

# 8

## Преодолевайте сиюминутные ЭМОЦИИ

### 1

Журналист Чандлер Филлипс, написавший в качестве литературного негра\* две книги об автомобилях, в 2000 году предложил свои услуги на сайте [www.Edmunds.com](http://www.Edmunds.com), где печаталось много отзывов об автомобилях и данных о продажах (по аналогии с Kelley Blue Book). К его удивлению, редакторы Edmunds.com фактически подарили ему идею будущей истории. Один из них спросил: «Вы могли бы выполнить для нас задание, поработав под прикрытием?»

Они предложили Филлипсу на три месяца наняться на работу продавцом автомобилей, а затем написать об этом опыте. Он должен был изучить, как бизнес автопродаж выглядит изнутри, какие трюки используют продавцы, как потребители противостоят их давлению и добиваются выгодных условий сделки.

Заинтригованный этой идеей, Филлипс согласился. Вскоре он нанялся на работу в автосалон в Лос-Анджелесе, который был известен давлением на клиентов и большим объемом продаж. Его отчет о работе появился в виде истории под названием «Исповедь продавца автомобилей»<sup>1</sup>, которая стала одним из классических внутренних отчетов в отрасли. В этой истории Филлипс вспоминает, как он приветствовал некоторых клиентов на площадке:

Подхожу к паре. Жизнерадостно говорю: «Добрый день!» Они мгновенно отворачиваются, и я вижу страх на их лицах. Боятся меня!.. С чего бы? Если ответить коротко, то они боялись купить

---

\* Автор, за вознаграждение пишущий книги, статьи, автобиографии и т. п. за другое, как правило, известное, лицо. *Прим. ред.*

автомобиль. Более длинный ответ — они боялись влюбиться в один из автомобилей, потерять голову и заплатить слишком много. Они боялись быть обманутыми, боялись, что у них будут вымогать деньги, давить, надувать, жульничать, доставать, обводить вокруг пальца или обдирать. Как только они меня заметили, все эти страхи явственно отразились на их лицах и они выпалили: «Мы только посмотреть!»

Филлипс быстро понял, что искусство продажи автомобилей состоит в том, чтобы клиенты перестали думать и начали чувствовать. Приятель-продавец посоветовал Филлипсу: когда идешь по площадке с покупательницей, внимательно следи, какой автомобиль привлек ее внимание, а затем уговори ее сесть на водительское сиденье. *Чувствуете, как вам в ней хорошо?* Затем, не принимая никаких «нет», схвати ключи и настаивай на пробной поездке. Продавец заверил Филлипса: «Друг мой, она почувствует себя за рулем и купит».

Как только клиент выказывал хотя бы малейшую заинтересованность в покупке автомобиля, манипуляции продолжались. Продавец устраивал шоу. Он звонил наверх и узнавал, действительно ли этот автомобиль еще не продан, чтобы вселить ложную тревогу напряженного ожидания, а затем объявлял «отличную новость»: «Ну вот, теперь все нормально!» (Продавцы продовольственных магазинов должны опробовать эту стратегию — бросаться на клиентов и с восторгом кричать, что на прилавках остались последние медовые колечки с миндалем *и их еще можно купить!*)

Один из первых опытов продажи Филлипс пережил, работая с парой, желавшей купить мини-фургон. В соответствии с протоколом он привел Майкла, помощника менеджера по продажам. «Я заметил, что он всегда начинал с хвалебной песни автомобилю, который хотел клиент, как если бы тот принял мудрое решение. Он говорил что-то вроде: “Так вы интересуетесь мини-фургоном? Знаете ли вы, что это лучший автомобиль из тех, которые мы здесь продаем? Он всем очень нравится. Он вмещает семь человек, но бегаёт как легковая машина. Вы сделали совершенно правильный выбор. И цены здесь лучшие в округе”. Позже я узнал, что это называется “повышать уровень восторга клиента”. Покупатель перестает вести себя разумно, и главное — довести его в таком состоянии до заключения сделки».

Начались переговоры о цене. Продавцы автомобилей играли «хороших ребят», смело борющихся с руководством за более выгодную сделку. Ключевой принцип заключался в том, чтобы настоять на покупке *в тот же день*, пока эмоции клиентов зашкаливают. «Продавцы автомобилей умеют заставить нас почувствовать себя обязанными сделать у них покупку», — писал Филлипс.

