідь: група моделювання подій продемонструвала найкращі результати. Виявляється, моделювання минулих подій приносить більше користі, ніж моделювання майбутніх результатів. Насправді різницю між групами помітили вже після першої вправи. Після її виконання у студентів групи моделювання подій помітно поліпшився настрій.

Коли учасники через тиждень знову з'явилися в університеті, ефект від моделювання подій став ще очевиднішим. Студенти цієї групи були готовими до кроків назустріч вирішенню їхніх проблем. Вони зверталися за порадами та підтримкою до інших. Вони заявили, що збагатили свій досвід.

Результати цього дослідження можуть здатися вам дещо суперечливими, адже сьогодні психологічна література наполягає на важливості візуалізувати успіх. Виявляється, самого лише позитивного мислення недостатньо. Мабуть, нам не варто звертатися до фінансових консультантів, які рекомендують уявляти себе багатієм. Натомість нам слід прокрутити у своїй уяві події, що призвели до нашої бідності.

Чому працює уявне моделювання? Тому що ми не можемо уявити події та їхню послідовність, не задіявши ті самі відділи головного мозку, які були активними під час цих подій. Сканування мозку показує, що коли люди *уявляють* пробіскові маячки, то у мозку активується візуальний відділ. Коли вони *уявляють*, як хтось торкається їхньої шкіри, то у мозку активується тактильний відділ. Проте уявне моделювання не зво-

диться лише до процесів, які відбуваються всередині наших голів. Люди, які уявляють слова, що починаються з літер «б» або «п», мимоволі рухають губами, а ті, хто уявляє Ейфелеву вежу, зводять очі догори. Уявне моделювання навіть може змінити деякі фізичні реакції. Коли люди п'ють воду, але уявляють, що це — лимонний сік, виділення слини збільшується. Дивовижно, однак, коли люди п'ють лимонний сік, а уявляють, що це — вода, виділення слини зменшується.

Уявне моделювання допомагає нам впоратися з нашими емоціями. Різні види фобій (страх перед павуками, великою аудиторією, подорожами на літаках) лікують за подібним сценарієм. Пацієнти проходять релаксаційну процедуру, яка допомагає їм звільнитися від усіх тривог, а тоді уявляють, як вони стикаються зі своїми страхами. Перше моделювання розпочинається на периферії страху. Наприклад, людина, яка боїться перельотів, може уявити, як вона направляється в аеропорт. Психотерапевт скеровує думки пацієнта дедалі ближче до серцевини страху: «Оберти двигуна літака зростають, від нього йде все гучніший звук». Кожного разу, коли моделювання викликає тривогу, людина робить паузу та за допомогою релаксаційного методу відновлює внутрішню рівновагу.

Зверніть увагу, що таке моделювання робить акцент на самих подіях, на процесі, а не на результаті. Ще жодна людина не позбулася своєї фобії, уявляючи, наскільки щасливою вона буде, коли усі її страхи зникнуть.

Уявне моделювання допомагає з вирішенням проблем. Воно може знадобитися навіть у щоденних ситуаціях. Коли ми уявляємо похід до продуктової крамниці, то можемо згадати, що нам необхідно зайти у хімчистку, яка стоїть неподалік. За допомогою уявного моделювання

ми можемо передбачити свою реакцію на майбутній розвиток подій. Уявляючи конфлікт зі своїм босом, уявляючи його слова, ми збільшуємо свої шанси знайти правильний аргумент у правильний час (та не бовкнути чогось зайвого). Результати досліджень показують, що уявне моделювання запобігає таким шкідливим звичкам, як куріння, надмірне вживання алкоголю та переїдання. Чоловік, який прагне кинути пити, швидше втілить своє бажання у реальність, якщо уявлятиме свою відповідь на чийсь пропозицію випити бляшанку пива.

Мабуть, найбільше дивує те, що уявне моделювання допомагає розвивати навички. Результати 35-річного дослідження, в якому взяли участь 3214 учасників, показали, що саме лише мислене тренування (ви сидите у спокої, не рухаєтеся та уявляєте успішне виконання свого завдання від самого початку до кінця) може значно вдосконалити ваші результати. Такий висновок підтвердила чимала кількість інших вправ: уявне моделювання допомогло краще паяти та грати у дартс. Тромбоністи вдосконалили своє виконання, а фігуристи — вміння кататися на ковзанах. Як і варто було очікувати, мислене тренування є більш ефективним для розумової діяльності (наприклад, для гри на тромбоні), ніж для фізичної (наприклад, для балансування), однак загалом користі від нього надзвичайно багато. Таке тренування дало *дві третини результату від справжнього фізичного*.

Висновок простий: уявне моделювання не є настільки ефективним, як справжнє виконання якоїсь діяльності, проте користі від нього таки багато. І, повертаючись до світу «липких» ідей, ми вважаємо, що найкраща історія — це моделювання. Історії — це наче симулятори польоту для мозку. Зрозуміло, під час читання розповіді про медсестру у вас не виникло відчуття, ніби ви

перебуваєте у тій палаті, однак вона змусила вас прийнятися нею.

Або згадайте історію про код E053. Чому почути її значно краще, ніж прочитати про «недостовірну помилку E053» в інструкції? Через ту саму причину, що й авіаційні симулятори приносять для пілотів більше користі, ніж інструктаж. Чим більше тренування моделює дії, які ми повинні виконувати в реальному світі, тим кращих результатів ми досягнемо.

Історіям притаманна велика сила, адже вони відбуваються у певних контекстах. Тут варто згадати теорію пам'яті, яка стверджує, що чим більше гачків ми прикріпимо до своєї ідеї, тим краще вона запам'ятається. Розповідь про помилку E053 базується на емоціях, а саме на побоюванні потрапити у таку саму халепу та не зможти впоратися з нею. Вона також базується на історичному контексті, а саме на ідеї, що недавня зміна у конфігурації плати призвела до помилки. Крім цього, вона містить мораль вищого рівня: не варто цілком вірити коду помилки. Таким «скептицизмом стосовно кодів» майстри можуть керуватися у своїй подальшій роботі.

Якщо в людини діагностували апендицит, вилікувати його легко, але, крім цього, ще треба вміти відрізнити запалення апендикса від розладу шлунка, харчового отруєння та виразки. Або поміркуйте про учнів, котрі вивчають алгебру; вони можуть розв'язати складні рівняння, проте застрягають на простенькій арифметичній задачі з тими самими величинами. Проблема X не завжди ідентифікує себе як проблема X.

Саме таку роль відіграють історії. Вони поміщають наші знання у контекст, більш наближений до реального

життя. Їхня аудиторія зовсім не пасивна. Адже всередині душі ми готуємося до дій.

СЕМІНАР

Як поводитися з проблемними студентами?

Ситуація: час від часу викладачам доводиться мати справу з бунтівними, агресивними чи вередливими студентами. Чимало з них не знає, як поводитися в такій ситуації. У цьому семінарі ми порівняємо два підходи, націлені на налагодження стосунків із такими студентами.



Повідомлення 1. Це повідомлення сформульоване викладачами Індіанського університету:

- Зберігайте спокій. Уповільніть темп мовлення та регулюйте своє дихання. Не займайте оборонну позицію.
- Не ігноруйте студентів. Спробуйте розсіяти їхню агресивність. Запропонуйте їм зустрітися під час перерви чи після заняття. Під час зустрічі звертайте увагу на їхні емоції та уважно їх слухайте. Розмовляйте професійним та люб'язним тоном.

Коментарі стосовно першого повідомлення. Зауважте, що тут немає нічого неочікуваного, нічого такого, що б виходило за рамки здорового глузду (якби дії стосовно проблемних студентів у рамках здорового глузду давали якийсь ефект, то не було б потреби писати про них). Більшість рекомендацій — «зберігайте спокій», «не займайте оборонну позицію», «спробуйте розсіяти їхню

агресивність» — є надто абстрактними та очевидними (мабуть, важко відшукати такого викладача, котрий вважатиме, що у відповідь на поведінку проблемних студентів треба проявляти паніку).



Повідомлення 2. Це повідомлення було опубліковане у групі новин викладачкою Елісон Бакман, яка прагнула поділитися своїм досвідом з іншими педагогами:

«У мене був один студент, який голосно розмовляв на заняттях. Він сидів за останньою партою. Його коментарі було чути навіть у передній частині аудиторії. Він не погоджувався з кожним моїм словом, незалежно від того, чого воно стосувалося.

Інші студенти почали скаржитися на його поведінку та пропонувати методи, з допомогою яких я могла б його принизити.

Я вдалася до кількох із них. Та нарешті одного дня я викликала цього студента та його товариша на середину аудиторії та призначила зустріч в учительській. У мене також були свідки (одна із переваг спільного службового приміщення). Мені здалося, що товариша змусили виконувати свою роль, адже його поведінка свідчила, що він прагне уникнути неприємностей.

На зустріч хуліган з'явився у сонцезахисних окулярах. Поводився він зухвало. Я сказала:

- Що відбувається на останній парті?
- Я не погоджуюся з вами, — відповів він.

Я зробила ще кілька спроб розговорити його, проте у відповідь чула тишу.

Лише після того, як я повідомила йому, що інші студенти скаржаться на його поведінку та пропонують методи боротьби з нею, він проявив увагу. Його жести та манера розмови кардинально змінилися. Відтоді у мене не виникало з ним жодних проблем. Із цієї ситуації

я винесла урок, що студенти, які виражають неповагу до викладача, можуть змінити свою поведінку під впливом інших студентів. Він думав, що хизується перед одногрупниками, та насправді вони не хотіли ні чути його коментарів, ні спостерігати за його нахабством».

Коментарі стосовно другого повідомлення. Ця історія допомагає нам змодельувати процес налагодження стосунків із проблемним студентом. Ми стежимо за ходом думок Бакман. Зверніть увагу, що у першому повідомленні чимало головних тез автор наче змальовує, а не розповідає. Викладачка намагається «розсіяти» агресивність студентів. Вона призначає їм зустріч, аби «поговорити у неофіційній обстановці». Вона зберігає спокій.

Рішенню Бакман — застосування тиску одногрупників, аби взяти поведінку студента під контроль — притаманна конкретність та несподіваність. Вона виходить за рамки здорового глузду. Можливо, ми очікували, що студентові буде байдужою думка його друзів. Ми проявляємо до Бакман співчуття, тому нас хвилює, як вона впорається із такою ситуацією. Історія однієї людини спричиняє більший емоційний відгук, ніж список настанов.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Принципи	Повідомлення 1	Повідомлення 2
Простота	—	—
Несподіваність	—	✓
Конкретність	✓	✓
Достовірність	—	—
Емоційність	—	✓
Розповідність	—	✓

Висновок. Такі історії, як та, що розповіла викладачка Бакман, є значно цікавішими та ефективнішими, ніж список настанов у першому повідомленні. Таке ви-

рішення проблеми є нетиповим. Дев'ять із десяти викладачів обрали б описані рекомендації. Однак їх варто уникати.

ІСТОРІЇ ДЛЯ НАТХНЕННЯ: ОПОВІДЬ ПРО ДЖАРЕДА

Наприкінці 1990-х років мережа ресторанів швидкого харчування *Subway* розпочала кампанію, яка наголошувала на корисності нової лінії сандвічів. В її основі лежала статистика: сім сандвічів містять менше шести грамів жиру. Кампанія мала значний успіх, проте вона не змогла зрівнятися з наступним ходом закладу *Subway* — поширенням неймовірної історії про студента Джареда Фогла.

