

## Глава 3

# Ошибки в принятии решений

### СТРАХИ ПЕРЕМЕН

#### Нулевой риск

Уверен, наши предки гордились соплеменниками, которые пытались приручить саблезубого тигренка или первыми бросались на мамонтов. Только вот большинство храбрецов умирали, не оставив потомства. Мы произошли от тех, кто с подозрением смотрел на любую палку, нервно дергался, а потом говорил: «А, это просто странная веточка». Те, кто стоял и размышлял: «Что же это там такое? Змея или, может быть, веточка...», — не успевали обзавестись потомством.

Мы пугливы, и это правильно. Правда, в результате существует обшая тенденция избегать риска, даже когда он сулит потенциальную выгоду. Причем в случае опасной ситуации мы вначале среагируем — то есть отпрыгнем подальше, и лишь потом начнем думать, была ли там какая-то выгода для нас. Проклятая эволюция!

Лиана Жаннет вместе с коллегами отгородила сетями кусок леса в Канаде и избавила обитающих там воробьев от угрожающих им в естественной среде врагов. После этого на части огороженной территории стали транслировать звуки охотящихся хищников. Создали «пейзаж страха». Воробьи, обитающие на этом участке, несли меньше яиц. Птенцы чаще погибали — так как родители боялись часто летать за кормом. А выжившие были слабы. Так что перед тем, как бояться чего-то, проверьте, реален ли ваш страх. Вымышленные проблемы отравляют жизнь ничуть не хуже настоящих.

Любое решение — шаг к чему-то новому. В неизвестность. А на протяжении миллионов лет эволюция учила нас в первую очередь избегать потенциальных проблем. Допустим, есть возможность значитель-

но сократить количество ДТП. Или полностью, целиком избавиться от авиакатастроф. Что вы выберете?

Обычно люди предпочитают свести к нулю риск авиапроисшествий. Хотя все в курсе, что на дорогах погибают в разы больше людей, и для нас лично статистически выше риск попасть в аварию по дороге в аэропорт, а не в ходе самого полета. Но нулевой риск выглядит предпочтительнее. Нам нравится быть абсолютно уверенными. Знание «я могу поймать этого зверя» или «этот зверь поймает меня» недвусмысленно говорит, что делать. А мысль «наверное, я его побью, но это не точно» – нервирует.

Мы – осторожные. Чувство защищенности важно не только для клиентов банков или страховых компаний. Поэтому некоторые бренды прославились именно за счет абсолютной уверенности в надежности своего продукта. Например, зажигалки Zippo с их бессрочной гарантией.

Компаний, способных предоставить аналогичную гарантию, мало. Но схожим приемом воспользоваться можно: дайте стопроцентную уверенность хотя бы в одной, пусть даже малозначимой характеристике продукта. В голове человека нулевой риск свяжется с общим образом предложения. Плюс – сам факт отсутствия риска выступит в качестве отдельного преимущества и облегчит принятие решения, неважно, что выбирают: продукт, школу для ребенка или куда свайпнуть карточку на Tinder.

### **Дайте покупателю ощущение безопасности и уверенности.**

А для этого иногда полезно забыть о преимуществах продукта. Говорите о рисках, которые реализуются, если потребитель откажется от покупки.

## **Неприятие потерь**

Упущенные возможности. Мы могли бы подойти и познакомиться, но не подошли. Могли бы начать свой бизнес, но побоялись. Такого рода мысли заставляют ворочаться с боку на бок и прогоняют сон. Потому что люди не любят что-то терять. Очень не любят.

Вы поставите на кон \$10 000, если выиграете столько же с 50-процентной вероятностью? Скорее всего, нет. Выгоды должны превосходить потери в полтора – два с половиной раза, а иногда еще больше.

Мы стремимся избежать потерь. Любых потерь. Посетителям кинотеатра бесплатно раздавали старый, засохший попкорн. Кому-то досталась большая порция. Кому-то – средняя. Вкус попкорна не понравился абсолютно всем. Вот только люди из первой группы съели на 53% попкорна больше<sup>1</sup>. (Кстати, поэтому не забываем – крупные упаковки увеличивают потребление. Если вы убедите покупателя приобретать товары «с запасом», средняя скорость их потребления повысится. За счет впечатления: «у меня еще много».)