**ИМЕННО ЭТОТ СТРАХ** перед атакой собственных эмоций заставил Эндрю Халлама, канадского учителя английского языка в средней школе, придумать свой процесс покупки автомобиля. Халлам не был обычным учителем. Со скудной зарплаты он наскреб деньги и вложил их так, что в тридцать лет стал свободным от долгов миллионером. Своими секретами Халлам поделился в книге «Учитель-миллионер. Девять правил благосостояния, которые вы должны были выучить в школе»<sup>2</sup>. Многие из его советов представляют собой действительно новаторские способы вести доходный и одновременно экономный образ жизни (вроде стакана, который наполовину пуст и наполовину полон). Когда ему надоело платить за бензин, он начал ездить на работу на велосипеде, а это *100 километров в оба конца*. Зимой он жил, не платя за квартиру, так как оставался с детьми тех супругов, которые уезжали на юг. Он никогда не включал отопление, даже во время визитов отца, предпочитая для тепла пройтись вокруг дома, а если не помогало, то надевал на себя множество рубашек и свитеров.

Когда в 2002 году Халлам собрался купить машину, то не дал продавцам автомобилей обмануть себя. Он испытывал здоровый страх перед их выдающимся мастерством. «Представьте себя блуждающим по площадке с машинами... В скором времени к вам присоединяется круто одетый продавец, показывающий различные марки и модели. Он даже может иметь лучшие намерения, но если вы похожи на меня, ваш пульс несколько участится, как будто за вами кто-то следует по пятам, причем ваш преследователь будет давить вас своей ловкой болтовней, пока не собьет с толку. Помимо всего прочего, вы на чужой территории. Мелкой рыбешке вроде меня нужна эффективная стратегия защиты против больших, голодных и опытных акул».

Его стратегия была проста: во-первых, он точно решил, что хочет подержанный автомобиль, японский, с ручной коробкой передач,

родным цветом, пробегом менее 128 тысяч километров и начальной ценой менее 3 тысяч долларов (он не хотел перекрашенную машину, поскольку боялся, что новая краска может маскировать пятна ржавчины или царапины от аварий). Возраст и модель его не заботили.

Решившись придерживаться этих параметров, он начал обзванивать автосалоны в пределах 30 километров. Многие пытались «завлечь его в свои логова», прельщая пробной поездкой или предложениями, которые *превышали* его бюджет. Некоторые насмеялись над заложенной им суммой и пытались уговорить ее увеличить. «Мне действительно пришлось отбиваться от агрессивных торговцев, — вспоминает Халлам, — но это намного легче делать по телефону, чем при личной встрече».

В конце концов ему позвонил один дилер. Пожилая пара продавала старую «Тойоту-Терцел» с пробегом всего в 48 тысяч километров. Машина ни разу не перекрашивалась и не проверялась. Они предлагали ее за 3 тысячи долларов, и Халлам согласился. Он выиграл битву только потому, что избежал ее.

**СТРАТЕГИЯ ХАЛЛАМА** представляет для нас вдохновляющую идею, именно ту, что мы ищем в этом разделе, — идею, как дистанцироваться перед решением. До сих пор мы тратили время на размышления, каким образом расширить свой выбор, собрав как можно больше вариантов, и каким способом оценить эти варианты — проверить свои предположения в реальных условиях. И вот пришло время выбора.

В теории это должно быть кульминацией книги, частью, где мы доезжаем до развилки и делаем правильный поворот. Однако мы считаем данный раздел наименее важным из четырех. С одной стороны, многие решения могут не иметь стадии «выбора». Часто в ходе изучения своих возможностей мы обнаруживаем, что одна из них так очевидно правильна, что долго раздумывать не приходится.

Кроме того, мы можем сойти с мертвой точки, приняв твердое решение раскопать новые варианты или новую информацию. Поэтому, если вы столкнулись с дилеммой и чувствуете себя застрявшим, наш первый совет — вернуться к процессу WRAP и использовать инструменты, с которыми мы уже познакомились: провести тест

исчезновения вариантов, найти человека, который решил ваши проблемы, найти способ провести учинг.

Но иногда мы сталкиваемся с действительно трудным выбором. Тогда нам и приходится дистанцироваться, иначе легко потерять направление. Слепленные частностями, мы сомневаемся и мучаемся, ежедневно меняя свое мнение.

Наверное, наш злейший враг в разрешении подобных конфликтов — сиюминутные эмоции, которые оказываются ненадежными советчиками. Люди, рассказывая о худших решениях в своей жизни, часто вспоминают: в момент икс они находились в плену инстинктивных чувств — гнев, похоть, тревога, жадность. Насколько изменилась бы наша жизнь, будь у нас кнопка «отменить», которой можно было бы воспользоваться после подобного выбора.

Но мы не рабы. Примитивные эмоции проходят довольно быстро. Именно поэтому народная мудрость гласит: «Утро вечера мудренее». Хороший совет, и нам следует прислушаться к нему. Однако не всегда достаточно «переспать с проблемой». Многие решения требуют хорошей стратегии.