Джаред страждав від серйозних проблем із вагою. На третьому курсі він важив 425 фунтів. Він носив футболки розміру XXXXXXL, а це найбільший розмір у крамницях одягу для огрядних та високих людей. Обхват його талії становив 60 дюймів.

Батько Джареда, терапевт в Індіанapolisі, роками вказував своєму синові на його проблеми з вагою. Тоді одного грудневого дня співмешканець Джареда, який пройшов медичні курси, помітив набряклі щиколотки хлопця. Він діагностував, що цей набряк — симптом підвищення вмісту міжтканинної рідини. Такий патологічний стан часто веде до діабету, захворювань серця та навіть може спричинити інфаркт. Батько попередив Джареда, що, зважаючи на його вагу та загальний стан здоров'я, він може не дожити навіть до тридцяти п'яти років.

Однак після візиту до лікарні Джаред вирішив схуднути. Кампанія «сім сандвічів — шість грамів жиру» надихнула

його, тому він скуштував свій перший сандвіч з інди-
чатиною. Смак йому сподобався, тож він розробив влас-
ну дієту: на сніданок він їстиме вегетаріанський сан-
двіч, а на обід — сандвіч з індичатиною.

Після трьох місяців дотримання такої дієти він став на
ваги. Вони показали 330 фунтів. За три місяці йому
вдалося скинути майже 100 фунтів. Він продовжив ді-
єту ще на кілька місяців, часом за один день йому вда-
валося схуднути на 1 фунт. Коли стан його здоров'я
покращився, Джаред почав влаштовувати собі прогу-
лянки. До університету він став ходити пішки, а на
поверх піднімався не ліфтом, а сходами.

Історія про те, як схуднення Джареда стало загальним
феноменом, розпочинається зі статті, опублікованої
у квітні 1999-го в студентській газеті *Indiana Daily
Student*. Її автором став Раян Коулмен, колишній співмеш-
канець Джареда. Коулмен зустрівся з ним, коли той вже
скинув вагу, і майже його не впізнав. Автор зворушливо
пише про те, як почувався огрядний Джаред:

*«Коли Фогл записувався до групи, в основі його ви-
бору лежала не приязнь до певного викладача чи
зручний розклад занять. Його вибір залежав від
того, чи поміститься він за парту.*

*У той час, як більшість студентів хвилювалися,
чи знайдуть вони вільне місце на автостоянці,
Фогл хвилювався, чи знайде він два вільних сусід-
ніх місця, адже для того, щоб вибратися з авто-
мобіля, йому потрібно було відчинити дверцята
повністю».*

Стаття закінчувалася цитуванням слів самого Джареда:
«Заклад *Subway* допоміг мені врятувати своє життя.

Навіть не знаю, чим я можу віддячити». Мабуть, вперше в історії мережа ресторанів швидкого харчування змінила чиєсь життя на краще.

Тоді кореспондент журналу *Men's Health*, який працював над матеріалом під назвою «Божевільні, проте ефективні дієти», натрапив на статтю про Джареда та включив його історію у свою працю. Він не вказав ні імені хлопця, ні де він купував сандвічі, а тільки загалом описав «сандвічі *Subway*».

Ключовою ланкою мережі ресторанів був Боб Оцвієя. Він натрапив на статтю, і та його зацікавила. Він дістав контакти Річарда Коада, креативного директора рекламної агенції *Subway*, та попросив його ознайомитися зі статтею. Коад сказав: «Спочатку мені було смішно, але потім я вирішив детальніше вивчити історію хлопця».

Джаред — герой історії про схуднення, а Оцвієя та Коад — герої історії про ідею. Героїзм Оцвієя полягає в тому, що він побачив у статті неабиякий потенціал, а героїзм Коада — у тому, що він витратив власні ресурси, аби детальніше ознайомитися з історією хлопця.

Коад та Беррі Крауз, керівник рекламної агенції *Hal Riney*, відправили до Блумінгтона, штат Індіана, стажера, який мав зайнятися пошуками загадкового хлопця, котрий схуд завдяки сандвічам. Також йому потрібно було довідатися, де саме він харчувався. Могло виявитися, що Джаред снідав та обідав у закладі *Flo's Sub Shop*.

Стажерові не було до кінця зрозуміло, що саме від нього вимагають. План його дій складався з таких пунктів: приїзд до Блумінгтона, пошуки інформації про хлопця

в газетах та відвідини місцевих закладів швидкого харчування. На щастя, стажерові поталанило. Перший ресторан, куди він зайшов, виявився бутербродною *Subway*, що стояла поблизу університету. Як тільки він почав розпитувати про таємничого любителя сандвічів, продавець за прилавком сказав: «О, та це ж Джаред. Він приходить сюди кожного дня».

Пошуки стажера увінчалися успіхом. Джаред виявився реальною людиною, яка скинула вагу завдяки споживанню сандвічів *Subway*. Стажер подумав: «До рук нашої агенції потрапила неймовірна історія».

Однак тут історія про Джареда натрапила на перешкоду. Керівник рекламної агенції Крауз закликав комерційного директора закладу *Subway* поширити оповідь про Джареда, однак того така пропозиція не зацікавила. Він лише нещодавно зайняв цю посаду після того, як кілька років пропрацював в іншому ресторані швидкого харчування. «Я все бачив на власні очі, — прокоментував він. — Фаст-фуд не може приносити користі для здоров'я». Комерційний директор розпочав кампанію, в основі якої лежав смак сандвічів *Subway*.

Аби заспокоїти Крауза, директор розповів про ідею з історією Джареда юристам закладу. Як і варто було очікувати, юристи засумнівалися у можливості її реалізації. Єдиний спосіб створити на основі історії рекламу було заявити: «Ми не рекомендуємо цю дієту. Краще запишіться на прийом до лікаря».

Здавалося, що в ідеї немає майбутнього. Однак Крауз та Коад не мали наміру здаватися. Заклад *Subway*, як і більшість франшизних фірм, проводив рекламні кампанії на двох рівнях: національному та регіональному. Хоча національний офіс компанії відкинув історію

Джаред, деякі регіональні відділення зацікавилася нею та висловили згоду створити рекламу за власний рахунок.

Тоді виникла ще одна проблема. Як правило, регіональні відділення компаній не оплачують створення реклам. Вони лише фінансують показ цих реклам у своїх регіонах. Кошти на їх розробку виділяє центральний офіс. Тож хто платитиме за рекламу історії Джареда?

Крауз вирішив створити рекламу безкоштовно. Він сказав: «Вперше за свою кар'єру я схвалив розробку реклами, за яку нам не заплатять».

Перша реклама з'явилася на екранах 1 січня 2000 року, саме тоді, коли виникає епідемія новорічних дієт. Джаред стояв перед своїм домом. «Це Джаред, — каже фоновий голос. — Раніше він важив 425 фунтів (нам показують фотографію хлопця, обхват талії якого становить 60 дюймів), однак сьогодні завдяки дієті *Subway* він важить 180 фунтів». Фоновий голос описує систему харчування Джареда, а тоді робить висновок: «Харчування у поєднанні з ходьбою дало Джареду неабиякі результати. Ми не стверджуємо, що такий підхід працює для кожного. Перш ніж розпочати таку дієту, проконсультуйтеся зі своїм лікарем. Однак він працював для Джареда».

За словами Крауза, наступного дня його офіс розривався від телефонних дзвінків. Йому намагалися додзвонитися представники газети *USA Today*, каналів *ABC* та *Fox News*. На третій день зателефонувала Опра. «Я роками співпрацював із безліччю маркетологів, які прагнули привернути увагу засобів масової інформації, — каже Крауз. — Проте жодному з них це не вдалося. Лише Джаред спромігся зацікавити Опру».

За кілька днів Краузу зателефонували представники центрального офісу *Subway* та поцікавилися, чи можна поширити рекламу на національному рівні. У 1999 році заклад потерпав від низького рівня продажів продукції. У 2000 році обсяг продажів зріс на 18 відсотків, у 2001 — на 16. У той час іншим ресторонам швидкого харчування, наприклад *Schlotzsky's* або *Quiznos*, за рік вдавалося рости лише на 7 відсотків.



Історія про Джареда демонструє цінність моделювання ситуацій. Ми можемо досить легко уявити, що означає дотримуватися дієти *Subway* — сандвіч на сніданок, сандвіч на обід та прогулянки. Однак ця історія володіє ще й дивовижною силою натхнення. Цьому хлопцеві вдалося скинути 245 фунтів завдяки дієті, яку він сам розробив! Неймовірно! Тим, кому залишилося скинути останніх 10 фунтів, ця розповідь додасть віри у себе.

Як і оповіді про медсестру, яку ми згадували на початку розділу, цій історії також притаманна емоційність. Навіть худі люди, яких не цікавлять дієти, почерпнуть з неї натхнення. Аби досягти своєї мети, Джаред подолав неймовірні труднощі.

Тут і криється ще один важливий елемент історії — натхнення. Натхнення, як і моделювання, спонукає до дій.

До речі, зауважте переваги цієї кампанії проти кампанії «7 сандвічів — 6 грамів жиру». Кожна з них ґрунтується на одній ідеї — корисності сандвічів із низьким умістом жиру. Кожна з них наголошує на можливості скинути зайву вагу. Проте одна кампанія досягла скромного успіху, а інша — неймовірного.

Ми сподіваємося, що вам *вдалося передбачити*, що переможцем у битві кампаній стане Джаред.

Зверніть увагу на те, що його історії притаманні усі принципи успіху ідей:

- вона проста: їжте сандвічі та втрачайте вагу (правду кажучи, тут є невелике перебільшення, адже фрикадельки з майонезом навряд чи допоможуть вам схуднути);
- вона несподівана: хлопцеві вдалося скинути вагу завдяки *їжі швидкого харчування* (ця історія порушує наше уявлення про фаст-фуд, уявлення, яке радше асоціюється з огрядним Джаредом, аніж із худим);
- вона конкретна: згадайте обхват його талії, кількість скинутих фунтів, дієту, до складу якої входили сандвічі окремих видів (історія про Джареда нагадує байку Езопа, а це означає, що їй не притаманна абстрактність);
- вона достовірна: в її основі лежить правда про антиавторитет (це стосувалося і Пем Лаффін та рекламної кампанії, спрямованої на боротьбу з курінням). — *Хлопець, обхват талії якого становив 60 дюймів, дає нам поради!*
- вона емоційна: ми переймаємося історією однієї людини — Джареда (тут ми можемо знайти відображення піраміди Маслоу, адже за допомогою закладу швидкого харчування хлопцеві вдалося реалізувати свій потенціал);
- вона розповідна: аби досягти успіху, наш герой подолав великі труднощі. Це надихає нас на те саме.

А тепер дамо оцінку кампанії «7 сандвічів — 6 грамів жиру». Вона також проста, однак її ідейна основа не є надто переконливою. Вона звучить так: «У нас є безліч сандвічів із низьким умістом жиру». А ось як виглядає ідейна основа кампанії про Джареда: «Споживайте сандвічі *Subway*, скидайте вагу, змінійте життя». Перша кампанія закликає вас придбати свердла, а друга вчить вас вішати фотографії дітей на стіні.

Кампанія «7 сандвічів — 6 грамів жиру» характеризується значно меншою мірою несподіваності. Порушуючи наше традиційне уявлення про їжу швидкого харчування, історія про Джареда справляє на нас сильне враження. Якщо кампанія «7 сандвічів — 6 грамів жиру» має на меті те саме, то ефект від неї у кілька разів менш відчутний.

Кампанії «7 сандвічів — 6 грамів жиру» не притаманна конкретність. Цифри не несуть у собі нічого чітко вираженого. Інформація достовірна лише через те, що вміст менше як 6 грамів жиру в сандвічі нікого особливо не здивує. Нас не потрібно в цьому переконувати. Емоційність та розповідність відсутні.