Выдвигая аргументы в пользу вашего предложения, особенно если это новый продукт, упирайте на возможные потери. Они оказывают большее влияние, нежели рассказы о выгодах. В подтверждение Роберт Чалдини приводит россыпь экспериментов:

- студенты испытывали более острые чувства, представляя неудачи в любви или учебе, нежели успехи;
- домовладельцы активнее реагировали на рекламу с указанием потерь от недостаточной теплоизоляции, чем на ролики с упором на экономию средств;
- женщины чаще прислушивались к рекомендациям медиков, если текст содержал слова «вы можете потерять свою грудь...», чем в случае «ваша грудь всегда будет здоровой...».

Правило большого пальца – вместо «воспользуйтесь возможностью» пишите: «не упустите возможность». Говорите: не «проект сэкономит компании миллион», а «мы потеряем миллион, если откажемся от проекта».

**Потери бьют по человеку больше, нежели приобретения.**

Мы ненавидим что-то терять сильнее, чем любим побеждать. Так что – программы лояльности, купоны, бесплатные попытки.

## **Эффект ожидаемого сожаления**

Феномен неприятия потерь можно использовать и в откровенно манипулятивных техниках. Даже если в действительности отказ от приобретения продукта не несет никаких проблем, можно пугать потенциальными трудностями.

<sup>1</sup> Это эксперимент Брайана Вансинка, поэтому существуют сомнения в достоверности результатов. Подробнее – в главе «Эффект доктора Фокса».

«Если я за Ганса выйду замуж, да родится у нас ребенок, да вырастет, да пошлем мы его в погреб за пивом, да упадет ему на голову эта мотыга, да пришибет его до смерти!» – это слова умной Эльзы из сказки братьев Гримм. В психологии – «эффект ожидаемого сожаления».

Чтобы добиться желаемого – можно напугать клиента. Продемонстрируйте угрозы, которые возникнут при отказе от покупки. Продавец предлагает оформить расширенную страховку на машину – мы пренебрежительно отмахиваемся. Ситуация изменится, если менеджер предупредит: «А как вы себя будете чувствовать, когда отлетевший камень повредит вам лобовое стекло, а у вас не окажется расширенной гарантии?» Это всего лишь пессимистичный прогноз. Совсем не факт, что он осуществится.

Но как только мы представили картинку возможного будущего, для мозга она становится реальностью. Если времени на раздумья мало, мозг не оценивает степень вероятности наступления события. Он перестраховывается и в стремлении избежать негативных последствий подталкивает нас к выбору варианта, где ожидаемые сожаления отсутствуют.

Так как для мозга все, что мы представляем, реально, необходимо контролировать угрозу замещения реальных результатов воображаемыми. Например, мы понастроили планов о новой жизни, где значительная роль отведена фитнесу. После чего мозг полагает, будто цель стала немного ближе. А значит – можно немного отдохнуть, расслабиться и подкрепиться.

### **Нарисуйте угрожающее будущее.**

Демонстрация негативных последствий, которые могут произойти, если клиент откажется покупать, действует хорошо. Однако, решив играть на человеческих страхах, помним: если человек узнал о существовании угрозы, он старается принять меры по ее нейтрализации. За одним-единственным исключением.

В случае, когда отсутствуют конкретные рекомендации – как же поступить, чтобы уменьшить опасность, – возникает противоположный эффект. Мы начинаем отрицать существование угрозы. Или утверждаем, будто она не имеет к нам никакого отношения.

Известный пример – надписи на пачках сигарет: «Курение убивает». Звучит угрожающе. Но конкретных шагов, советов, как бросить курить, – нет. Отсутствует даже ссылка на знаменитую книгу Алана

Карра. А люди склонны избегать негативных мыслей. Поэтому результат угрозы – игнорирование предупреждений.

Убеждая покупателя, что наше решение обезопасит его от каких-то проблем в будущем, обязательно даем четкий поэтапный план: какие именно действия покупатель должен предпринять и к каким результатам это приведет.

## Эффект эндаумента

В течение жизни мне несколько раз приходилось расставаться с девушками. Задолго до разрыва всем становилось понятно, что отношения в тупике. Обоим приятнее было находиться порознь, ссоры по пустякам становились нормой общения. Но расставание обычно затягивалось на несколько месяцев. Правильнее было бы разойтись побыстрее и потратить время на выстраивание новых отношений.

Только мы не любим расставаться с тем, что имеем. Стремление сохранить то, что нам принадлежит, сильнее желания приобрести нечто новое. Это эффект эндаумента – следствие неприятия потерь.

Именно данный эффект является одной из главных причин провала инноваций. Компании часто забывают, что покупка новой вещи идет рука об руку с необходимостью отказаться от старой. С точки зрения бизнеса, новая версия продукта лучше, поэтому ее следует купить. Однако покупатель ценит то, чем обладает, в несколько раз выше объективной стоимости. В результате, с точки зрения клиента, новые версии сплошь и рядом выглядят недостаточно хорошими.