Учитель-миллионер Халлам понимал: если он пойдет на поводу у продавца автомобилей и попадет в его логово, то может испытать такой восторг, что сделает неразумное приобретение. Поэтому он придумал способ этого избежать. Принимая решение, он дистанцировался — в буквальном смысле, так как находился далеко от автосалона. Но вообще расстояние должно быть эмоциональным. Нам следует обуздать сиюминутные чувства и страстные желания в пользу долгосрочных ценностей.

Механизм, с помощью которого мы можем привести в порядок эмоции, изобрела Сьюзи Уэлч, известная журналистка, писавшая статьи по бизнес-стратегиям для таких изданий, как Bloomberg Businessweek и O magazine. Механизм называется 10/10/10. Уэлч описывает его в книге с таким же названием<sup>3</sup>. Для использования метода 10/10/10 мы должны взглянуть на свои решения с точки зрения трех интервалов времени. Как мы будем к ним относиться через 10 минут? Через 10 месяцев? Через 10 лет?

Выбранные временные рамки — изящный способ заставить нас несколько дистанцироваться от своих решений. Рассмотрим разговор с женщиной по имени Энни, которая мучилась из-за своих

взаимоотношений с Карлом\*. Они встречались уже девять месяцев. Энни считала: «Он замечательный человек и во многих отношениях именно тот спутник жизни, которого я ищу».

Но ее волновало, что их отношения не развиваются. Энни в свои 36 лет хотела иметь детей, она чувствовала, что ее время ограничено, чтобы до бесконечности развивать отношения с Карлом, которому, кстати, было уже 45 лет. Прошло девять месяцев, а она все еще не познакомилась с его приемной дочерью от первого брака, и ни один из них не сказал другому: «Я тебя люблю».

Карл пережил ужасающий развод и опасался новых серьезных отношений. После развода он решил держать дочь в стороне от своей личной жизни. Энни сопереживала, но ее задевало, что важная часть его жизни от нее закрыта.

Когда мы говорили с Энни, она собиралась провести с Карлом первый продолжительный отпуск — поездку из Лос-Анджелеса в Портленд. Ее интересовал вопрос, следует ли ей «сделать следующий шаг» во время поездки. Она знала, что Карл не спешил принимать решения («Он около трех лет собирался купить смартфон»). Должна ли она первой сказать: «Я тебя люблю»?

Мы предложили Энни воспользоваться методом 10/10/10. *Представьте, что вы решили прямо сейчас, в эти выходные, сказать, что любите его. Что вы будете думать об этом через 10 минут?* — «Думаю, нервничала бы, но гордилась собой, потому что решилась и рискнула».

*Как вы отнесетесь к этому через 10 месяцев?* — «Не думаю, что пожалела бы. Нет. Я имею в виду, что действительно хотела бы, чтобы это сработало. Я считаю его замечательным. В конце концов, кто не рискует, тот не пьет шампанского, не так ли?»

*А как насчет 10 лет?* — «Независимо от его реакции, это вряд ли будет иметь значение через 10 лет. К тому времени мы либо будем счастливы вместе, либо у меня сложатся счастливые отношения с кем-то еще».

Обратите внимание, что с механизмом 10/10/10 решение оказалось довольно простым: Энни должна взять на себя инициативу. Сделав так, она будет гордиться собой и считать, что она об этом не пожалет,

---

\* Поскольку эта история носит личный характер, имена изменены. *Прим. авт.*

даже если в итоге отношения разладятся. Но без сознательного анализа в свете метода 10/10/10, решение выглядело трудным. Сиюминутные эмоции — нервозность, опасение и боязнь отрицательного ответа — отвлекали и служили сдерживающим фактором.

Несколько месяцев спустя мы связались с Энни, чтобы узнать, что произошло во время поездки. Она ответила нам по электронной почте:

Я все-таки сказала «Я люблю тебя» первой. Я пытаюсь изменить ситуацию и чувствовать себя в менее подвешенном состоянии... Карл еще не сказал, что тоже меня любит, но в целом он делает успехи (становится ближе, доверчивее). Я верю, что он тоже меня любит, просто ему нужно немного больше времени, чтобы преодолеть страх и проговорить эти слова...

Я рада, что рискнула, и не пожалею, даже если в конечном счете наши отношения не сложатся. Я бы сказала, что на данный момент я на 80% уверена, что в конце этого лета мы с Карлом станем жить вместе.

Метод 10/10/10 помогает нам выровнять эмоциональное игровое поле. То, что мы чувствуем сейчас, — интенсивно и остро, а будущее представляется размытым. Это различие дает настоящему слишком большую власть, потому что сиюминутные эмоции всегда находятся в свете нашего внутреннего прожектора. Предлагая с той же интенсивностью представить свои чувства 10 месяцев спустя, метод 10/10/10 заставляет сместить луч прожектора от своих сегодняшних переживаний.