Будь-яка людина, яка читає цю книгу, могла б сама проаналізувати ці багатомільйонні рекламні кампанії відповідно до шести принципів успіху та обрати з них більш ефективну (зверніть увагу, що ті, хто книги не читав, не могли б цього зробити — зрештою директор національного офісу закладу, який все життя займався просуванням ідей, спочатку відкинув історію про Джареда).

Іншим важливим аспектом розповіді про Джареда є те, скільком людям довелося докласти зусиль, аби втілити задум у життя. Зауважте, скільки малоймовірних по-

дій мали статися, аби Джаред з'явився на екранах телевізорів. Власник закладу *Subway* проявив достатньо активності та статтею про Джареда зацікавив креативного директора (Чи зробили б таке ваші передові працівники?) Креативний директор проявив достатньо кмітливості та інвестував свої ресурси у те, що могло виявитися безплідною справою (Чи могла ця справа принести великий результат?) Керівнику рекламної агенції довелося *безкоштовно* зняти рекламу, адже він знав, що стоїть на порозі чогось неймовірного. Команді *Subway* національного рівня довелося визнати помилковість своєї позиції та усвідомити неправильність свого рішення.

Це непрості вчинки. Це нетрадиційна поведінка. Скільки ідей так і не зазнали реалізації лише через те, що якась людина, ланка між джерелом ідеї та її кінцевим результатом, зайняла помилкову позицію? За нормальних умов власник франшизного закладу захопився б історією про Джареда. Однак він лише повісив би її на дошці оголошень у коридорі, що веде до туалету, і вона б виконувала функцію джерела потіхи для його працівників. Ось так і виглядав би кульмінаційний момент історії про Джареда.

Джаред нагадує нам, що не обов'язково *створювати* «липкі» ідеї. *Шукати* їх значно легше та ефективніше. А що, якби вчителі історії ділилися зі своїми учнями навчальними методами, які бездоганно працюють? А що, якби ми могли розраховувати на волонтерів некомерційних організацій у пошуках символічних подій чи зустрічей, які могли б надихнути наших працівників? А що, якби ми могли покласти на наших керівників та з їхньою допомогою ризикнути втілити важливу ідею? Не обов'язково любити сандвічі *Subway*, аби розпочати процес реалізації ідеї.

МИСТЕЦТВО ПОШУКУ ЦІННИХ ІСТОРІЙ

Як упевнитись у тому, що чудова ідея на штиб історії про Джареда не втече з-під нашого носа? Визначати ідеї не складно, проте і тут є кілька нюансів. Ідеї не кричать про себе. Нам самим слід їх шукати. Тож на що саме повинні бути спрямованими наші пошуки?

У вступі ми обговорювали дослідження, результати якого показали, що навіть непрофесіонали, яких навчили застосовувати класичні рекламні шаблони, змогли створити ефективніші реклами, ніж ті, хто не проходив попередньої підготовки. Окрім рекламних шаблонів, існують і шаблони для успішних історій. Завдяки їм ідеї набувають грандіозного поширення.

Воррен Баффетт любить розповідати історію про Розу Бламкін, власницю однієї з компаній, в яку він робить інвестиції. Бламкін — жінка російського походження, яка 23-річною переїхала в Америку. Англійською вона не володіла, освіти не здобувала.

У 1937 році, маючи у кишені 500 доларів, Бламкін започаткувала меблевий бізнес. Через п'ятдесят років щорічний дохід її меблевої крамниці становив 100 мільйонів доларів. Навіть досягнувши 100-річного віку, жінка працювала сім днів на тиждень. Святкування свого сто першого року від народження вона перенесла на день, коли крамниця була зачинена. У певний момент її конкуренти подали на неї позов за порушення угоди про справедливую торгівлю, адже ціни на її меблі були значно нижчими. Вони вважали, що жінка продає на збиток собі, аби вижити своїх конкурентів із бізнесу. Баффетт каже: «У суді вона продемонструвала, що може вигідно продати килим з величезною знижкою. Суддя придбав у неї килим за 1400 доларів».

Історію про Розу Бламкін ви не знайдете у серії книг «Курячий бульйон для душі», хоча вона могла б там бути. «Курячий бульйон для душі» — це видавничий феномен, який розійшовся у світі накладом понад 4,3 мільйона примірників. Назва книги налічує тридцять сім варіацій, серед яких «Курячий бульйон для душі батька», «Курячий бульйон для душі медсестри», «Курячий бульйон для душі Національної асоціації перегонів серійних автомобілів».

«Курячий бульйон для душі» — це збірка історій, що збадьорюють, мотивують та спонукають до дій. У такому сенсі ці історії — це протилежність міським легендам, які підкріплюють цинічне, песимістичне та параноїдальне уявлення про світ (Незнайомці вкрадуть ваші нирки! Торгова марка *Snapple* підтримує «Ку-клуks-клан»! Працівники Макдональдсу кладуть у сандвічі черв'яків!).

Дивовижно те, що у таких історій немає авторів. Вони просто передаються від людини до людини. Ми прагнули зрозуміти, в чому полягає успіх таких мотиваційних розповідей. Ми розглянули сотні таких історій як із «Курячого бульйону для душі», так і з інших джерел, та виявили кілька схожих рис між ними.

Арістотель твердив, що існують чотири види драматичного сюжету: простий трагічний, простий щасливий, заплутаний трагічний та заплутаний щасливий. Роберт Маккі, відомий кіносценарист, налічує у своїй книзі двадцять п'ять видів історій: епічні, сюжети із крахом ілюзій і т. д. Завершивши огляд мотиваційних розповідей, ми дійшли висновку, що є три види сюжету: сюжет-виклик, сюжет-зв'язок та сюжет-креативність.

За такими видами сюжету можна здійснити класифікацію понад 80 відсотків історій, які входять до складу збірки «Курячий бульйон для душі». Дивно, однак їх можна

застосувати й для класифікації більш ніж 60 відсотків історій про звичайних людей, опублікованих у журналі *People*. Якщо розповідь про звичайну людину з'являється в журналі *People*, то, безперечно, вона має чим надихнути нас. Якщо ви прагнете закликати інших до дій, три види сюжету допоможуть вам у цьому. До речі, якщо ви належите до тих людей, які вважають збірку «Курячий бульйон для душі» радше нудною, ніж мотиваційною, то знання про шаблони сюжету вам таки знадобляться. Або ви можете перейти до прочитання наступного підрозділу.

СЮЖЕТ-ВИКЛИК

Переказ про Давида та Голіафа — це класичний приклад сюжету-виклику. Головний герой долає величезну перешкоду, і його зусилля увінчуються успіхом. Давид здолав гіганта зробленою власноруч рогаткою. Сюжет-виклик має кілька відомих нам варіацій: історія про невдачу, який вражає своїм талантом, історія про бідняка, який досяг фінансового процвітання, історія про людину, сила волі якої долає усі негаразди.

Ключовий елемент сюжету-виклику — те, що труднощі видаються герою нездоланими. Історія про Джареда, який скинув 180 фунтів, також ґрунтується на сюжеті такого виду, а історія про 210-фунтового сусіда Джареда, який чухає свою талію, — ні. Усім нам відома безліч таких розповідей. Перемога американської хокейної команди у боротьбі з росіянами на Олімпійських іграх 1980-го року. Місія Аламо. Твори Горацио Елджера. Американська революція. Фантастична сага «Зоряні війни». Ленс Армстронг. Роза Паркс.

Сюжети-виклики надихають навіть тоді, коли їм притаманна менша драматичність, аніж тільки-но наведеним прикладам. В історії про Розу Бламкін не фігурують

відомі імена. Однак такі розповіді надихають нас через те, що вони роблять акцент на заповзятості та відвазі. Вони мотивують нас до наполегливої праці, нових пригод та боротьби з труднощами. Якимсь чином, почувши, що Роза Бламкін відклала святкування свого сто першого дня народження на день, коли крамниця буде зачиненою, ви захотіли прибрати у своєму гаражі. Сюжети-виклики спонукають нас до дій.

СЮЖЕТ-ЗВ'ЯЗОК

Сьогодні вислів «добрий самаритянин» вживається на позначення людини, яка добровільно допомагає іншим. Біблійна історія про доброго самаритянина повністю відповідає цьому визначенню, однак там вона сповнена ще більшого змісту.

Біблійна притча розпочинається з того, що до Ісуса звертається законник та цікавиться, як потрапити до раю. Законник радше прагне перевірити Христа, ніж чогось навчитися від нього. Коли Ісус попросив його самому дати відповідь на своє запитання, законник сказав: «Люби свого ближнього, як самого себе». Христос прийняв відповідь законника. Тоді законник (можливо, бажаючи обмежити кількість людей, яких потрібно любити) каже: «А хто мій ближній?»

У відповідь Ісус розповів історію:

Один чоловік ішов з Єрусалима до Єрихона і потрапився розбійникам, що обдерли його і завдали йому рани, та й утекли, покинувши ледве живого його.

Проходив випадком тією дорогою священик один, побачив його і проминув. Так само й левіт надійшов на те місце, поглянув і теж проминув.

*Проходив же там якийсь самаритянин та й на-
трапив на нього і, побачивши, змилосердився. І він
підійшов, і обв'язав йому рани, наливши оливи
й вина. Потому його посадив на худобину власну
і приставив його до заїжджого двору, та й клопо-
тався про нього. А другого дня, від'їжджаючи, вий-
няв він два динарії та й дав їх господареві й про-
казав: «Опікуйся ним, а як більше що витратиш,
заплачу тобі, як повернуся».*

*Котрий же з цих трьох, на думку твою, був ближ-
ній тому, хто попався розбійникам?*

Законник відповів: «Той, хто вчинив йому милість».

Ісус сказав йому: «Іди, і роби так і ти».

Для повного розуміння цієї оповіді сучасним читачам бракуватиме контексту. Самаритянин — це не просто добрий чоловік. Це чоловік, якому довелося подолати величезне соціальне провалля, аби допомогти пораненому. У той час між самаритянами та євреями (ким була решта героїв притчі) панувала ворожість. Сучасною аналогією статусу вигнаного самаритянина може бути «член гангстерської банди, який є атеїстом». Мораль притчі очевидна: добрі ближні проявляють милосердя та співчуття навіть до тих, хто не належить до їхніх соціальних груп.

Саме в цьому полягає суть сюжету-зв'язку. Це історії про людей, які формують добрі стосунки, незважаючи на расові, класові, етнічні, релігійні, демографічні чи інші відмінності між ними. В основі сюжету-зв'язку не завжди лежить питання життя і смерті, як у випадку з історією про доброго самаритянина. Функцію зв'язку може виконувати пляшка кока-коли, як у відомій

рекламі з Джо Гріном. Молодий білошкірий вболівальник натрапляє на відомого чорношкірого спортсмена. Пляшка «Кока-коли» встановлює між ними зв'язок. Звісно, цю рекламу не можна рівняти з притчею про доброго самаритянина, однак вони мають спільну рису — сюжет-зв'язок.

Сюжети-зв'язки часто використовуються для створення романтичних історій. Згадайте Ромео і Джульєтту чи легендарний фільм «Титанік». Усі розповіді, в основі яких лежить сюжет-зв'язок, надихають нас на соціальні подвиги. Вони спонукають допомагати іншим, проявляти більше терпіння, співпрацювати з іншими, любити інших. У збірці «Курячий бульйон для душі» цей вид сюжету зустрічається найчастіше.

