

Глава 7

Эмоции: когда логика сталкивается с конкуренцией

До настоящего момента мы исходили из того, что все люди безусловно рациональны и каждый раз принимают обоснованные решения. Хотя я уверен, что это в полной мере относится к вам (нет!), большинство людей систематически отклоняется от правил логики и часто предпочитает более легкие пути. В состоянии сильного волнения мы обычно полагаемся на эвристическое мышление и заканчиваем тем, что ограничиваемся принципом разумной достаточности, то есть выбираем вариант действий, первым приходящий на ум и кажущийся более-менее правильным. В его пользу мы отказываемся от осторожного и продуманного принятия решений.

Попробуйте вспомнить все эмоции, особенно важные для дизайна продукта или услуги (рис. 7.1). Следует принимать во внимание



РИС. 7.1.

Изображение эмоций

эмоции и признаки этих эмоций, которые возникают в процессе ознакомления потребителей с нашими продуктами и услугами. Однако также необходимо смотреть еще глубже и учитывать глубоко скрытые цели и желания (которые, надеюсь, вы сможете реализовать потребителям с помощью ваших продуктов и услуг), а также скрытые страхи (которые влияют на дизайн в том случае, если играют какую-либо роль в принятии решений).

Избыток информации взрывает мне мозг!

Я уже упоминал книгу Даниэля Канемана о концентрации и мышлении «Думай медленно... решай быстро» в предыдущих главах. В этой книге он, к примеру, показывает, что, находясь в одиночестве в тихой комнате, вы вполне способны принимать спокойные, логичные решения. Однако если вы пытаетесь принять решение, стоя в центре платформы нью-йоркского метро в час пик, когда за спиной кто-то громко кричит, а ваш ребенок тянет вас за руку в вагон, то вряд ли оно окажется столь же продуманным и логичным. Так происходит потому, что ваша кратковременная память и внимание полностью заняты совершенно другими вещами.

Герберт Саймон ввел в научный оборот термин *сатисфакция*, который означает принятие доступного — приходящего в голову первым — решения. Это решение не всегда оптимально, но оно выглядит удовлетворительным с учетом ограниченных когнитивных ресурсов, имеющихся в данный момент в распоряжении человека. Когда ваш мозг перегружен интеллектуальными или эмоциональными усилиями, вы обычно полагаетесь на инстинкт — быструю интуитивную ассоциацию или суждение.

В этом есть смысл, не правда ли? Если ваше внимание занято какими-либо событиями, то вы принимаете решения иначе, чем когда вас ничто не отвлекает. Если я спрошу у вас, чему равно 17 минус 9, вы наверняка дадите правильный ответ практически мгновенно. Если я попрошу вас запомнить последовательность букв А-К-Г-М-Т-Л-S-Н, быть готовыми повторить ее именно в таком порядке и одновременно вычесть 8 из 17, то вы можете допустить те же ошибки, что допустил бы человек, который страдает так называемой

математической тревожностью. У тех, кто впадает в сильнейшее волнение от одной только мысли о цифрах, не говоря уже об операциях с ними, эти переживания способны полностью занять всю краткосрочную память, повредить их способности принимать рациональные решения, заставляя полагаться на такие стратегии, как сатисфакция.

Некоторые бизнесмены освоили темное искусство заставлять покупателей принимать неоптимальные решения. Именно поэтому казино оглушают посетителей яркими огнями, громкой музыкой, обилием спиртных напитков, а также убирают с глаз все, что напоминает о времени, — ничто не должно отвлекать вас от игры. Именно поэтому дистрибьюторы автомобилей нередко заставляют покупателей некоторое время ожидать и предлагают им прогуляться по залу («Разрешите мне поговорить с управляющим и посмотреть, что мы сможем для вас сделать»), а затем принимать быстрые решения, в результате которых вы либо купите машину, либо останетесь ни с чем. Вы можете припомнить, когда последний раз продавец предлагал вам пойти домой и еще раз все как следует обдумать? Я настоятельно рекомендую именно так и сделать, чтобы удостовериться, что на ваше решение не влияют сиюминутные эмоции.