Смещение помогает рассмотреть сиюминутные эмоции в истинном свете. Это не значит, что мы должны их игнорировать — часто они довольно правильно подсказывают нам, что мы хотим от данной ситуации. Но мы не должны позволять им руководить собой.

Конечно, мы не проверяем свои эмоции у дверей офиса, хотя этот способ кажется полезным и в работе. Когда вы избегаете трудного разговора с коллегой, это значит, что вами управляют мгновенные эмоции. Если вы все же решитесь, то 10 последующих минут, вероятно, будете испытывать беспокойство. А как через 10 месяцев? Вы будете рады, что поговорили? Будете испытывать облегчение? Гордость?

Если вы искали кандидата на высококвалифицированную работу и, чтобы заполучить его, решили поднять зарплату, то через 10 минут, приняв решение, вы не будете ощущать ничего, кроме возбуждения. Но не пожалеете ли вы через 10 месяцев, если сотрудник поведет себя так, что коллеги ощутят себя менее ценными? А через 10 лет? Окажется ли сегодняшний искусный и знающий себе цену человек достаточно гибким, чтобы изменяться вместе с вашим бизнесом?

Если быть точным, сиюминутные эмоции не всегда опасны (перед лицом несправедливости целесообразно проявить ярость). Анализ 10/10/10 не подсказывает, что правильно в долговременной перспективе. Он просто гарантирует, что голос сиюминутного чувства — не *единственный при обсуждении*.

## 2

В углу доски, прямо под предупреждением для уборщицы «Не стирать», ежедневно стали появляться странные слова, написанные прописными печатными буквами. Эти слова чрезвычайно заинтриговали студентов университета, которые занимались в аудитории, тем более что были написаны на иностранном языке: **SARICIK. RAJECKI. KADIRGA. NANSOMA. ZAJONC.**

В некоторые дни появлялось только одно слово, в другие — два или три. В частности, Zajonc появлялось намного чаще других. Преподаватели не обращали на них внимания. Студенты были озадачены, позже один сказал: «Они преследуют меня во сне».

Эти слова появлялись на доске в течение девяти недель, а потом среди студентов провели опрос по списку, содержащему 14 иностранных слов, причем пять из них были с доски. Студентам предложили оценить, насколько им *понравилось* каждое слово. Рик Крэнделл, спланировавший это исследование, показал: больше всех понравились те слова, которые студенты видели чаще всего. То есть осведомленность вызвала не отрицательные эмоции, а скорее приятные.

Психологи, изучавшие это явление на протяжении десятилетий, называют его «привязанностью к просмотренному» — люди предпочитают знакомые вещи (причем позитивное отношение увеличивается с количеством просмотров).

Одним из пионеров в этой области был Роберт Зайонц (чьё имя сейчас кажется нам удивительно симпатичным...). Зайонц подвергал людей воздействию различных установок: бессмысленных слов; символов, похожих на китайские иероглифы; фотографий лиц — и обнаружил, что чем чаще люди видели стимулы, тем более благожелательно к ним относились.

В процессе этого захватывающего эксперимента психологи изучали реакции людей на их собственные лица. Но перед тем как заняться исследованием, давайте несколько минут посвятим разговору о вас. Это может показаться странным, но на самом деле вы не очень хорошо знакомы с собственным лицом. Лицо, которое вы хорошо знаете, то, что видите в зеркале, — отражение того, что видят ваши близкие. Зная это, некоторые умные исследователи сделали по две фотографии: одна соответствовала тому, как людей видят со стороны, а другая — как они видят себя сами.

Согласно принципу привязанности к просмотренному, участники эксперимента предпочитали зеркальные фотографии, а их близкие — фотографии с реальным изображением. Нам нравится зеркальное отражение нашего лица больше, чем настоящее лицо, потому что мы чаще его видим!

Вид отраженного лица безобиден, хотя оно кажется несколько странным. Но у принципа привязанности к просмотренному имеется и более неприятное следствие — он распространяется на наше восприятие истины. В одном исследовании участникам были представлены неизвестные факты, например «молнии были изобретены в Норвегии», с прямым указанием, что утверждения могут быть как истинными, так и ложными. В ходе эксперимента эти утверждения демонстрировались неодинаковое количество раз, например три вместо одного. Результаты показали: те утверждения, которые возникали чаще, оценивались участниками как более правдивые. Повторение вызывало доверие<sup>4</sup>.

Довольно отрезвляющая мысль в момент принятия решений в общественной или трудовой жизни. Все мы в ходе работы привыкаем ко множеству принятых в организациях «истин». Вероятно, значительная их часть хорошо себя зарекомендовала и заслуживает доверия, но некоторые только *кажутся правдой*, потому что они нам знакомы. В результате, принимая решения, мы можем думать, что

делаем выбор на основе фактических данных, но иногда этими доказательствами могут быть ZAJONC — бессмысленные идеи, которые нам нравятся потому, что мы часто их видели.