Якщо сюжет-виклик демонструє боротьбу з негараздами, то сюжет-зв'язок демонструє налагодження стосунків з людьми. Якщо ви прагнете розповісти якусь історію на різдвяній вечірці вашої компанії, обирайте ту, яка базуватиметься на сюжеті-зв'язку. Якщо ви прагнете розповісти історію на вечірці з нагоди запуску нового проекту, обирайте ту, яка базуватиметься на сюжеті-виклику.

СЮЖЕТ-КРЕАТИВНІСТЬ

Третій основний вид мотиваційних історій ґрунтується на сюжеті-креативності. Героєм тут може бути яблуня, плід якої впав на голову Ньютона, що й надихнуло його на формулювання теорії гравітації. Сюжет-креативність розповідає про людину, яка зробила певне відкриття, знайшла відповідь до давньої загадки чи вирішила якусь проблему в незвичайний спосіб. Це сюжет, на якому базується, наприклад, серіал про Ангуса Мак-Гайвера.

Гігантська компанія *Ingersoll-Rand* спеціалізується на виготовленні шліфувальних станків, які використовуються для шліфування автомобільних кузовів. Компанія завжди славилася повільним процесом просування своєї продукції на ринок. Один працівник, стурбований такою проблемою, сказав: «Свій товар ми просуваємо на ринок довше, ніж наша нація боролася у Другій світовій війні».

Керівництво компанії вирішило вжити певних заходів, аби подолати повільний цикл розробки продукції. Воно сформувало проектну групу, мета якої полягала у створенні нового виду шліфувального станка. На це їй виділили рік. Прихильники традиційних теорій корпоративної культури засумнівалися б у шансах команди. Однак проектна група прийняла низку правильних рішень, зокрема вона застосувала історії для формування нової атмосфери серед учасників команди. Наприклад, перед групою постав вибір: виготовляти нові станки з пластику чи металу? Пластиковим станком користуватися зручніше, однак чи буде він настільки надійним, як металевий?

За традиційним підходом до вирішення проблем компанія спочатку б провела довге та ретельне дослідження пластичності обох матеріалів. Але за справу взялася нова проектна група. Вона мала діяти швидко. Члени команди вигадали менш проблематичну процедуру випробування. Зразки обох матеріалів вони прив'язали до заднього бампера орендованого автомобіля так, щоб вони волочилися по асфальту, а потім протягом певного періоду часу їздили автостоянкою, поки не приїхала поліція та не наказала їм припинити це. Група дійшла висновку, що пластик не поступається традиційному металу. Рішення прийнято.

У межах компанії ця історія отримала назву «тягове випробування». Тягове випробування — це сюжет-кре-

ативність, який підкріпив новий підхід команди. За тяговим випробуванням стояла ідея: «Нам все ж необхідно отримати дані, аби прийняти правильне рішення. Нам лише слід зробити це швидше».

Відомий полярний дослідник Ернест Шеклтон дійшов висновку, що злагода між членами його команди була критично важливою для виконання місії. Чиясь незгода могла би призвести до смерті кожного з них. Аби вгамувати плаксиву та буркотливу вдачу деяких учасників своєї команди, він прийняв креативне рішення. Вони повинні були спати у його наметі. Коли команда розділялася на групи, він брав буркунів у свою. Завдяки постійній присутності йому вдалося мінімізувати їх негативний вплив. Сюжет-креативність надихає нас розробляти щось нестандартне, проявляти творчість, експериментувати з новими підходами.

Метою огляду видів сюжету не було допомогти вам придумати власну історію. Якщо ви не пишете творів чи рекламних текстів, ця класифікація навряд чи стане вам у пригоді. Мета — навчити вас визначати історії, які мають потенціал.

Коли стаття про Джареда потрапляє у наші руки, нам кортить одразу знайти її головні елементи. *Хлопець стикається з величезними проблемами та долає їх. Це сюжет-виклик.* Сюжети-виклики надихають людей боротися з труднощами та працювати наполегливіше. Якщо це те, чого ви прагнете досягти, повірте у цю історію.

Якщо вам сподобалася розповідь про проектну групу, яка розробляла новий шліфувальний станок, або якщо ви намагаєтеся змінити культуру своєї компанії, читайте більше історій, в основі яких лежить сюжет-креативність. Коли почуєте, що хтось із ваших працівників

тягає метал автостоянкою, то знайте, що ви рухаєтеся вперед.

Визначте мету своїх пошуків. Вам не потрібно щось придумувати, вам не потрібно вдаватися до перебільшень чи мелодраматичності, які притаманні історіям збірки «Курячий бульйон для душі» (тягове випробування не є мелодраматичним). Вам лише треба помітити той подарунок, який дарує вам життя.

ІСТОРІЇ У СВІТОВОМУ БАНКУ

Протягом 1996-го Стівен Деннінг працював у Світовому банку — міжнародній організації, яка надає бідним країнам позики для здійснення інфраструктурних проєктів: побудови шкіл, доріг та установок для очищення стічних вод тощо. У той час він працював із країнами Африки, й здавалося, що незабаром йому вдасться зайняти лідерську позицію в організації.

Один із його наставників пішов на пенсію, а інший звільнився. Незабаром після цього йому запропонували залишити свою посаду та зайнятися інформаційними питаннями. Керівництво хотіло, аби він став досліджувати питання управління знаннями. Деннінг каже: «Тоді банк переймався потоком грошей, а не інформації. Якби я погодився на цю роботу, то почувався б так, ніби мене відправили в Сирію».

Його завдання виглядало не лише організаційно непривабливим, а й викликало певні побоювання. Світовий банк знав, як досягти бажаного результату у бідних країнах, однак ця інформація була розсіяною. Світовий банк організовував проєкти у десятках країн світу, і хоча він підпорядковувався центральному керівництву, інфор-

мація про їх виконання була доступною лише на місцевому рівні. У певному сенсі кожний проект був окремим всесвітом. Майстер з очищення води у Замбії міг придумати чудовий спосіб донести цю проблему до місцевих політиків, однак у нього не було можливості поділитися ним із будівельником доріг у Бангладеш. Якщо менеджери банку не опинялися в одному колі друзів чи колишніх колег, то про існування один одного вони навіть не здогадувалися.

Через місяць після виходу на нову роботу Деннінг обідав зі своїм колегою, який тільки-но повернувся із Замбії. Його співробітник працював над проектом із покращення рівня медичної допомоги, особливо для жінок та дітей. У Замбії він познайомився з медпрацівником із Камани, невеликого містечка, розташованого за 360 миль від столиці країни, який прагнув подолати малярію та намагався знайти інформацію стосовно методів боротьби із цим захворюванням. Медпрацівникові вдалося отримати доступ до Інтернету та знайти відповіді на сайті Центрів із контролю та профілактики захворювань США (не забувайте, що це відбувалося у 1996 році, коли Інтернет не був першим джерелом інформації, особливо в Африці).

Деннінг каже, що тоді він не надав цій історії належної уваги. Для нього вона лише стала цікавим анекдотом про кмітливість колеги. Пізніше він усвідомив, що розповідь про Замбію — це ідеальний приклад сили управління знаннями. Людина, відповідальна за життєво важливу операцію, потребувала більше інформації. Вона розпочала пошуки, знайшла те, що хотіла, і в результаті змогла діяти ефективніше. Ось так працює управління знаннями. Проблема лише в тому, що медпрацівник був змушений проводити власні пошуки правильної відповіді. Насправді інформацію йому мав би надати Світовий банк.

Деннінг почав згадувати цю історію під час розмов зі своїми колегами, наголошуючи на серйозності питання управління знаннями. Через кілька тижнів у нього з'явилася можливість поговорити з керівництвом організації. Він мав лише 10—12 хвилин. За цей час йому потрібно було представити нову організаційну стратегію та завоювати підтримку присутніх. Завдання не з легких.

Насамперед Деннінг чітко сформулював проблему: Світовий банк не вміє поширювати знання, тому його інформаційна система потребує змін. Тоді замість звичної поведінки, тобто перефразування головних тез управління знаннями та цитування слів авторитетних осіб про його важливість у ХХІ столітті, Деннінг вчинив інакше. Він розповів історію про Замбію.

Після презентації до Деннінга звернулися два керівники та стали розпитувати про все необхідне для реалізації його стратегії. Деннінг подумав: «Дивно. Ще десять хвилин тому ці люди не хотіли мене слухати, а тепер прагнуть втілити мою ідею у життя. Жах! Вони вкрали мою ідею!» А тоді йому спала ще краща думка: «Як чудово! Вони вкрали мою ідею. Тепер вона стала їхньою ідеєю!»

Кілька років тому, залишивши посаду у Світовому банку, Денніг присвятив себе поширенню знань про важливість історій. У 2001 році він написав дуже глибоку книгу, яка отримала назву «Трамплін». Для нього ефективна історія — це історія, що демонструє, як може змінитися певна проблема. Ефективні історії показують людям, які у них є можливості.

Одна з переваг таких розповідей полягає в їхньому запереченні скептицизму та створенні духу підтримки. Деннінг каже, що ідея розповідати історії спочатку по-

рушувала його життєві принципи. Він завжди вірив у цінність прямолінійності, а історії, як правило, надто неоднозначні та безсистемні. Він думав: «Чому б не викласти ідею прямо? Для чого створювати собі проблеми, намагаючись заплутати слухача, якщо оминати абстрактність можна одразу? Чому б одразу не здивувати його?»

Проблема полягає в тому, що коли все викладати на чистоту, слухачі відповідно й зреагують. Спосіб подачі повідомлення — це натяк на те, яку реакцію вони повинні продемонструвати. Наводячи певний аргумент, ви імпліцитно намагаєтесь змусити аудиторію оцінити його — підтримати або заперечити. Однак, на переконання Деннінга, історії залучають слухачів у свій світ, запрошуючи їх взяти участь у розвитку певної ідеї.

Деннінг наголошує на важливості того «тихенького голосу в наших головах», який за звичайних умов критикує позицію мовця. «Традиційні теорії спілкування рекомендують ігнорувати цей тихенький голос, і тоді якимсь чином ми зможемо реально оцінити повідомлення», — каже Деннінг. Однак він радить дещо інше: «Не відкидайте того голосу... Натомість *співпрацуйте* з ним. Залучайте його до співробітництва, даючи йому певні завдання. Розповідайте історію так, щоб тихенький голос у голові формував для себе нову».

Окрім створення духу підтримки, ефективні історії спонукають людей до дій. Вони зосереджують їхню увагу на потенційних рішеннях. Історії з очевидними цілями та перешкодами на шляху до їхнього досягнення змушують аудиторію задуматися над можливими шляхами вирішення проблеми. Звісно, кожна розповідь базується на проблемі різного рівня складності. Переглядаючи «Титанік», ми ж не задумуємося над розробкою нової системи виявлення айсбергів. Проте ми поділяємо

переживання головних героїв та прагнемо допомогти їм подолати виниклі труднощі: «Озирнися назад!», «Проже-ни його!», «Не відчиняй ці двері!»

Однак ефективні розповіді не лише допомагають виріши-ти проблеми головних героїв. З їхньою допомогою ми мо-жемо знайти вихід із ситуації, в яку потрапили. Ефектив-на історія — це втілення масової персоналізації. Кожен член аудиторії знаходить у ній те, що потрібне саме йому.

Після того, як Деннінг розповів історію про Замбію, один із керівників доніс ідею про управління знаннями президентові Світового банку, стверджуючи, що вона забезпечить успішне майбутнє організації. Деннінга за-просили на конференцію, де він мав представити свої погляди топовим лідерам і президентові банку. До кінця року президент визнав управління знаннями одним із пріоритетних напрямів діяльності організації.