Спок, но не я

Имея лучшее представление о процессе принятия решений, мы можем предположить, что те, кто зарабатывает на жизнь, изучая этот процесс, то есть психологи и бихевиористы, всегда совершают разумные, логически обоснованные поступки. Тут можно вспомнить Спока — невозмутимого коллегу капитана Кирка. Как и у других людей, наше логическое мышление постоянно конфликтует с эмоциями и чувствами в процессе принятия решений. Под корой мозга лежат более примитивные центры, генерирующие импульсы, под влиянием которых мы следуем нашим эмоциональным реакциям и игнорируем логические соображения.

Первые когнитивные психологи говорили о принятии решений простыми словами, сосредоточившись на всех сторонах мыслительной деятельности — восприятию, речи и решению проблем.

Но они упустили из виду один критически важный аспект — эмоции. В вышедшей в 1996 году книге *The Emotional Brain* («Эмоциональный мозг») Джозеф Леду утверждал, что традиционная когнитивная психология представляла эти вещи предельно упрощенно. Существует слишком много способов отклониться от логики, и влияние нижележащего рептильного мозга на принятие решений весьма многообразно. Дэн Ариели описывает несколько форм такого влияния в книге «Предсказуемая иррациональность: скрытые силы, определяющие наши решения».

Это влияние чрезвычайно многообразно. Например, было неоднократно доказано, что люди ненавидят потери куда больше, чем любят приобретения. «Люди стремятся избежать риска, если речь идет о приобретениях, и готовы идти на риск, если это позволит избежать потерь», — пишет Ариели. Поскольку мы сильнее расстраиваемся из-за потери, чем радуемся выигрышу, то не стремимся логически обосновать многие свои решения, особенно в области экономики и финансов. Чтобы лучше понять, о чем речь, представьте себе лотерею. Вряд ли вы купите лотерейный билет за один доллар, если максимальный выигрыш по нему составляет два доллара. Наверняка вы предпочли бы выиграть сразу 10 000 или даже 100 000 долларов. Вы воображаете, каково будет получить такую гору денег сразу (очень эмоциональная реакция), и одновременно, представив, что потеряете один доллар и ничего не выиграете, вы испытаете чувство потери.

Однако, по мнению Ариели, такую иррациональную реакцию вполне можно прогнозировать. Он считает, что мы отклоняемся от логически правильного решения весьма последовательно: «Мы постоянно переплачиваем, недооцениваем и откладываем на потом. Однако это ошибочное поведение не является ни случайным, ни бессмысленным. Оно вполне системно и предсказуемо — а это значит, что мы предсказуемо иррациональны».

Конкуренция за сознательное внимание

Иногда ваш мозг перегружен раздражителями из окружающей среды, как в примере с платформой метрополитена в Нью-Йорке. Иногда мозг переполнен эмоциями.

Проблема систематических отклонений от логического образа мыслей рассматривалась во многих исследованиях, и у меня нет возможности рассказать о них в этой книге, но их ключевая идея состоит в том, что мы принимаем оптимальные и логичные решения в идеальных условиях (отсутствие жестких сроков и дополнительных стрессовых факторов, тишина в комнате, наличие времени на то, чтобы сосредоточиться), однако слишком редко попадаем в такие условия. В реальном мире у нас обычно нет времени сконцентрироваться и все обдумать. Вместо этого мы переходим к стратегии сатисфакции, принимая самые простые решения. Процедура принятия решения, которую мы используем вместо логического рассуждения, выглядит примерно так: «Если вспомнить типичные примеры подобной ситуации, будет ли идеальный ее вариант соответствовать тому выбору, который мне предстоит сделать?»

