

# 8

## Преодолевайте мгновенные эмоции

### 1

В 2000 году журналист Чандлер Филлипс, который в качестве литературного негра\* написал две книги об автомобилях, 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)<sup>1</sup>. К его удивлению, редакторы Edmunds.com подбросили ему идею рассказа. Один из них спросил: «Вы могли бы выполнить разоблачающее задание?»

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 и как потребители могут противостоять их давлению и добиться хороших 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», 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 автомобиль. Более длинный ответ — они боялись влюбиться в один из автомобилей, потерять голову и заплатить слишком

---

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

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: искусство продажи автомобилей 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 «нет» в качестве ответа, 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, чтобы узнать, действительно ли этот автомобиль все еще продается, что порождало фальшивое напряженное ожидание, а затем объявлял «хорошую новость», как на самом деле и было с самого начала! (Продавцы продовольственных магазинов также должны попробовать эту стратегию — бросаться на клиентов и с восторгом кричать, что у них *еще есть медовые колечки с миндалем и их можно купить!*)

Делая одну из первых попыток продать машину, Филлипс работал с парой, которая хотела купить мини-фургон. В соответствии с протоколом он привел Майкла, помощника менеджера по продажам. «Я заметил, что он всегда начинал с расхваливания автомобиля, 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 двигается как автомобиль. Вы сделали совершенно правильный выбор. И цены здесь самые лучшие в области”. Позже я узнал, что это называется “повышать уровень восторга клиента”. В состоянии восторга он перестает вести себя разумно, когда дело доходит до заключения сделки».

Начались переговоры о цене. Продавцы автомобилей играли «хороших ребят», смело борющихся с руководством за более выгодную

сделку. Ключевой принцип в том, чтобы настоять на сделке *в тот же день*, пока эмоции клиентов еще свежи. «Продавцы автомобилей умеют заставить нас почувствовать себя обязанными сделать у них покупку», — писал Филлипс.

**ИМЕННО ЭТОТ СТРАХ** перед атакой собственных эмоций заставил Эндрю Хэллама, канадского учителя английского языка в средней школе, придумать свой процесс покупки автомобиля<sup>2</sup>. Хэллам не был обычным учителем. Со своей скудной зарплатой он наскреб деньги и вложил их так, что в тридцать лет стал свободным от долгов миллионером. Своими секретами он поделился в книге «Учитель-миллионер» (*Millionaire Teacher: The Nine Rules of Wealth You Should Have Learned in School*). Многие из них включают действительно новаторские способы вести дешевую/экономную жизнь (быть наполовину пустым / наполовину полным). Когда ему надоело платить за бензин, чтобы добраться до работы, он начал ездить на велосипеде, а это *100 километров в оба конца*. Зимой он жил, не платя за квартиру, потому что 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, надев на себя множество рубашек и свитеров.

В 2002 году, собравшись купить машину, Хэллам 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 самые лучшие намерения, но, если вы похожи на меня, ваш пульс несколько участится, как будто за вами тайно следят, а давление преследователя — ловкого болтуна собьет с толку. Помимо всего прочего, вы на чужой территории. Мелкой рыбешке типа меня нужна эффективная стратегия против больших, голодных и опытных акул».

Его стратегия была проста: во-первых, он точно решил, что хочет подержанный автомобиль, точнее японский, с ручной коробкой передач, оригинальной покраской, пробегом менее 128 000 километров и начальной ценой менее 3000 долларов (он не хотел перекрашенную машину, потому что боялся: новая краска может маскировать пятна ржавчины или ущерб от аварий). Возраст и модель его не заботили.

Решившись придерживаться своих критериев, он начал обзванивать автосалоны в пределах 30 километров. Многие пытались «завзвать его в свои логова», прельщая пробной поездкой или предложениями, которые *превышали* его бюджет. Некоторые насмеялись над его бюджетом и пытались уговорить его увеличить. «Мне действительно пришлось отбиваться от агрессивного торгового персонала, — вспоминает Хэллам, — но это намного легче делать по телефону, чем лично».

В конце концов ему перезвонил один дилер. Пожилая пара продавала старую «Тойоту-Терцел» с пробегом всего в 48 000 километров. Машина ни разу не перекрашивалась и не проверялась. Они предлагали ее за 3000 долларов, и Хэллам согласился. Он выиграл битву только потому, что избежал ее.