Принцип привязанности к просмотренному представляет собой более тонкую форму сиюминутной эмоции. Он проявляется не так ярко, как страх, похоть или смущение. Тем не менее он влияет на нас и, как правило, оттаскивает нас *назад*, будто родитель, хватающий ребенка за шиворот, чтобы не позволить ему убежать. Мы предпочитаем знакомое, что естественным образом выливается в предпочтение статус-кво.

Объединение этого предпочтения со статус-кво — еще одно предубеждение, которое называется отвращением к потере и говорит нам, что величина отрицательных эмоций при потере превышает величину положительных эмоций от равнозначного приобретения. Представьте, что мы даем вам возможность сыграть в игру. Мы будем подбрасывать монетку: если она повернется орлом — вы выиграете 100 долларов, а если решкой — вы будете должны 50 долларов нам. Хотите поиграть? Большинство людей откажутся, потому что испытывают отвращение к потере — ведь утрата 50 долларов настолько болезненна, что потенциальная двойная прибыль не кажется достаточной для компенсации. Действительно, исследователи снова и снова находят, что люди ведут себя так, будто для них ощущение потери в два или четыре раза болезненнее, чем выгода от приобретения.

Отвращение к потерям проявляется во множестве разных обстоятельств. Потребители, покупающие дорогую электронику, часто приобретают до безобразия завышенные гарантии: они могут заплатить 80 долларов за страховой полис при действительной стоимости в 8 долларов (страховая программа «Защита покупки» — наиболее прибыльная часть рынка потребительской электроники). Покупатели принимают плохое экономическое решение, поскольку боятся потери. Когда они представляют себе, какой ужас испытают, если любимый новый телевизор упадет по дороге домой и возникнет необходимость приобретать новый, этого бывает достаточно, чтобы переплатить.

Исследования показывают: мы почти мгновенно настраиваем себя на отвращение к потерям. В серии блестящих исследований было одно, когда ученые пришли в университетские аудитории и методом случайной выборки подарили приблизительно половине студентов

по кофейной чашке с логотипом университета. У студентов, не получивших подарки, спросили: «Сколько вы заплатили бы за одну такую чашку?» В среднем цена составила 2,87 доллара.

Но сюрприз преподнесли студенты, получившие подарок. На вопрос, по какой цене они продали бы свои чашки, последовал ответ: они не могли бы расстаться с ними меньше чем за 7,12 доллара.

Пятью минутами раньше они предположительно оценили бы полученные подарки тоже в 2,87 доллара. Но буквально за несколько минут студенты привязались к своим чашкам настолько, что это сделало немислимым продажу за 2,87 доллара. Если отвращение к потере так быстро влияет на восприятие столь тривиального предмета, как кофейная чашка, подумайте о его влиянии на более важные решения, например отказ от выслуги лет (и привычного круга общения), когда человеку предлагают взяться за новую работу в другой отрасли. Или кому-то приходится отказываться от удобного образа жизни, чтобы вернуться к учебе.

Исследования показывают: когда руководитель организации предлагает изменить направление деятельности, эти решения будут подвергаться мощным эмоциональным искажениям. Сотрудники начинают чувствовать две вещи: *ощущение незнакомого* (а значит, более неудобного), а также ощущение потери того, что имеют сегодня. Когда эти две силы — принцип привязанности и отвращение к потере — выступают вместе, мы получаем мощное предубеждение против *того, что происходит сегодня*<sup>5</sup>.

**ПРЕДУБЕЖДЕНИЕ ПРОТИВ ПОТЕРИ СТАТУС-КВО** наиболее явно в больших бюрократических учреждениях. Представьте сотрудника автоинспекции среднего звена, бормочущего: «Мы всегда делали это так!» Но предубеждение против потери существующего положения распространяется еще шире. PayPal — одна из наиболее успешных (и наименее похожих на автоинспекцию) компаний эпохи интернета, но даже ее молодые, склонные к инновациям основатели едва не стали жертвой приверженности статус-кво.

Макс Левчин, 23-летний выпускник университета, в 1998 году стал одним из основателей PayPal. В то время компания не имела ничего общего с электронными платежами. Прежде всего это была программа обеспечения безопасности для портативных устройств.

В университете Левчин увлекался программным обеспечением и криптографией и исключительно как хобби создал программу безопасности для PalmPilots, сделав ее доступной для свободного скачивания. После того как программу скачали тысячи людей, ему пришло в голову, что это могло бы стать бизнесом.

Свободная программа для скачивания решила невероятно сложную проблему. Но использование криптографических алгоритмов на PalmPilot, с его 16-мегагерцевым процессором hamster league, оказалось похожим на пополнение большого склада с помощью унициклов (теоретически возможно, но насколько же медленно).