Эффект эндаумента включается даже при кратковременном обладании. В ходе эксперимента Джека Брехма 225 девушек-студенток попросили оценить, насколько им нравится тот или иной предмет – кофемашина, тостер, мини-гриль, флуоресцентная лампа, книга с художественными репродукциями, радио и т. п.

Затем девушкам предложили выбрать один из двух предметов, одинаковых по привлекательности. Далее подлые экспериментаторы начинали создавать впечатление, будто бы выбранный предмет будет вручен девушке в качестве подарка. Его клали рядом, затем убирали в коробку, перевязывали коробку веревкой и помещали рядом с личными вещами девушки. Короче говоря, создавали эффект обладания. После чего заново измеряли отношение к предметам. И, о чудо, привлекательность вещи, которая теперь воспринималась студенткой в качестве своей, резко возростала.

**Эффект эндаумента настолько силен, что включается даже при кратковременном обладании бессмысленным предметом.**

В эксперименте Джека Кнетча одной группе студентов дали кружки. В конце пары предложили обменять их на шоколадки. И 89% решили оставить кружку. Другой группе вначале дали шоколадки. А потом предложили обменять их на кружки. И что же – 90% отказались от кружки, оставив себе шоколадку.

То, что мы уже имеем, резко растет в ценности. Человек завышает стоимость вещей, находящихся в его собственности, примерно в 2,5–3 раза. Наши вещи автоматически становятся «нашей прелестью».

Можно раззадорить покупателей с помощью иллюзии воображаемого владения. В изящном исследовании Джоан Пек и Сьюзан Шу участников просили представить, что они стали владельцами товара. Их спрашивали, где бы они его поставили, как использовали. Диалог на данную тему не превышал минуты, но создавал ощущение обладания. Что увеличивало и желание купить товар, и планку «справедливой цены».

Завышенная оценка текущих решений – наушников, колбасы, блога, чего угодно – мешает покупателям переключиться на продукт или услуги новой компании. Позитивные отзывы в ходе маркетинговых исследований, выгодные цены – отнюдь не гарантия успеха.

Поэтому важно, по возможности, любым способом убедить покупателя приобрести товар. Хотя бы в виде промо или freemium. Люди выбирают ресторан, магазин, сервис только потому, что уже выбрали его в прошлый раз. Покупатели одобрительно отзываются об известных брендах, если пользовались ими хотя бы несколько раз в жизни. Мысли и убеждения меняются вслед за нашим поведением. А шансы, что люди начнут изменять свое поведение самостоятельно, крайне невелики.

### **Принцип статус-кво**

Вообразите: завтра утром вы открываете глаза. В квартире никого, а в холодильнике появился огромный торт. На кухонном столе откуда-то взялся роскошный букет цветов, во всю стену ванной кем-то написано: «Ты – супер!» А рядом с телевизором лежит незнакомый пакет с несколькими пачками долларов внутри. Вроде бы все замечательно.

Вот только если мы окажемся в подобной ситуации, то начнем сильно нервничать. Мы не любим неожиданных и непонятных изменений, даже если это изменения к лучшему. Человек живет в созданном им же мире стереотипов и шаблонов. И хочет, чтобы все оставалось неизменным.

Страх потери, подкрепленный эффектом эндаумента, рождает принцип статус-кво – стремление к сохранению текущего положения дел.

Люди настолько не любят перемен, что эта особенность используется в пытках. Так, по слухам, «Штази» в Восточной Германии применяла метод дезориентации. Начинали с мелочей: убирали в отсутствие хозяев картины со стен, меняли один вид чая на другой, ставили «ложные лекарства». В результате привычный образ жизни человека разрушался, развивались паранойя и психозы. Схожий подход использовала и героиня фильма «Амели», чтобы отомстить хозяину овощной лавки.

Мы все знаем – из привычной зоны комфорта выходить некомфортно. Только забываем, что это касается не только личной жизни, а в полной мере относится и к бизнесу. Наивная компания радуется: «Смотрите, мы придумали, как сделать интерфейс дружелюбнее! Внедрили новые фишки!» И ведь действительно, интерфейс может стать удобнее, быстродействие увеличится – но значительная часть пользователей воспримет изменения в штыхи.

В принципе статус-кво существует исключение, связанное с тенденцией избегания риска. Представьте, что мы стоим перед выбором.

Ситуация № 1. Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем. ИЛИ Волшебная фея наделит нас несокрушимым здоровьем, а еще даст 100 тысяч – но уже с 90% вероятностью.