ЗБІРНИК ІСТОРІЙ З КОНФЕРЕНЦІЇ

На початку розділу ми розповіли історію про медсестру, яку дослідник Гарі Кляйн згадує у своїй книзі. Кляйн розповідає іншу історію, яка стане чудовим підсумком усього, що ми обговорювали.

Якось організаторка однієї конференції попросила представників компанії Кляйна підбити підсумки її результатів. Організаторка прагнула отримати невеликий звіт — дещо коротший, ніж запис всієї конфе-ренції, та більш послідовний, ніж сукупність слайдів із презентацій учасників.

Для кожного із п'яти паралельних напрямків конфе-ренції Кляйн призначив спостерігача. Вони стежили за

розвитком подій та записували почуті історії. Після завершення зустрічі спостерігачі порівняли свої записи та дійшли висновку, що їм вдалося укласти, за словами Кляйна, збірник «комічних, трагічних та дивовижних історій». Спостерігачі впорядкували їх та надіслали організаторці конференції.

Її захопленню не було меж. Така збірка видалася їй значно кориснішою, ніж типовий звіт конференції — набір сухих, абстрактних термінів. Вона навіть запропонувала керівництву своєї організації перетворити ці записи на повноцінну книгу.

А на знак вдячності вона надіслала їх учасникам конференції.

Така ідея їм страшенно не сподобалася. Їх образило те, що зі всієї інформації, яку вони згадували на конференції, спостерігачі обрали тільки історії. Вони боялися, що люди запам'ятають їх лише як оповідачів анекдотів. Їм здавалося, що час, який вони витратили на формулювання рекомендацій стосовно спілкування, пройшов марно. І справді, їхні головні тези були сповнені перлинами мудрості, як-от «будьте відкритими до спілкування» або «не чекайте, доки проблеми стануть надто серйозними».

Кляйн каже: «Ми прагнули пояснити їм, наскільки пустопорожніми є ці поради супроти історій, наприклад тієї, що демонструвала, як саме залишатися відкритим до спілкування під час труднощів на робочому місці». Утім, учасники залишилися непохитними, тому від проєкту довелося відмовитися.

Ця історія — одна з наших улюблених у книзі, адже її динаміка є надзвичайно відчутною. Ми не прагнемо

змалювати учасників конференції як поганих людей, що ненавидять нові ідеї. Поставте себе на їхнє місце. Ви створили цю чудову презентацію, яка підсумовує вашу багаторічну працю. Ваша мета — допомогти людям засвоїти те, що ви формулювали не один рік. Ви спорудили неймовірну систему поглядів! Тоді команда Кляйна береться за вашу споруду, витягає з її стіни кілька цеглин та представляє їх як підсумок усіх ваших зусиль. Яке хамство!

Звісно, проблема полягає в тому, що пояснити цілу систему поглядів за півтори години неможливо. Найкращий вихід — висвітлити її головні структурні елементи. Однак витягати структурні елементи з даху не можна, а це саме те, що робили учасники конференції, презентуючи свої рекомендації.

Уявіть, що ви працюєте менеджером універмагу *Nordstrom* та виступаєте на конференції зі своєю презентацією. На останньому слайді читаємо: «Те, чого мене навчила моя робота у *Nordstrom*: у сфері торгівлі високий рівень обслуговування споживачів — це запорука конкурентоспроможності». Обговорюючи слайд, ви могли б згадати історію про те, як працівник універмагу запакував клієнтові товар, придбаний у *Macy's*. Спостерігачі Кляйна записали б цю історію, однак не звернули б жодної уваги на висновки вашої презентації. І вони мали б рацію.

У розділах «Простота» та «Несподіваність» ми акцентували вашу увагу на тому, що успішним ідеям не притаманний здоровий глузд. Проте такі рекомендації, як «будьте відкритими до спілкування» чи «не чекайте, доки проблеми стануть надто серйозними» сповнені здорового глузду (Кляйн коментує, що такі поради орієнтовані на людей, які під час труднощів радше закриються у собі та сидітимуть склавши руки).

І знову-таки тут спрацьовує Прокляття Знань. Коли учасники конференції ділилися своїми рекомендаціями, у їхніх головах лунала мелодія, сповнена пристрасті та емоційності. Вони згадували той досвід, який ліг в основу їхніх порад, — труднощі, політичну боротьбу, промахи, біль. Вони виконують роль виконавців, проте забувають, що їхня аудиторія не чує тієї пісні, що лунає у їхніх головах.

Завдяки історіям ми можемо подолати Прокляття Знань. Насправді вони поєднують у собі більшість принципів успішних ідей. Їм майже завжди притаманна конкретність. Чимало з них наділені емоційністю та несподіваністю. Найскладніший аспект застосування історій — це переконатися, що вони характеризуються простотою, що вони відображають певну ідейну основу. Розповісти дивовижну історію недостатньо; вона повинна підкріплювати вашу позицію.

Історії володіють неймовірною силою спонукати до дій та надихати. У більшості випадків нам навіть не доводиться проявляти надто багато креативності, аби активізувати їхню силу. Нам лише потрібно шукати ефективні історії, які народжуються кожного дня.

Епілог

**ЯКІ ІДЕЇ
«ПРИЛИПАЮТЬ»?**

Іноді ми докладаємо зусиль, аби відкинути певну ідею, однак вона таки зосереджує нашу увагу на собі. Протягом 1946 року Лео Дурочер був тренером бейсбольної команди *Dodgers*. Його клуб очолював Національну лігу бейсболу, в той час як головний суперник команди, *New York Giants*, пас задніх.

Під час гри між командами *Dodgers* та *Giants* Дурочер глузував із суперників перед спортивними коментаторами. Один із них сказав тренеру: «Чому б вам не поводитися достойно?» Дурочер вказав на лавку запасних команди *Giants* та відповів: «Достойно! Гляньте на них. Чи грає хто-небудь краще, ніж Мел Отт (капітан)? Чи ніж будь-який інший учасник команди *Giants*? Так, вони хороші! Тож чому вони займають сьому позицію?!»

У своїй книзі «Хороші хлопці фінішують сьомими» Ральф Кейз вказує, що процес зміни вислову Дурочера розпочався ще рік тому. У журналі *Baseball Digest* з'явилася перефразована цитата Дурочерових слів: «Хороші хлопці займають останню позицію». Цей вислів передавався від людини до людини, поки не став звучати простіше та загальніше: «Хороші хлопці фінішують останніми». Жодної згадки про команду *Giants*, жодної згадки про сьому позицію, жодної згадки про бейсбол загалом. Хороші хлопці фінішують останніми.

Дурочер роками заперечував свою причетність до вислову (і, звісно, мав рацію), проте він таки здався. Його автобіографічна книга отримала назву «Хороші хлопці фінішують останніми».

Авторство однієї з найвідоміших фраз усіх часів приписують вигаданому детективу Шерлокові Холмсу. Однак Холмс ніколи не казав: «Елементарно, Ватсоне». У це складно повірити, адже цей вислів ідеально відображає

наше уявлення про героя. Якщо ви попросите якусь людину згадати одну цитату Шерлока Холмса, вона назве саме цю. Однак його найвідоміша фраза ніколи йому не належала.

Чому ж вона набула такого поширення? Здогадатися не складно. Холмс часто вживав слова «Ватсон» та «елементарно». Хтось помилково поєднав їх в один вислів. І, як адаптивна біологічна мутація, новоспечена цитата так добре звучала, що люди стали передавати її одне одному. Зрештою в цьому вислові висвітлюється уся суть Шерлока: геніальний детектив ніколи не опускався в очах свого вірного друга.

У розділі «Простота» ми згадували історію про президентську кампанію Клінтона 1992 року та відому фразу Карвілла «Телепні, уся річ в економіці». Ми наголошували на тому, що цей вислів був лише одним із трьох, які він написав на дошці. Постає питання: як звучали два інші?

Вони звучали так: «Зміна проти одноманітності» та «Не забувайте про сферу охорони здоров'я». Ці фрази не стали відомими. Тож чи повинен Карвілл тішитися успіхом слів «Телепні, уся річ в економіці»? З одного боку, вони справили такий ефект, що стали головною ідеєю кампанії. З іншого боку, йому вдалося донести лише третю частину своїх поглядів.

Ми ще раз нагадуємо про ці приклади, аби продемонструвати, що успіх ідей значно залежить від аудиторії. Аудиторія може змінити значення вашої ідеї, як це сталося з Дурочером. Аудиторія може вдосконалити вашу ідею, як у випадку з Шерлоком Холмсом. Або вона може прийняти деякі з ваших ідей та відкинути інші, як це сталося з Карвіллом.

Наші ідеї мають власну «гордість». Ми прагнемо, аби вони зберегли свою початкову форму. Коли аудиторія змінила ідею Дурочера, він все заперечував, заперечував, заперечував... а тоді раптом погодився.

У таких випадках нам необхідно ставити собі запитання: чи моє повідомлення, змінене аудиторією, базується на тій самій ідейній основі? У першому розділі («Простота») ми робили акцент на важливості ідейної основи, тобто на найвагоміших елементах повідомлення, які ми прагнемо донести до інших. Якщо світ приймає наші ідеї та змінює їх, або приймає деякі з них, а інші відкидає, все, що нам слід зробити, — вирішити, чи в основі змінених версій все ще лежить та сама ідейна основа. Якщо так, як у випадку Карвілла, тоді ми повинні покірно скоритися вироку аудиторії. Успіх наших ідей полягає не в тому, чи люди імітують наші слова, а в тому, чи змогли ми досягти своєї мети.

СИЛА ПОШУКІВ

Карвілл, Дурочер та Артур Конан Дойл — творці власних ідей. Однак не забуваймо, що пошуки ефективних ідей можуть принести не гірші результати, ніж їх створення.

Згадайте універмаг *Nordstrom*. Придумати серію історій про продавців, які радісно запаковують покупки клієнтів, придбані у *Macy's*, не так просто. Однак коли вам трапляється така розповідь, важливо помітити, чи є у ній потенціал. А це справа не з легких.

Перешкодою у пошуках цінних історій є той факт, що історії та абстрактні дані наш мозок обробляє дещо іншим чином. Якщо перед менеджером універмагу *Nordstrom* поставити завдання підвищити цього квар-

талу рівень якості обслуговування споживачів на 10 відсотків, таке абстрактне формулювання активізує його організаторське мислення: «Як нам досягти потрібного результату?» Однак історії про заміну шин авто чи прогрівання його двигуна стимулюють інший тип мислення. Вони асоціюються зі щоденними новинами, цікавими, проте буденними, як новина про те, що Джон Робісон поголив собі голову або що Джеймс Шлютер протягом тижня вдома з'являвся пізно. У певному сенсі у нашому розумінні виникає стіна, яка розмежовує маленьку картинку, наприклад історії, від великої картини. Аби знайти ефективну розповідь, слід знести цю стіну.

Яким чином це зробити? Згадайте, як ви обираєте подарунки для близьких людей. Якщо ми знаємо, що наближається Різдво або чийсь день народження, у наших головах розпочинається процес, який нагадує: «Батько любить технологічні новинки, тому стеж за появою класних гаджетів». Це відбувається майже підсвідомо. Якщо нам в очі впадає ротаційний лазер, ми одразу розглядаємо його як подарунок для батька.