Левчин и его партнер по бизнесу Питер Тиль пытались найти способ превратить инновации в коммерческий продукт и в итоге додумались разработать программное обеспечение, позволявшее людям хранить деньги на PalmPilots, а обменивать через интернет. Финансовым операциям требовалась безопасность, которую обеспечивал шифр Левчина. Когда Тиль и Левчин начали рассказывать о своей идее, она очень понравилась их коллегам из Кремниевой долины. В интервью Джессике Ливингстон (оно приводится в ее книге «Как все начиналось») Левчин говорит: «Толпа компьютерных умников подумала: “Ничего себе. Это будущее. Мы хотим в будущее. Возьмите нас с собой”. Таким образом, мы получили внимание и финансирование».

На самом деле само финансирование вошло в историю. В день, когда должна была состояться первая венчурная сделка, команда PayPal встретилась с инвесторами в ресторане Buck's, и 4,5 миллиона долларов инвестиций были переданы от одного PalmPilot другому. В инфракрасных лучах по ресторану плыли миллионы долларов. В Buck's пришло будущее. (Левчин закодировал, чтобы визуальный эффект в Buck's продолжался в течение пяти дней. После успешной передачи средств он заснул за столом и проснулся несколько часов спустя рядом с недоеденным омлетом. Все остальные ушли, посчитав, что он может отдохнуть.)

Приложение PayPal для PalmPilots стало популярным и привлекало порядка 300 пользователей в день. Чтобы повысить интерес, команда Левчина сделала сайт с демоверсией портативного продукта. К началу 2000 года команда начала замечать нечто странное: многие люди использовали для обработки транзакций демоверсию, а не возились с портативным устройством. Действительно, онлайн-версия привлекала больше людей, что Левчин описал как «необъяснимое явление,

поскольку портативное устройство было крутым, а на сайте висела всего лишь демоверсия». Он добавил:

Затем все эти люди с сайта, который назывался eBay, начали с нами связываться и спрашивать: «Могу ли я разместить ваш логотип на моем аукционе?» Мы не поняли зачем и отказались. Так что некоторое время мы защищались зубами и когтями от сумасшедших с eBay: «Уходите, вы нам не нужны».

В конце концов команда PayPal приняла «крещение» и поняла: сумасшедшими были они, так как боролись с ордами потенциальных клиентов. Они провели год, разрабатывая и рефинансируя веб-продукт, а к концу 2000 года полностью отказались от PalmPilot. Он достиг максимума в 12 тысяч пользователей, тогда как в интернете клиентская база значительно перевалила за миллион.

«Это было эмоциональным, но совершенно очевидным бизнес-решением», — подчеркнул Левчин<sup>6</sup>.

**«СОВЕРШЕННО ОЧЕВИДНО»** — эта фраза подходит здесь как нельзя лучше. Выбор между 12 тысячами и 1,2 миллиона клиентов не оставляет сомнений. Однако если вы поставите себя на место Левчина, то в контексте того, что прочитали в этой главе, сможете понять, почему выбрать оказалось труднее, чем может показаться.

Подумайте, как чувствовали бы себя вы: ваша компания основана на некотором потрясающем криптографическом эквilibре, который вы совершили, а люди наивно предпочли приседания под звуки алфавита. Это как если бы известный скульптор обнаружил, что все, что он может продать, — это 15-долларовые фигурки животных из камня\*. Ко всему прочему, вы испытываете эффект привязанности: комфорт от работы с хорошо освоенной технологией, не говоря уже об удовольствии общения с опытными пользователями портативных устройств (которые месяцами просили вас взять их с собой в будущее). Тогда как ваши онлайн-клиенты вам неизвестны: куча людей, которые продают друг другу сову из макраме на eBay. Разве вы не почувствуете некоторых опасений, связывая с ними свою судьбу?

\* Конечно, позже онлайн-«фигурки животных из камня» тоже стали чертовски сложными — особенно системы обнаружения мошенничества PayPal. *Прим. авт.*

И одновременно вы испытываете отвращение к потере PalmPilot. *Мы не можем бросить сейчас! Мы потеряем свое лидерство на рынке портативных приборов! А что если через два года весь мир будет работать на PalmPilot? Мы будем чувствовать себя идиотами, пожертвовавшими своей силой, стабильностью и доходами.* Разве мы не должны придерживаться творческого подхода, что портативные устройства — это будущее? Разве мы не должны быть верны своему видению? Можете представить, как эмоции усложнили решение Левчина, даже при очевидной тенденции движения конъюнктуры? И конечно, вы в состоянии понять, как такие же эмоции могут склонить вас к неправильной позиции в менее однозначной ситуации.