Ситуация № 2. Волшебная фея точно сломает нам обе ноги. ИЛИ 90 % вероятность того, что сломает обе ноги, а вдобавок еще и отберет 100 тысяч.

В первом случае мы выберем гарантированный вариант. А вот во втором – будем рисковать. Хоть шансы на успех и невелики.

Эффект неприятия потерь, описанный выше, сильнее тенденции к сохранению статус-кво. Кстати, поэтому первый этап проведения успешных изменений в компании посеять среди сотрудников легкую нервозность и неуверенность в стабильности их будущего.

Но обычно люди держатся за старые отношения и устоявшиеся привычки. Крайне желательно претворять в жизнь поведенчески совме-

стимые изменения — чтобы покупатель как можно полнее сохранил свой привычный образ жизни. Или вообще оставаться неизменным — по примеру Craigslist.

Стремление во что бы то ни стало сохранить текущее положение дел ведет к еще одной когнитивной ошибке.

### **Ошибка невозвратных затрат**

Немного о естественном отборе в действии. В далекой и любимой сердцу каждого русского Австралии живет зверек кволл. Маленькая крапчатая куница, рождающая штук восемь, а то и больше детенышей.

Как принято в Австралии, кволл сумчатый, а значит, после рождения малыши должны забраться матери в сумку, где присосутся к соску и будут еще пару месяцев на нем висеть.

И вот они ползут, что сложно, так как новорожденные скорее напоминают маленьких гусеничек, и забираются в сумку, где их ждет неприятный сюрприз. Сосков-то всего шесть. Так что кто опоздал, тот опоздал.

Возможно, припозднившийся кволл был крайне перспективен, очень умен, а задержался исключительно по объективным причинам. Это никого не волнует.

С нашей точки зрения, подобная ситуация жестока и неправильна. Еще как-то можно смириться, что слабые детеныши погибают в силу неблагоприятной внешней среды. Но когда заранее предопределено, что кто-то должен умереть, это странно.

Потому что мы принимаем решения, исходя не из перспектив будущего, а из понесенных затрат.

Так работает ошибка невозвратных затрат, и интуитивно она совершенно непонятна. Скорее наоборот, человек идет на любые уловки, лишь бы не признать ее существование.

Так, в середине прошлого века домохозяйка Дороти Мартин создала секту. Люди ждали конца света, продавали имущество и верили, что их, избранных, спасут инопланетяне с планеты Кларион. В общем, секта как секта. Примечательна тем, что в нее проник психолог Леон Фестингер. Он хотел выяснить — что будут делать участники, когда объявленный судный день пройдет?

И вот 21 декабря 1954 года. Назначенный заранее конец света так и не наступил. И что, члены секты сказали: «Ну да, мы были идиотами»? Нет. Ведь они потратили кучу сил, времени и денег, прошли



через массу трудностей. Признать, что все напрасно, практически невозможно. По этой причине люди продолжают упорствовать в своих заблуждениях, очевидных для окружающих. Вот и члены секты пришли к убеждению, что именно их вера помогла спасти землю.

Если мы что-то потеряли, согласились на изменения, потратили силы и время, пережитые трудности начинают казаться привлекательными. Их ценность растет. В ресторане принесли не очень вкусную еду, но мы давимся, пытаясь съесть — ведь за нее заплачено. Купленная одежда не подошла — не выбрасывать же? Будем хранить годами в шкафу, иногда надевать и нелепо выглядеть. Досматриваем фильм до конца, хотя уже через 15 минут понимаем, что на экране — полная ерунда. Даже в личных вопросах — чем больше вкладываем в отношения с партнером, тем глубже становятся чувства.

В бизнесе ошибка невозвратных затрат приводит к потрясающим искажениям объективности принимаемых решений. Благодаря ей компании держатся за убыточные проекты, в которые вложено много сил и времени, вместо того чтобы закрыть их.

Причины когнитивной ошибки:

- Страх признать неудачу. К примеру, оставить еду на тарелке — наглядная демонстрация факта, что ты не способен даже понять, сколько еды тебе нужно.
- Надежда, что все как-нибудь исправится. Мы рассчитываем, что через месяц будет лучше, только вот через месяц мечтаем вернуться в сегодняшний день.

На этом принципе работала игра Farmville. Основной мотив удержания игроков в игре — вовсе не радость. А понимание — если не вернетесь вовремя, то потеряете награды. Промедлите — погубите урожай, на посадку которого потратили время и силы. И игроки возвращаются. Заводят будильник, чтобы встать ночью и полить ростки.