**СТРАТЕГИЯ ХЭЛЛАМА** — вдохновляющая идея для того, что мы ищем в этом разделе: способов дистанцироваться перед решением. До сих пор мы тратили время на размышления, как создать для себя большой выбор, расширив варианты, и как 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 этот 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. Так что, 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-то нам и приходится дистанцироваться, иначе легко потерять направление. Ослепленные частностями, мы сомневаемся и мучаемся, ежедневно изменяя свое мнение.

Наверное, наш злейший враг в разрешении подобных конфликтов — мгновенные эмоции, которые оказываются ненадежными советчиками. Люди, рассказывая о худших решениях в своей жизни, часто вспоминают: в момент их они пребывали в тисках висцеральных эмоций (гнева, похоти, тревоги или жадности). Насколько изменилась бы наша жизнь, будь у нас дюжина кнопок «отменить», которыми мы могли бы воспользоваться после подобного выбора.

Но мы не рабы. Висцеральные эмоции довольно быстро проходят. Именно поэтому народная мудрость гласит: «Утро вечера мудренее». Это хороший совет, и нам следует принять его. Однако не всегда достаточно «переспать с проблемой». Тут требуется стратегия.

Учитель-миллионер Хэллам 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 он находился далеко от автосалона. Но вообще расстояние должно быть эмоциональным. Мы должны смирить мгновенные эмоции и страстные желания в пользу долгосрочной ценности.

Инструмент, с помощью которого мы можем привести в порядок эмоции, был изобретен Сьюзи Уэлч, которая писала статьи по бизнесу для таких изданий, как Bloomberg Businessweek и O magazine. Он называется 10/10/10<sup>3</sup>. Уэлч описывает его в книге с одноименным названием. Для использования метода 10/10/10 мы должны рассмотреть свои решения в трех различных рамках. Как мы будем к ним относиться через 10 минут? А через 10 месяцев? А через 10 лет?

Три временные рамки — элегантный 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 не располагала неограниченным

---

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

временем, чтобы развивать отношения с Карлом, которому было 45. 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 соперничала, 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 бы вы отнеслись 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?* Энни сказала: независимо от его реакции, это вряд ли будет иметь значение через 10 лет. К тому времени они либо будут счастливы вместе, либо у нее сложатся счастливые отношения с кем-то еще.

Обратите внимание, что с инструментом 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 жалеет, даже если в итоге отношения разладятся. Но без сознательного анализа 10/10/10 решение выглядело трудным. Краткосрочные эмоции — нервозность, опасения и боязнь отрицательного ответа — отвлекали и служили сдерживающими факторами.

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 и т. д.). 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.

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 наши мгновенные эмоции всегда находятся на самом верху. Предлагая с той же интенсивностью представить свои эмоции 10 месяцев спустя, метод 10/10/10 заставляет сместить наши прожекторы от того, что мы чувствуем в настоящем.

Смещение помогает рассмотреть мгновенные эмоции в перспективе. Это не значит, что мы должны их игнорировать: часто они говорят нам нечто полезное о том, чего мы хотим в данной ситуации. Но мы не должны позволять им руководить собой.

Конечно, мы не проверяем наши 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, мгновенные эмоции не всегда опасны (перед лицом несправедливости целесообразно проявить ярость). Анализ

10/10/10 не подсказывает, что правильно в долгосрочной перспективе. Он просто гарантирует, что мгновенные эмоции — не *единственный голос 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 из слов, в другие — два или три. В частности, Zajonc появлялось намного чаще других. Профессора 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 был проведен опрос по списку, содержащему 14 иностранных слов, причем пять из них с доски. Им было предложено оценить, насколько им *понравилось* каждое слово. Рик Крэнделл, спланировавший это исследование, показал: больше всех понравились те слова, которые студенты видели чаще всего. То есть знакомство вызвало не отрицательные эмоции, а скорее удовлетворение.

Психологи, изучавшие это явление на протяжении десятилетий, называют его принципом «простой экспозиции»: люди предпочитают знакомые вещи (то есть достаточно *простой экспозиции*, чтобы смотреть более позитивно).

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

В увлекательном исследовании по применению этого принципа психологи изучали реакции людей на их лица. Но перед тем как заняться исследованием, давайте минутку поговорим о вас. Это может показаться странным, но на самом деле вы не очень хорошо знаете

собственное лицо. Лицо, которое вы хорошо знаете, то, что видите в зеркале, — отражение того, что видят ваши близкие. Зная это, некоторые умные исследователи сделали по две различные фотографии: одна соответствовала тому, как людей видят со стороны, а другая — как они видят себя сами.