Итак, как не позволить тонким эмоциям помешать лучшему выбору? Дистанцироваться. Существуют удивительно простые способы это сделать. Вспомните историю из первой главы об Энди Гроуве из Intel, который мучился вопросом, как поступить с устройствами памяти. Принцип привязанности толкал его сохранить бизнес, связанный с памятью, поскольку он существовал с первых дней Intel. Желание избежать потерь тоже склоняло весы в пользу основного направления бизнеса. Как компания Intel могла отказаться от конкурентного преимущества, за достижение которого боролась?

Но вопрос «что сделали бы наши преемники?» позволил Гроуву дистанцироваться от решения. Вообразив, что будет делать новый руководитель компании, не обремененный предрассудками, Гроув сумел побороть захлестнувшие его эмоции и увидеть общую картину. Он сразу понял: нужно отказаться от воспоминаний, чтобы сосредоточиться на процветающем бизнесе микропроцессоров.

Странно, что такой простой вопрос оказал столь значительное воздействие. Почему «отстранение» так помогает? Относительно новая область в психологии, которая называется теорией интерпретации, разрабатывает следующую идею: чем больше расстояние, тем яснее мы различаем наиболее важные аспекты вопроса, с которым столкнулись<sup>7</sup>. В исследовании Лауры Крей и Ричарда Гонсалеса студентам было предложено рассмотреть выбор между двумя работами\*.

\* Это краткое изложение из CliffsNotes [серия бесплатных учебных пособий, написанных преподавателями США, сокращенные версии рекомендуемой литературы. Прим. ред.].  
Прим. авт.

**Работа А** — карьера, к которой вы хорошо подготовлены. Вы долго изучали этот предмет в университете, хотя ваш интерес был преимущественно вызван давлением со стороны родителей и друзей. Первые годы занятий были изнурительными для вас, но в долгосрочной перспективе вам гарантированы высокооплачиваемая должность и престижное положение в обществе.

**Работа Б** — нетрадиционная карьера, которая всегда вас интересовала. По ожиданиям, прибыль от нее будет довольно скромная, но вы думаете, что она принесет вам удовлетворение. Она даст вам настоящую свободу в самопознании, и вы сможете принести пользу человечеству.

Какую работу выбрали бы вы?<sup>8</sup>

Когда студентам были предложены эти две возможности, то 66% выбрали вариант Б. Однако позже тех же студентов попросили дать совет лучшему другу, что выбрать, и вариант Б порекомендовали уже 83%. Когда студенты думали о своих друзьях, картина представлялась им более отчетливо, чем когда они думали о себе. Отстранение добавляло ясности.

Психологи поняли, почему это происходит. В сущности, когда мы даем совет, нам легче сосредоточиться на наиболее важных факторах. Поэтому, давая совет другу, мы думаем: *вариант Б сделает его более счастливым и удовлетворенным в долговременной перспективе. Это кажется относительно простым. Но когда мы думаем о себе, то уделяем внимание малозначимым факторам. Подождите, а не разочарую ли я папу, если откажусь от престижного варианта А? Смогу ли я спокойно жить, если этот debil Брайан Молони в конце концов будет получать больше меня?*

Исследователи обнаружили, что, в сущности, наши советы окружающим имеют тенденцию зависеть от самого важного фактора, в то время как наше мышление перескакивает с одной переменной на другую. Когда мы думаем о друзьях, то видим лес. Когда мы думаем о себе, то застреваем между деревьями\*.

---

\* В этих исследованиях психологи не утверждают, что перспектива леса является правильной. Они просто демонстрируют феномен, не высказывая суждения. Но мы хотим пойти еще дальше и доказать: перспектива леса действительно правильна — когда люди не могут выделить наиболее важный фактор, определяющий решение, они принимают решение кое-как. Когда мы упиваемся сложностью, то можем бесконечно перебирать варианты, меняя свое мнение изо дня в день. Но такое прокручивание в уме рискованно, потому что, когда нам придется принимать окончательное решение, наш выбор может определяться тем местом на карусели, в котором мы в данный момент находимся. *Прим. авт.*

У советов, которые мы раздаем другим, есть еще одно преимущество. Как правило, мы мудро советуем окружающим не обращать внимания на сиюминутные эмоции. Для примера давайте рассмотрим молодого человека, получившего степень бакалавра и стоящего перед такой дилеммой:

Вы думаете о том, чтобы позвонить девушке из вашей группы по психологии, которая вам нравится, но вы говорили с ней только однажды. Вы боитесь, что, когда вы позвоните, она не вспомнит, кто вы такой. Вы должны решить:

- А. Прежде чем звонить, подождать, пока не познакомитесь с ней поближе.
- Б. Позвонить ей<sup>9</sup>.