Важливо не забувати про ідейну основу, якою ми прагнемо поділитися з іншими. Так само, як ми надіваємо на себе окуляри під назвою «подарунок батькові», які допомагають нам розглядати товари з його точки зору, ми можемо надіти окуляри під назвою «ідейна основа», які допоможуть нам фільтрувати ідеї, що нам трапляються. Якщо ви працюєте менеджером універмагу *Nordstrom* та переймаєтеся рівнем обслуговування споживачів, завдяки такому фільтруванню історія про прогрівання автомобіля здаватиметься вам не просто цікавим анекдотом, а символом дбайливого ставлення до клієнтів.

У вступі ми заперечили загальноприйнятую думку, що для того, аби створити успішну ідею, потрібно бути

креативним генієм. Не обов'язково. Але, окрім цього, варто пам'ятати, що створення ідей — не єдиний вихід. Згадайте всі ті історії, які ми вам розповідали про нордів, Джареда, загадкові кільця Сатурна, Пем Лаффін, медсестру, яка, не повіривши показникам кардіомонітора, скористалася стетоскопом та врятувала життя дитині. Якщо ви вмієте добре шукати, то зможете і створити. Чому? Тому що світ завжди породжуватиме більше чудових ідей, ніж окрема людина, навіть надзвичайно креативна.

ЗВ'ЯЗОК МІЖ ОРАТОРСЬКИМИ ЗДІБНОСТЯМИ ТА УМІННЯМ ЗАБЕЗПЕЧИТИ УСПІХ СВОЄЇ ІДЕЇ

Щороку у Стенфордському університеті Чіп проводить заняття, під час якого студенти виконують вправу, що демонструє, які ідеї матимуть успіх, а які зазнають провалу. Вони отримують деякі дані стосовно рівня злочинності у Сполучених Штатах. Одна половина студентів повинна скласти хвилинну переконливу промову, яка запевнятиме, що злочини без застосування насилля — це серйозна проблема у країні. Другій половині необхідно довести протилежну точку зору.

Як ви і могли здогадуватися, у Стенфордському університеті навчаються дуже розумні студенти. Їм притаманні кмітливості та добрі комунікативні навички. Серед них немає поганих ораторів.

Студенти поділилися на невеликі групи, кожна з яких повинна була виступити із хвилинною промовою. Після кожного виступу слухачі оцінювали оратора: наскільки неймовірно та переконливо він висловив свою позицію?

Результат — найефективніші промовці отримали найвищі бали. Студенти, які випромінювали спокій, плавність мовлення та харизму, завоювали найбільшу прихильність. Нічого дивного, є ж? Адже у змаганнях із красномовства виграють найкращі оратори.

Дивина полягає ось у чому. Після закінчення вправи Чіп вмикає кліп групи «Монті Пайтон», аби відвернути увагу студентів. Тоді зненацька він просить їх взяти аркуш паперу та записати по одній ідеї, які вони запам'ятали з промов кожного оратора.

Студентів приголомшує те, наскільки мало вони пам'ятають. Зауважте, що промови виголошувалися лише десять хвилин тому. До того ж вони почули не так вже й багато інформації — вісім виступів, які тривали менше хвилини. Утім більшості з них не вдалося пригадати більше двох ідей. А деякі аркуші взагалі залишилися чистими.

У середньому у своїх промовах студенти два рази наводили статистичні дані. Лише один із них розповів історію. Ось так виглядає статистика промов. А з іншого боку, у нас є статистика запам'ятовування: коли студентів попросили згадати виступи, 63 відсотки з них змогли переказати історію, і лише 5 відсотків запам'ятали статистичні дані.

Крім цього, ми не помітили практично жодного зв'язку між ораторським талантом та умінням забезпечити успіх своїх ідей. Іноземні студенти, які не можуть похвалитися досконалим знанням англійської, стояли на одному рівні зі студентами, які є носіями мови. Найкраще донести свою ідею вдалося тим, хто розповідав історії, робив акцент на певних емоціях чи наголошував на чомусь конкретному. Безсумнівно, студент, який

прочитав цю книгу, залишив би своїх суперників позаду. Студент, для якого англійська мова не є рідною, без проблем міг б перевершити вихованця Стенфорду, якому нічого не відомо про принципи успішних ідей.

Чого ж бракує кмітливим і талановитим ораторам? Їм на заваді стають кілька ворогів, яких ми розглядали з цій книзі. Перший з них — природна тенденція відходити від ліду та потопати у морі інформації. Найбільший недолік наявності доступу до великої кількості знань полягає в тому, що нам кортить поділитися ними всіма. Будь-який викладач скаже вам, що коли студенти працюють над своїми дипломами, їм хочеться згадати усі роздобуті ними факти, наче цінність їхніх робіт полягає в кількості інформації, а не в її зрозумілості. Ми часто забуваємо відкидати зайве та зосереджуватися на основному.

Інший ворог — схильність робити акцент на презентації, а не на самому повідомленні. Оратори прагнуть справити враження зібраних, харизматичних людей, здатних закликати свою аудиторію до дій. Звичайно, харизма сприятиме успіху ідеї. Проте навіть уся харизма у світі не врятує нудної, розсіяної промови. Такий урок і отримали деякі студенти Стенфордського університету.

ІНШІ ВОРОГИ

Є ще два вороги, яких студентам Стенфордського університету вдалося оминати. Перший з них — нездатність прийняти рішення, в основі якого лежать тривога та безрозсудність, що виникають внаслідок наявності великої кількості виборів. Згадайте студентів, які пропустили і фантастичну лекцію, і чудовий фільм, оскільки

ки вони не змогли вирішити, який варіант кращий. Або згадайте, як складно було Джеффу Гокінсу, лідеру групи розробників кишенькового комп'ютера *Palm Pilot*, змусити свою команду зосередитися на конкретному завданні.

Аби впоратися із нездатністю прийняти рішення, нам слід докласти неабияких зусиль та віднайти свою ідейну основу. При виголошенні заключного слова адвокати повинні підкреслювати одну-дві позиції, а не десять. План уроку може містити п'ятдесят понять, які вчитель прагне пояснити учням, але для того, щоб заняття пройшло успішно, цьому вчителю слід наголосити на двох-трьох найважливіших із них. Менеджерам необхідно сформулювати чітку ідею, як-от «Імена, імена та знову імена» чи «Ми — БЮДЖЕТНА авіакомпанія», яка допомагатиме працівникам приймати рішення в сумнівних ситуаціях.

Як вам уже відомо, найбільший ворог «липких» ідей — Прокляття Знать. Студентам Стенфордського університету вдалося його оминати, оскільки інформація стосовно злочинності в країні була для них абсолютно новою. Вони радше нагадували журналістів, які намагалися підкреслити у своїй статті найголовніше, аніж експертів, які забули, що означає не знати чогось.

У певному сенсі Прокляття Знать — явище неминуче. Поширення ідей відбувається у два етапи. Під час першого етапу, етапу-відповіді, ми шукаємо ідею, якою хотіли б поділитися з іншими. Люди присвячують навчанню чимало років, аби стати лікарями та бути спроможними дати відповідь на запитання, пов'язані зі здоров'ям. Бізнесменам може знадобитися не один місяць, аби все ретельно продумати та прийняти правильне рішення.

Однак тут і криється пастка: ті фактори, які під час етапу-відповіді працювали на вашу користь, можуть обернутися проти вас під час наступного етапу — етапу — поширення ідеї. Аби знайти відповідь, вам потрібні знання, а їх завжди супроводжує наш ворог — Прокляття Знань. Вам відомо те, що невідомо іншим, однак ви забуваєте, що означає не знати цього. Тож коли справа доходить до поширення ідеї, ви *асоціюєте* свою аудиторію з собою.

Ви робите акцент на статистиці, яка допомогла вам у формулюванні власної ідеї, але потім вас, як і студентів Стенфордського університету, дивує те, що ніхто її не запам'ятав. Ви ділитесь висновком, тими фактами, які стали зрозумілими для вас після місяців досліджень та аналізу. Згадайте керівника компанії, який наголошував своїм працівникам на «максимізації акціонерної вартості», однак жоден із них так і не зрозумів, як втілити це завдання у життя.

Для пошуків відповіді на свої запитання та їх поширення знадобиться різна кількість часу. Отримати диплом лікаря чи бізнесмена без жодного відвіданого заняття з красномовності не так уже й складно. Викладачі проводять десятки семінарів, що стосуються їхніх галузей знань, проте на жодному з них ви не довідаєтеся, як навчати інших. Чимало інженерів скептично поставилися б до навчальної програми з поширення ідей.

Здається, бізнесмени вважають, що, створюючи презентацію *Power Point*, яка висвітлює їхні висновки, вони забезпечують успіх своїх ідей. Так, вони поділилися інформацією з іншими. Якщо вони володіють ораторськими здібностями, то навіть можуть справити на своїх колег враження «рішучих», «організованих»

та «мотиваційних» людей. Однак їх, як і студентів Стенфордського університету, здивує, що жодне сказане ними слово не створило бажаного ефекту. Вони поділилися інформацією, однак не створили справді корисної та довготривалої ідеї.

СТВОРЮЄМО «ЛИПКУ» ІДЕЮ: КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

Аби ідея зазнала успіху, аби вона стала корисною та мала довготривалий ефект, аудиторія повинна:

1. Звернути на неї увагу.
2. Зрозуміти та запам'ятати її.
3. Погодитися з нею/повірити в неї.
4. Перейнятися нею.
5. Діяти відповідно до неї.

Тема цієї книги крутилася навколо цих п'яти кроків, однак ми відклали їх розгляд наприкінці неспроста. На заваді користування такою схемою може стати Прокляття Знань. Коли експерт запитує: «Чи зрозуміють люди мою ідею?», — то його відповіддю буде «так», адже він її розуміє. («Безсумнівно, мої працівники збагнуть, що таке максимізація акціонерної вартості».) Коли експерт запитує: «Чи переймуться люди моєю ідеєю?», — його відповіддю буде «так», адже він сам переймається. Згадайте представників організації *Murray Dranoff Duo Piano*, які сказали: «Ми здійснюємо свою діяльність для того, аби захищати, оберігати та сприяти роботі фортепіанних дуетів». Вони

були приголомшені, коли така заява не викликала у присутніх такого самого ентузіазму, який відчували вони.

Принципи успішних ідей — це еквівалент вищенаведеної схеми, однак їхня перевага полягає в тому, що вони менше піддаються впливу Прокляття Знань. Якщо ви згадаєте прочитані розділи, то помітите, як добре поєднуються принципи зі схемою:

1. Звернути увагу на ідею — НЕСПОДІВАНІСТЬ.
2. Зрозуміти та запам'ятати ідею — КОНКРЕТНІСТЬ.
3. Погодитися з ідеєю/повірити в ідею — ДОСТОВІРНІСТЬ.
4. Перейнятися ідеєю — ЕМОЦІЙНІСТЬ.
5. Діяти відповідно до неї — РОЗПОВІДНІСТЬ.

Тож замість того, аби вгадувати, чи люди зрозуміють нашу ідею, слід поставити запитання: «Чи притаманна їй конкретність?» Замість того, аби гадати, чи люди переймуться ідеєю, слід поставити запитання: «Чи притаманна їй емоційність? Чи не застрягла вона на дні піраміди Маслоу? Чи спонукає вона відкинути аналітичне мислення та відчуті співпереживання?» (До речі, у списку відсутній принцип простоти, адже він стосується виключно етапу-відповіді, тобто вдосконалення нашої ідейної основи та надання їй компактного вигляду. Утім прості ідеї сприймаються краще та спонукають до дій.)

Отже, принципи успішних ідей — це ідеальний засіб для боротьби з комунікативними труднощами. Розгляньмо

деякі типові симптоми комунікативних проблем та способи їх вирішення.