Согласно принципу простой экспозиции, обследуемые 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 простой экспозиции имеется и более неприятное следствие — он распространяется на наше восприятие истины. В одном эксперименте 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 показывались неодинаковое количество раз, например три вместо одного. Результаты показали: те утверждения, которые возникали чаще, оценивались участниками как более правдивые. Повторение вызывало доверие.

Это отрезвляющая мысль о наших решениях в общественной жизни и в организациях. Все мы в ходе работы привыкаем к множеству принятых в организациях «правд». 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 простой экспозиции<sup>4</sup> представляет собой более тонкую форму мгновенной 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:

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, и, если она повернется орлом, вы выиграете 100 долларов, а если решкой, вы будете должны 50 долларов нам. Хотите поиграть? Большинство людей откажется, потому что испытывает отвращение к потере: утрата 50 долларов настолько болезненна, что потенциальная вдвое большая прибыль не кажется достаточной для компенсации. И 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<sup>5</sup> проявляется во множестве разных контекстов. 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 потребительского бизнеса электроники). Они принимают плохое экономическое решение, потому что боятся потери. Когда они представляют себе, какой ужас испытают, если любимый новый телевизор упадет по дороге домой и возникнет необходимость купить новый, этого бывает висцерально достаточно, чтобы переплатить.

Исследования показывают: мы почти мгновенно настраиваем себя на отвращение к потерям. В серии блестящих исследований ученые пришли в университетские аудитории и случайным образом сделали подарки приблизительно половине студентов: подарили кофейную кружку с логотипом университета. У студентов, которые не получили кружки, спросили: «Сколько вы заплатили бы за одну из этих кружек?» В среднем они назвали цену 2,87 доллара.

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

Пять минут назад все студенты в аудитории предположительно оценили кружки в 2,87 доллара. Но буквально за несколько минут некоторые привязались к ним настолько, что это сделало немислимой продажу за 2,87 доллара. Если отвращение к потере настолько быстро влияет на восприятие столь тривиального предмета, как кофейная

кружка, подумайте о его влиянии на более важные решения, например отказ от выслуги лет (или преимуществ социальной сети), когда человеку предлагают взяться за новую работу в другой отрасли. Или когда кому-то приходится отказаться от комфортной жизни, чтобы вернуться в школу.

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

**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 статус-кво 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.

В 1998 году в возрасте 23 лет недавний выпускник колледжа по имени Макс Левчин стал сооснователем PayPal<sup>6</sup>. В то время компания не имела ничего общего с онлайн-платежами. Скорее, это была программа обеспечения безопасности для портативных устройств. В колледже Левчин увлекался программным обеспечением и криптографией и исключительно как хобби создал некоторую 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 hamsterleague, оказалось похожим на пополнение большого склада с помощью уницлов (теоретически возможно, но насколько же медленно).

Левчин и его партнер по бизнесу Питер Тиэль пытались найти способы превратить инновации в коммерческий продукт и в итоге додумались разработать программное обеспечение, которое позволяло людям хранить деньги на PalmPilots, а обменивать через интернет. Финансовым операциям требовалась безопасность, которую обеспечивал шифр Левчина. Когда Тиэль и Левчин начали рассказывать о своей идее, она очень понравилась их коллегам из Кремниевой долины. В интервью Джессике Ливингстон (оно приводится в ее книге «Основатели за работой» (Founders at Work: Stories of Startups' Early Days)) 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. В самом деле, онлайн-версия привлекала больше людей, что Левчин описал как «необъяснимое явление, потому что 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 12 000 пользователей, тогда как в интернете клиентская база значительно перевалила за миллион.

«Это было эмоциональным, но совершенно очевидным бизнес-решением», — подчеркнул Левчин.

**«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\*. И ко всему прочему, вы испытываете эффект простой экспозиции: комфорт от работы с хорошо освоенной технологией, не говоря уже о комфортной работе с опытными пользователями портативных устройств (которые месяцами просили вас взять их с собой в будущее). Тогда как ваши клиенты в интернете вам совсем неизвестны: куча людей, которые продают друг другу сову из макраме на eBay. Разве вы не почувствуете некоторых опасений, связывая с ними свою судьбу?