Если вы спросите об этом у любого молодого человека, то получите много шуточных советов. Большинство скажет, что подождите бы звонить. Но если переформулировать вопрос и спросить, что они посоветовали бы другу, то ответ будет: *попробуй!*

И действительно, разве это не правильно? Давайте оценим ответ с помощью правила 10/10/10. В 10-минутной перспективе вы можете каждую минуту испытывать страх и сильное смущение, если вам покажется, что она озадачена звонком. Но через 10 месяцев у вас может появиться друг или подруга, или вы просто забудете об этом случае. Через 10 лет — небольшой шанс иметь подругу сердца и никаких шансов, что вы все еще будете стогать от стыда.

В целом становится ясно, что стоит рискнуть, но эту истину легче признать для других, чем для себя.

Наши советы другим имеют два больших преимущества: они естественным образом вычлениют наиболее важные для решения факторы и уменьшают значимость случайных эмоций. Вот почему они помогают выйти из тупика. Самым эффективным вопросом в такой ситуации будет:

■ Что я посоветовал бы сделать лучшему другу?

Это кажется слишком простым, но если в следующий раз вы застрянете на решении какого-нибудь вопроса, попробуйте. Вы будете удивлены, насколько вопрос проясняет ситуацию. Мы оба говорили

со многими людьми о трудных личных или профессиональных решениях, с которыми они сталкивались. Часто они ощущали себя сбитыми с толку и не знали, как правильно поступить. Затем мы задавали им вопрос «лучшем друге», и почти всегда (часто в течение нескольких секунд!) они находили точный ответ. Как правило, они бывали немного удивлены ясным пониманием ситуации. И когда мы спрашивали: «Как вы думаете, может быть, вам следовало бы воспользоваться собственным советом?» — они соглашались: «Да, наверное, следует».

**ТЕНДЕНЦИЯ К ПЕРЕВЕШИВАНИЮ** сиюминутных эмоций может оказывать парадоксальное действие. Иногда они делают нас неуравновешенными и заставляют действовать слишком быстро, как при агрессивной реакции на водителя, который подрезал вас на дороге. Однако чаще они имеют противоположный эффект: делают нас медлительными и робкими, отбивая желание действовать. Мы видим слишком много сложностей, и они загоняют нас в угол. Мы беспокоимся о том, чем придется пожертвовать, чтобы попробовать что-то новое. Мы не доверяем незнакомому. Вместе эти чувства приводят к смещению людей и организаций в сторону статус-кво.

Но, как мы видели в этой книге, предубеждение — это не судьба. Мы можем дистанцироваться от эмоций с помощью быстрых психических подвижек, например временных, по методу 10/10/10, или несколько изменив свой угол зрения: «Что я посоветовал бы лучшему другу?» Эти подвижки позволяют нам лучше увидеть общие очертания ситуации и гарантируют: при необходимости принять трудное решение мы в состоянии сделать более мудрый и смелый выбор.

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 8

### Преодолевайте краткосрочные эмоции

1. Сиюминутные эмоции заставляют нас принимать плохие долговременные решения.
  - **Чтобы завершить сделку быстро, продавцы автомобилей учатся ловить клиента «на эмоции».**
2. Чтобы преодолеть отвлекающие случайные чувства, мы должны несколько дистанцироваться.
  - **Чтобы остаться верным своим критериям, учитель-миллионер Эндрю Халлам не стал объезжать автосалоны.**
3. Правило 10/10/10 обеспечивает дистанцирование, заставляя нас учитывать не только настоящие, но и будущие эмоции.
  - **Анализ 10/10/10 помог Энни первой сказать Карлу: «Я тебя люблю».**
4. На наши решения часто влияют две тонкие сиюминутные эмоции:
  - 1) чувство привязанности: нам нравится то, что нам знакомо, и 2) отвращение к потере: ощущение утраты для нас болезненно и не компенсируется ощущением удовольствия от равнозначной выгоды.
    - **Какая часть общепринятой «истины» в наших организациях считается таковой лишь потому, что часто повторяется?**
    - **Студенты, получившие в подарок чашку, не желали продавать ее меньше чем за 7,12 доллара, хотя пятью минутами раньше не заплатили бы за нее больше 2,87 доллара!**
5. Страх потерять + чувство привязанности = предвзятость статус-кво.
  - **PayPal: отказ от продукта PalmPilot очевиден, но ощущения говорили о другом.**
6. Мы можем дистанцироваться, глядя на ситуацию с точки зрения наблюдателя.
  - **Энди Гроув спросил: «Что стал бы делать наш преемник?»**
  - **Дистанцирование позволяет яснее увидеть наиболее важные моменты, то есть лес, а не деревья.**
7. Пожалуй, самый полезный вопрос для личных решений: «Что я посоветовал бы в этой ситуации лучшему другу?»



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