СИМПТОМИ ТА ВИРІШЕННЯ

Проблеми з привертанням уваги до сказаного

Симптом: «мене ніхто не слухає» або «слухачі нудяться».

Вирішення: здивуйте їх, порушивши їхні очікування. Скажіть їм щось таке, що базуватиметься на нездоровому глузді (як-от «Наступного четверга занять не буде» чи «Працівники універмагу *Nordstrom* запаковують покупки, придбані у *Macy's*»).

Симптом: «я втрачаю увагу слухачів».

Вирішення: створіть прогалину в їхніх знаннях. Повідомте щось таке, що їм невідомо (згадайте, як Рун Арледж розпочинав коментувати футбольні матчі; він давав глядачам контекст). Або запропонуйте загадку чи головоломку, відповідь до якої слухачі отримають наприкінці (як викладач, котрий розпочинав кожне заняття із таємниці, зокрема з кілець Сатурна).

Проблеми з розумінням та запам'ятовуванням

Симптом: «слухачі кивають головами, коли я пояснюю їм свою ідею, однак вони ніколи не втілюють її на практиці».

Вирішення: надайте повідомленню простішої форми та чіткішого формулювання. Використайте те, що людям вже відомо, як спосіб уточнити свої наміри, наприклад, ви можете застосувати генеративну метафору (працівники компанії *Disney* — актори). Або згадайте конкретні приклади із життя. Не розводьте теревені стосовно

«управління знаннями». Краще розкажіть історію про мед-працівника із Замбії, який шукає інформацію про малярію в Інтернеті.

Симптом: «здається, ми не чуємо один одного» або «у кожного з нас настільки різний рівень знань, що це перешкоджає спілкуванню».

Вирішення: дайте людям основу, на якій вони зможуть застосувати свої знання (згадайте підприємця, який поклав свою багряну теку на стіл, видаючи її за портативний комп'ютер). Наведіть конкретні приклади або випадки із життя та відкиньте абстрактні поняття.

Проблеми з достовірністю

Симптом: «моя ідея не справляє враження».

Вирішення: підкріпіть своє повідомлення переконливими деталями. Згадайте 73-річного чоловіка, який все ще займався танцями, чи текстильну фабрику, яка не завдавала жодної шкоди довкіллю. Менше покладайтесь на авторитети і більше — на антиавторитети.

Симптом: «слухачі чіпляються до кожного мого слова» або «я тільки те й роблю, що сперечаюся з ними».

Вирішення: втихомирити скептицизм аудиторії допоможе якась креативна історія. Уникайте вживання статистичних даних та фактів, наводьте змістовні приклади. Використовуйте розповіді, які пройшли тест Сінатри.

Проблеми з емоційністю

Симптом: «слухачі такі байдужі» або «здається, моя ідея нікого не надихає».

Вирішення: пам'ятайте про слова Матері Терези: ми переймаємося історіями окремих людей. Розкажіть їм

історію, яка базується на сюжеті-виклику чи сюжеті-креативності. Зробіть акцент на їхній ідентичності, що було метою рекламної кампанії «Зі штатом Техас не жартуйте», яка наголошувала на тому, що жителі Техасу не сміять.

Симптом: «те, що раніше захоплювало аудиторію, тепер не дає жодного ефекту».

Вирішення: покиньте дно піраміди Маслоу та спробуйте підкреслити вагоміші потреби людини.

Проблеми з мотивацією

Симптом: «усі кивають головами, однак нічого не трапляється».

Вирішення: надихніть людей історією із сюжетом-викликом (розповідь про Джареда чи оповідь про Давида та Голіафа) або закличете їх до дій іншою ефективною історією (Світовий банк). Не забувайте, що ваше повідомлення повинне бути простим, конкретним та корисним. Перетворіть його на гасло («Імена, імена та знову імена»).

ДЖОН КЕННЕДІ ПРОТИ ФЛОЙДА ЛІ

«Я вважаю, що ця нація повинна докласти всіх зусиль, аби відправити людину на Місяць та повернути її цілою та здоровою до кінця декади». Ці слова, виголошені у травні 1961 року, належать Джонові Кеннеді. Натхненні слова для натхненної місії. Ця проста ідея змогла стати мотивацією для всієї держави, якій вдалося досягти історичного, незабутнього успіху.

Але річ ось у чому: ви — не Джон Кеннеді.

І ми також. Ми не володіємо такою харизмою та силою. Політ на Місяць турбує нас менше, ніж, скажімо, гаманець, який ми забули вдома. Але якби для забезпечення успіху своєї ідеї потрібно було б бути Джоном Кеннеді, тоді у цій книзі ви б не знайшли нічого корисного.

Джон Кеннеді — не еталон. Він радше відхилення від норми. Не забувайте, що той самий розділ, де ми вперше згадали політ людини на Місяць, також містить згадку про смаженого щура. Тож у хмарах ми не літаємо.

«Липким» ідеям притаманні чимало спільних рис, і в цій книзі ми спробували обговорити їх детальніше. Ми розглянули абсурдні ідеї, як легенди про викрадення нирок та ванни, повні льоду. Ми розглянули геніальні ідеї, як відкриття, що виразку спричиняють бактерії. Ми розглянули нудні ідеї, яким додали цікавих елементів, як інструктаж з безпеки під час перельоту. Ми розглянули цікаві ідеї, які стали нудними, як факт, що пероральна регідратаційна терапія може врятувати життя тисяч дітей. Ми розглянули ідеї, які стосувалися газетних видань, бухгалтерії, атомної війни, ременів безпеки, пилу, танців, сміття, футболу, СНІДу, вантажних перевезень та гамбургерів.

І ми побачили, що усім цим ідеям — змістовним та поверховим, серйозним та безглуздом — притаманні деякі спільні риси. Ми сподіваємося, ви зрозуміли, які це саме риси, та зможете застосувати їх для власних ідей. *Усі сміялися, коли ви розповіли історію, а не навели статистику. Але коли ідея справила вплив...*

Список принципів успішних ідей повинен стати для вас надзвичайно корисним засобом. Ми не випадково подали їх у вигляді списку, а не, скажімо, рівняння. Це не вища математика, але й не елементарщина. Засто-

сування принципів вимагає старанності та інформаційної підготовки.

Ця книга — збірка історій про звичайних людей, які стикнулися зі звичайними проблемами, однак завдяки застосуванню принципів змогли побороти їх (навіть якщо вони цього не усвідомлювали). Це настільки прості люди, що, можливо, про декого з них ви ніколи не чули. У їхніх іменах немає нічого особливого, однак в їхніх історіях є.

Згадаймо Арта Сілвермана. Це чоловік, якому вдалося переконати націю у шкідливості попкорну. Він порівняв цілу купу жирної їжі з пачкою попкорну та сказав: «Ось скільки насичених жирів тут міститься». Звичайна людина зі звичайною роботою досягла неабиякого результату.

Згадаймо викладача журналістики Нори Ефрон. Бідний чоловік, ми навіть не назвали його ім'я. Він сказав своїм студентам: «Лід мав би звучати так: “Наступного четверга занять не буде!” Лише одним реченням він перевернув їхнє уявлення про журналістику. Він надихнув Ефрон та багатьох інших студентів обрати професію кореспондента. Звичайна людина зі звичайною роботою досягла неабиякого результату.

А як щодо Боба Оцвієї? Мабуть, ви вже й не пригадаєте, хто це. Це власник ресторану швидкого харчування *Subway*, у якому харчувався огрядний хлопець. Завдяки Оцвієї на світ народилася надзвичайно успішна рекламна кампанія про Джаредда. Звичайна людина зі звичайною роботою досягла неабиякого результату.

Не забуваймо про Флойда Лі, завідувача їдальні «Пегас», що в Іраку. Він визначив свою мету як підтримку бойового

духу, а не приготування їжі. Йому постачали ті самі продукти, що й усім іншим, проте дедалі більше солдатів обирали його заклад, а кондитер став називати свої десерти «пристрасними». Звичайна людина зі звичайною роботою досягла неабиякого результату.

А ще ж була Джейн Елліотт. Її експеримент, спрямований проти расової упередженості у школі, ще досі зберігається у пам'яті її учнів, хоч із того моменту пройшло двадцять років. Її ідея, наче вакцина, *запо-бігла* упередженому ставленню дітей один до одного. Звичайна людина зі звичайною роботою досягла неабиякого результату.

Усі ці люди прославилися створенням ідей, які справили значний вплив на інших. У них не було ні доступу до влади, ні контактів із зірками, ні грошей на рекламу, ні знайомих серед піарників. Усе, що вони мали, — це свої ідеї.

У цьому й полягає головна перевага світу ідей: будь-хто з нас правильною позицією та правильним повідомленням може забезпечити успіх власному задуму.

Успіх ідей. Коротка пам'ятка

Які ідеї «прилипають»?

Викрадення нирок. Солодощі на Гелловін. Попкорн.

«Липка» ідея = зрозуміла, пам'ятна, здатна змінити стиль мислення чи поведінки.

Шість принципів успішних ідей:

Простота Несподіваність Конкретність Достовірність
Емоційність Розповідність

Ворог: Прокляття Знань. Складно бути виконавцем. Креативність виникає тоді, коли ви здолаєте Прокляття Знань з допомогою шістьох принципів.

1. Простота

Знайдіть ідейну основу.

Намір командира. Визначте основний аспект вашої діяльності: «Ми — БЮДЖЕТНА авіакомпанія». Принцип перевернутої піраміди: не відходьте від головної думки. Нездатність прийняти рішення. Долаємо її розстановкою пріоритетів: «Телепні, уся річ в економіці». Семінар: перебування на сонці. Імена, імена та знову імена.

Поділіться ідейною основою.

Простий = ідейна основа + лаконічність. Змістовні прислів'я. Наочні прислів'я: дерев'яний брусок та ПК Palm Pilot. Як помістити багато інформації у лаконічне повідомлення: 1. Використовуємо наявні знання. Схема «помело». 2. Створюємо гасла: «Міцний горішок» в автобусі. 3. Вживаємо генеративні метафори: «актори» компанії Disney.

2. Несподіваність

Приверніть увагу: подив.

Цікавий інструктаж з безпеки під час перельоту. Порушуйте схеми! Порушуйте очікування (стосовно головного питання). Здивовані брови: пауза, аби зібрати інформацію. «Постбачувані» ідеї. «Норд, який...» «Наступного четверга занять не буде!» Семінар: чи виділяє Америка надто багато коштів на допомогу іншим державам?

Утримуйте увагу: інтерес.

Створіть атмосферу таємничості: з чого складаються кільця Сатурна? Допитливість у фільмах. Теорія прогалин: акцент на прогалинах у знаннях. Використання підходу ведучих новин: «У вашому домі є невидимий хімікат — і, можливо, він вбиває вас прямо зараз!» Семінар: звіт про збір грошових коштів. Як Руні Арледжу вдалося привернути увагу людей до футбольних матчів між командами студентів? Довготривалий інтерес: «кишенькове радіо» та «людина на Місяці».

3. Конкретність

Допоможіть людям зрозуміти та запам'ятати ідею.

Конкретність байок (про кислий виноград). Надавайте конкретності абстрактним поняттям: організація Nature Conservancy як «екологічна знаменитість». Надавайте конкретний контекст: підхід азійських вчителів до викладання математики. Залучіть людей в історію: заняття із бухгалтерської справи. Теорія пам'яті: чим більше гачків має ваша ідея, тим краще. Карі очі, сині очі: експеримент, який «вилікував» упереджене ставлення.

Допоможіть людям встановити між ними зв'язок.