И одновременно вы испытываете отвращение к потере PalmPilot: *мы не можем бросить сейчас! Мы пожертвуем своим лидерством на рынке портативных приборов! А что если через два года весь мир будет работать на PalmPilot? Мы будем чувствовать себя идиотами, пожертвовавшими своей силой.* Разве мы не должны придерживаться оригинального представления, что портативные устройства — это будущее? Разве мы не должны быть верны своему видению? Можете себе представить, как эмоции усложнили решение Левчина, даже при

---

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

очевидной тенденции движения конъюнктуры. И, конечно, можете 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 микрочипами памяти. Принцип простой экспозиции толкал его сохранить бизнес, связанный с памятью, поскольку он существовал с первых дней Intel. Желание избежать потерь тоже склоняло весы в пользу бизнеса памяти. Как компания Intel могла отказаться от конкурентного преимущества, за достижение которого боролась?

Но вопрос «что бы сделали наши преемники?» позволил Гроуву дистанцироваться от решения. Вообразив, что будет делать новый CEO, не обремененный предрассудками, Гроув сумел отбросить мгновенные эмоции и увидел 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 «дистанцирование» так здорово помогает? Относительно новая область в психологии, которая называется теорией интерпретации уровня<sup>7</sup>, разрабатывает следующую идею: чем больше расстояние, тем яснее мы различаем наиболее важные аспекты вопроса, с которым столкнулись. В исследовании Лауры Крей и Ричарда Гонсалеса студентам было предложено рассмотреть выбор между двумя работами\*.

**Работа А** — карьера, к которой вы хорошо подготовлены. Вы долго изучали этот предмет в колледже, 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 престиж.

**Работа В** — нетрадиционная карьера, которая всегда вас интересовала. По ожиданиям, прибыль от нее будет намного скромнее, но вы думаете, что она будет больше удовлетворять вас. Она даст вам настоящую свободу искать себя, и вы сможете принести пользу человечеству.

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

---

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

Когда студентам было предложено выбирать, то 66% выбрали вариант В. Однако позже, когда тех же студентов попросили дать совет лучшему другу, что выбрать, то вариант В порекомендовали уже 83%. Когда студенты думали о своих друзьях, картина представлялась им более отчетливо, чем когда они думали о себе. Расстояние добавляло ясности.

Психологи поняли, почему это происходит. В сущности, когда мы даем совет, нам легче сосредоточиться на наиболее важных факторах. Поэтому, когда мы советуем другу, то думаем: *вариант В сделает его более счастливым и удовлетворенным в долгосрочной перспективе*. Это кажется относительно простым. Но когда мы думаем о себе, то уделяем внимание малозначащим факторам. *Подождите, а не разочарую ли я папу, если откажусь от престижного варианта А? Смогу ли я спокойно жить, если этот дебил 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\*.

У советов другим есть еще одно преимущество. Как правило, мы мудро советуем окружающим не обращать внимания на мгновенные 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<sup>9</sup>. Вы решаете:

А. Прежде чем звонить, подождать, пока не познакомитесь с ней поближе.

В. Позвонить ей.

\* 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, потому что, 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.*

Если вы спросите об этом у каждого из группы молодых людей, 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 уже может быть друг или подруга, или же вы давно позабудете об этом случае. А через 10 лет — небольшой шанс иметь подругу сердца и никаких шансов, что вы все еще будете сгорать 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 вычлняют наиболее важные для решения факторы и уменьшают значимость мгновенных 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, когда 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 тернистых 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 о «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** мгновенных 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 медленными 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. Мимолетные эмоции заставляют нас принимать плохие долгосрочные решения.
  - **Чтобы завершить сделку быстро, продавцы автомобилей учатся ловить эмоции клиента.**
2. Чтобы преодолеть отвлекающие мгновенные эмоции, мы должны несколько дистанцироваться.
  - **Чтобы остаться верным своим критериям, учитель-миллионер Эндрю Хэллам 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 мгновенные эмоции:
  - 1) простая экспозиция: 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 «правды» в наших организациях считается таковой лишь потому, что часто повторяется?**
    - **Студенты, получившие кружку, не желали продавать ее меньше чем за 7,12 доллара, хотя пятью минутами раньше не заплатили бы за нее больше 2,87 доллара!**
5. Избежать потерь + простая экспозиция = предвзятость статус-кво.
  - **PayPal: отказ от продукта PalmPilot очевиден, но ощущения говорили другое.**
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?»