Лично я 10 лет отработал в инвестиционной компании, и основным аргумент, который слышал от собственников о стоимости их бизнеса: «Я вложил в компанию полтора миллиарда рублей». Владельцу безразлично, что менеджмент уничтожил стоимость и объективно компания стоит не больше миллиарда. Он хочет «хотя бы вернуть свои деньги», а в результате — теряет всё. Не надо так поступать. Принять одно из самых важных решений в бизнесе убить собственный проект — крайне трудно. Но апелляция к понесенным затратам лишь ухудшит ситуацию.

## Окостенение предпочтений

Всем эффектам, связанным со страхами перемен, играет на руку тот факт, что предпочтения людей со временем становятся все менее и менее податливыми. Тысячи книг по саморазвитию вдохновенно описывают миллионы способов, как начать новую жизнь и совершенствоваться в абсолютно любом возрасте. Так-то оно так. Но в большинстве случаев это скорее теоретическая возможность.

Мы можем развиваться. Но не хотим. Много дел на работе, семья, дети, на дачу поехать, в пятницу отдохнуть – выделить время на развитие сложно, да и просто хочется полежать.

Большинство предпочтений окончательно формируется в период между 20 и 30 годами. После этого переубедить человека становится крайне сложно – он просто не хочет тратить силы на изучение и привыкание к новым вариантам действий.

Чем больше времени прошло от двадцатого дня рождения – тем сложнее склонить человека к переменам.

Например, исследование Аджай Калиа из Spotify показало, что люди в основном прекращают слушать новую музыку после 33 лет. В принципе, так во всем – наши политические убеждения, любимый тип и места отдыха, бренды, пристрастия в еде – предпочтения и потребности по достижении возраста Христа закостеневают.

Строя долгосрочный бренд, помните: аудитория стареет и сокращается в силу естественных причин. Сейчас значительная часть людей на рок-концертах – не молодежь, а люди, которые были молодыми двадцать-тридцать лет назад. Аналогично должно стареть и позиционирование бренда. Для новых, молодых покупателей выводите на рынок новые марки или суббренды.

## СБОИ МЫШЛЕНИЯ

### «Горячее» и «холодное» состояния

Андрей уверен, что будет заниматься безопасным сексом. Но не берет в расчет, что реальное решение придется принимать в разгоряченном состоянии. Поэтому действительность может разойтись с планами.

Этот замечательный пример Ричарда Талера и Касса Санстейна наглядно демонстрирует разницу между планами, которые мы строим в «холодном» состоянии, и реальными поступками, которые осуществляются «в горячем». Примеров множество.

Мы решили сесть на диету. Ходить в фитнес. Воздержаться от алкоголя. Или придумали еще с десятков благоглупостей. А через неделю лопаем тортики с мартини.

Именно в силу наличия двух состояний мышления я завожу по несколько будильников. Ведь это вечером идея проснуться пораньше мне кажется здоровой. С утра же я буду валяться в кровати до последнего, а потом нестись, опаздывая, на работу. Мозг конфликтует сам с собой, но это никого не удивляет. Мы так привыкли к раздвоенности нашего мышления, что не обращаем на него внимания.

Хочется идеала: полезных шоколадных тортов, тренажеров, которые тренируют нас, пока мы спим. А они недостижимы. Точнее, недостижимы в реальности. Но в рекламе, в ценностном предложении должны присутствовать обе части. Та, что разжигает желание, и та, которая «рационализирует» его, делая «правильным и логичным».

В личной жизни, выбирая, как поступить, помните — «в среднем по больнице» решения, принятые в «холодном» состоянии, обычно более правильные.

**Изучать принятие решений, наблюдать за клиентами лучше, когда они находятся в «горячем» состоянии — в процессе или сразу после покупки.**

Спрашивать «потом» или «до» часто не имеет смысла. Можно провести кучу маркетинговых исследований, общаться с потребителем, который будет называть сумму среднего чека, описывать предполагаемые покупки. А потом тот же человек пойдет в торговый центр за продуктами и вернется с телескопом, который негде поставить, но зато куплен с огромной скидкой. Да и просто — в жизни любого человека есть масса более интересных вещей, нежели помнить, как он чувствовал себя две недели назад в магазине. Конечно, и в «холодном» состоянии человек не обязательно принимает рациональные решения. Но «горячее» состояние усиливает описанные ниже свои мышления.

## ФЕНОМЕН НЕСЛУЧАЙНОГО МИРА

Марк Хаузер и Бейли Спаулдинг на глазах пуэрториканских макак-резусов прятали за экраном яблоко. Затем сверху медленно опускали нож. После чего ученые доставали из-за экрана две половинки