Інженери проти робітників. Знайдіть спільні погляди. Формулюйте мету чітко: наш літак здійснюватиме посадку на злітно-посадковій смузі 4-22. Додайте елементу реальності: сім'я Ферраріс йде у парк розваг Disney. Чому конкретність допомагає: білі речі проти білих продуктів у вашому холодильнику. Створіть основу, на якій люди зможуть застосувати свої знання: тека багряного кольору. Семінар: пероральна регідратаційна терапія. Говоріть про людей, не про дані: візити працівників Hamburger Helper у домівки їхніх клієнтів та «Сем із Седдлбека».

4. Достовірність

Допоможіть людям повірити.

Відкриття стосовно виразки, у яке ніхто не повірив. Банани, які руйнують шкіру.

Зовнішня достовірність: авторитети та антиавторитети. Пем Лаффін, курець.

Внутрішня достовірність.

Використовуйте переконливі деталі: присяжні та зубна щітка у вигляді Дарта Вейдера. 73-річний танцівник.

Наводьте доступні статистичні дані: ядерні боеголовки у вигляді кульок від підшипників. Принцип правильного масштабу. Паралель Стівена Кові між роботою та футбольною командою.

Знайдіть приклад, здатний пройти тест Сінатри: «Якщо я можу зробити це тут, то зможу і деінде». Поширення боллівудських фільмів: «Ми успішно доставили серію книг про Гаррі Поттера та екзаменаційну роботу вашого брата». Захисник наколишнього середовища, прихильний до бізнесу, та текстильна фабрика, яка не завдала жодної шкоди довкіллю.

Використовуйте експериментальне підтвердження: «Ви-пробуй, а тоді купи!» А де яловичина? Компанія Snapple підтримує «Ку-клукс-клан»? Тренери: легше принизити, ніж заохотити. Поповнення емоційного запасу. Підхід НБА: «Усі ці жінки хворі на СНІД».

5. Емоційність

Змусьте людей перейнятися ідеєю.

Принцип Матері Терези: дивинися на людину — прагнеш допомогти. Люди пожертвували більше на дівчинку Рокію, ніж на потреби всієї Африки. Кампанія «Правда», спрямована проти куріння: перейнятися проблемою підлітків змусила не тривога про власне здоров'я, а протест проти тютюнових компаній.

Застосовуйте силу асоціацій.

Необхідність боротьби із семантичним виснаженням: розбавлене значення «відносності» та чому слово «унікальний» вже не унікальне? Перетворення «спортивної поведінки» на «ошляхетнення гри».

Акцент на власній вигоді.

Посилкова реклама: «Усі насміхалися, коли я сідав за піаніно...» А яка для мене з цього користь? Кабельне телебачення у місті Темпе: візуалізація. Уникайте дна піраміди Маслоу: помилкова думка, що ми перебуваємо вище, ніж інші. Флойд Лі та їдальня в Іраку: «Я відповідаю за бойовий дух».

Акцент на ідентичності.

Пожежники, які відмовилися від апарата для приготування попкорну. Розуміння процесу прийняття рішень, в основі яких лежить ідентичність. (Хто я? В яку ситуація я потрапив? Як би вчинила людина, подібна до мене?) Семінар: для чого вивчати алгебру? Зі штатом Техас не жартуйте. Пам'ятайте про Прокляття Знань. Не думайте, що знання інших людей на тому ж самому рівні, що й ваші.

6. Розповідність

Мотивуйте людей до дій.

Історії як моделювання (підкажіть людям, як діяти).

Хибні показники кардіомонітора: як вчинила медсестра. Професійна розмова у компанії Херох: як вчинив майстер? Візуалізація проблем із метою їхнього вирішення. Історії як симулятори польоту. Семінар: як поводитися з проблемними студентами?

Історії як натхнення (надайте людям енергію для дій).

Джаред, 425-фунтовий хлопець, який схуднув завдяки їжі швидкого приготування. Як шукати історії, що надихають? Три основні сюжети: виклик (боротьба

з перешкодами), зв'язок (налагодження стосунків), креативність (новий стиль мислення). Ефективна історія: історія, яка пропонує шлях вирішення певної проблеми. Стівен Деннінг у Світовому банку: медпрацівник із Замбії. Можна вилучити мораль з історії, однак історію з моралі — ніколи. Чому учасники конференції розлютилися, коли спостерігачі звели їхні презентації до історій?

Які ідеї «прилипають»?

Застосовуйте ефективні засоби.

Хороші хлопці фінішують останніми. Елементарно, Ватсоне. Телепі, уся річ в економії. Сила пошуку. Чому ораторські здібності не є запорукою успіху ідей: студенти Стенфордського університету та виконання вправи. Останнє попередження стосовно Прокляття Знань.

Пам'ятайте, як принципи успішних ідей допомагають людям:

звертати увагу	несподіваність
розуміти та пам'ятати	конкретність
вірити та погоджуватися	достовірність
перейматися	емоційність
діяти	розповідність

Принцип простоти допомагає на багатьох етапах. Його головна перевага — він підказує, якою саме інформацією варто ділитися з іншими.

Проблеми та вирішення: див. с. 305—307.

Джон Кеннеді проти Флойда Лі: як звичайні люди за звичайних обставин досягають неабияких результатів завдяки власним ідеям.

Подяки

Кілька людей відгукнулося на наш початковий задум, для реалізації якого потрібно було докласти чимало зусиль. Ми хочемо висловити свою подяку Дагові Кренделлу, Джеймсові Дейлі, Бенові Еллісу, Джонові Ліну, Томові Пренові, Хлої Сладден та Крейгові Ї за те, що вони допомогли нам пройти перше випробування на шляху до написання цієї книги.

Закінчивши першу половину книги, ми прагнули отримати деякі відгуки. Тому ми надіслали її друзям та колегам, які поділилися з нами своїми враженнями. Вони врятували вас, читачів, від прочитання безлічі непереконливих та нецікавих історій, тож ви також маєте за що їм подякувати. Ось хто нам допоміг: Деріа Андерсон, Е. Джозеф Аріаз, Діна Барі, Емі Браянт, Марк та Челсі Дінсмор, Джулі Баловіч, Денні Фітелсон, Альфред Едмонд, Майкл Ерісман, Кріс Ертель, Еріка Фауст, Крейг Фокс, Еммет Гаффні, Ліза Ганські, Ліз Гербер, Джуліо Гонзалез, Ерік Гюнтер, Стівен Герреро, Сюзанна Гамнер та Байрон Пенсток, Тод та Сюзан Гайз, Фред та Бренда Хіз, Ян Хілл, Джої Лассітер, Алекс Казакс, Браян Келлі, Пол Маршалл, Джордж Міллер, Шара Моралз, Майкл Морріс, Дерек Ньютон, Джастін Ософські, Джефф Пфеффер, Білл Салман, Ендрю та Кеті Соломон, Мелісса Студзінські, Марк Шлютер, Пол Шуманн, Стівен Слон, Еммі та Волтер Сурдацькі, Боб Суттон, Майк Свіні, Ентоні Тренда, Ед Юшіма, Стів та Трає Вассалло, Рейчел Ворд, Кіт Ямашіта. Дякуємо усім. Ви відгукнулися саме тоді, коли ми найбільше цього потребували.

Крім цього, хочемо висловити свою подяку людям, що неабияк нам допомогли. Дякуємо Ноеві Вайззу, який на початкових етапах створення книги займався пошуками цікавих прикладів, та Меггі Конг-Гаєн, яка продовжила його справу. Особливе слово подяки хочемо віддати Джеффові Саундерсу, який ознайомив нас із поняттям наміру командира. Дякуємо студентам Чіпа, які брали участь у дослідженнях. Дякуємо співробітникам Чіпа, які допомогли сформулювати чимало ідей: Адріану Бангертеру, Крісу Беллу, Джону Хіллу, Сенфорду Деву, Нейту Фасту, Елісон Фрегл, Емілі Стернберг, Скотту Вілтермуту. Дякуємо тим, хто прочитав книгу та допоміг зібрати приклади для міжнародних видань: Юджину Чонгу, Гайдові Дої, Ацуко Дженкс, Х'юн Кім, Мотокі Коренага, Андреасу Корнстадту та Норіко Масуді.

А цей абзац присвячуємо людям, чия робота надихала нас. Ви не мали жодного стосунку до написання цієї книги, але водночас ви дуже допомогли. Дякуємо Едварду Тафту, Дону Норману, Малколму Гладуеллу, Джеймсу Карвіллу, Стівену Деннінгу, Роберту Маккі, Енді Гудмену, Джиму Томпсону, Стівену Томлінсону, Едварду Бургеру, Джорджу Вулфу, Девіду Плацеку, Кіту Ямашіті, Джейкобу Голденбергу, Джорджу Ловестайну, Роберту Чіалдіні, Марку Шаллеру, Девіду Рубіну, Яну Брунванду та багатьом іншим.

Щиро вдячні нашим агентам Дону Ламму та Крісті Флетчер за те, що вони подарували нам такий досвід. Також дякуємо Марку Фортієру за поширення інформації про книгу.

Обов'язково слід подякувати видавцю. За словами інших авторів, висловлювати подяку видавництву зазвичай доводиться крізь стиснуті зуби. Це наша перша книга, тому у процесі її написання ми мали б назбирати

чимало лячних історій. Ми повинні були б отримати недостатньо похвали та підтримки. Однак видавництво *Random House* проявило себе з іншого боку. З ним було настільки приємно працювати, а люди були настільки чемними до нас, що навіть не знаємо, з кого розпочати. Дякуємо Деббі Арофф, Авідеї Башіррад, Рейчел Бернстайн, Ніколь Бонд, Евану Камфілду, Джині Центрелло, Крістін Фасслер, Дженніфер Герші, Стефані Гантверк, Дженніфер Гувер, Лондону Кінгу, Саллі Марвін, Дену Менакеру, Джеку Перрі, Тому Перрі, Келлі Руден, Роббіну Шіффу, Керол Шнайдер та Санні Діллон. Господи, як ми цінуємо те, що ви зробили для нас. Неймовірно.

Крім цього, хочемо висловити величезну подяку нашому дивовижному редактору Бену Лонену. Якщо нам поталанить, то наші батьки прочитають цю книгу лише один раз (до речі, наш батько дотримується думки, що не варто читати книгу, кількість сторінок якої не досягає позначки 400. Утім ми таки сподіваємося, що він прочитає нашу книгу). Бену довелося перечитати її десятки разів, і жодного разу він не поскаржився, принаймні у нашій присутності. Бен, ти надзвичайно терпляча, уважна, прониклива людина, готова прийти на допомогу в будь-яку хвилину. Гаразд, наші слова починають нагадувати побажання у випускному альбомі (зберігай спокій!). Однак ми знаємо, що завдали тобі чимало турбот.

Дякуємо нашим сім'ям за терпіння. Дякуємо, що підтримуєте нас у будь-якій справі, за яку ми беремося. У цьому розділі ми маємо змогу скласти вам подяку в письмовій формі. Дякуємо батькам за те, що стали для нас співавторами. Дякуємо Сюзан. Дякуємо Еморі. Дякуємо сестрі Сюзан. Дякуємо Тоду, Гантеру та Дарбі.

Сподіваємося, вам сподобається книга. Її написання принесло нам величезне задоволення.

Про авторів

Чіп Хіз — професор організаційної поведінки Вищої школи бізнесу Стенфордського університету. Мешкає в Лос-Гатосі, штат Каліфорнія.

Ден Хіз — консультант організації *Duke Corporate Education*. Колишній дослідник у Гарвардській школі бізнесу. Співзасновник новаторської видавничої компанії *Thinkwell*. Мешкає у Ралі, штат Північна Кароліна.