Представьте, что вы находитесь в салоне автодилера и спорите о цене. Двое ваших детей идеально вели себя во время тест-драйва, но их терпение на исходе, и вы все больше беспокоитесь, что они свалятся со стульев или что-нибудь разобьют. Вы устали и проголодались. Дилер пропадает куда-то на целую вечность и наконец возвращается с предложением, включающим сложную комбинацию первоначального взноса, процентных ставок по кредиту, вариантов комплектации, страховки, условий обслуживания, защиты от повреждений и тому подобного. Пока он излагает условия сделки, один из ваших детей падает и начинает плакать, стараясь привлечь ваше внимание. Вы пытаетесь одновременно удерживать их возле себя и внимательно слушать агента. У вас уже не остается никаких ресурсов концентрации, чтобы сосредоточиться на решении ключевой проблемы — анализе условий сделки и выборе варианта, который вы считаете приемлемым. Вместо этого вы представляете, как ведете новую машину по загородному шоссе вдалеке от автосалона и семьи, панорамный люк открыт... и ваши эмоции берут верх над здравым смыслом.

Дизайнеры продуктов и услуг должны в равной мере отчетливо понимать, чего требует рациональная, сознательная часть мозга покупателя и каким образом на принимаемое решение влияют глубинные эмоциональные факторы. Я надеюсь, что вы сумеете

предоставить вашей целевой аудитории необходимую информацию, а также помочь принять наилучшее решение, которое соответствует ее интересам. Это лучше, чем стараться оглушить и сбить покупателей с толку в надежде на то, что они сделают выбор под влиянием эмоциональных факторов. И рациональные, и эмоциональные аспекты играют важную роль в любом принимаемом нами решении. Именно поэтому от людей, которые не пытаются вам что-то продать, часто можно услышать совет «переспать с проблемой», требующей выбора между несколькими опциями: это даст вам время, необходимое для принятия более информированного и менее эмоционального решения.

Все переполняющие нас чувства представляют собой не что иное, как проявление подсознательной эмоциональности, — как в том случае, когда, стоя на переполненной платформе нью-йоркского метро, вы могли выделить лишь незначительный объем памяти для принятия оптимального решения. Именно поэтому, будучи психологом, я никогда не позволяю дилеру усадить меня за руль машины, которую я не собираюсь покупать. Серьезно, даже не пытайтесь! У нас у всех есть эмоции, борющиеся за ресурсы сознания. Когда борьба обостряется, это становится первым шагом к решениям, о которых мы будем сожалеть впоследствии.

Выявление глубинных желаний, целей и страхов

Однажды я проводил маркетинговое исследование по заказу одного из клиентов в финансовой отрасли. Начал я с того, что задавал респондентам безобидные вопросы о том, каким кредитным картам они отдают предпочтение, затем переходил ко все более сложным вопросам: «Какие цели вы ставите перед собой на следующие три года? Что больше всего страшит или беспокоит вас в будущем?» Довольно часто эти интервью заканчивались слезами и объятиями, а респонденты заявляли, что это был лучший сеанс психотерапии за долгое-долгое время. В серии из восьми вопросов я проводил респондентов от того, какие кредитные карты лежат в их кошельках, до откровений об их потаенных надеждах и страхах. Слушая их, я выяснял, что привлекает их в настоящий момент; что способно повысить качество их жизни и привнести в нее дополнительную ценность на долгое

время; какие глобальные цели они ставили и какие глубинные желания хранили внутри себя.

Первые два момента очень важны, чтобы перейти к третьему, и если вы дошли до третьего пункта, то получили хорошие стартовые позиции для продажи своего продукта — глубокое понимание того, к каким эмоциям и соображениям целевой аудитории апеллирует ваше предложение. Именно поэтому во многих рекламных роликах мало что говорится о потребительских качествах самого продукта, а иногда они и вовсе не упоминаются. Вместо этого в центре внимания оказывается образ или чувства, создаваемые им, — успешная бизнес-леди, отличный семьянин, неунывающий я-еще о-го-го-пенсионер и т. п.

Выявляя и оценивая факторы, немедленно находящие отклик у целевой аудитории, а также способные помочь ей в долгосрочной перспективе и заставляющие вспомнить о глубинных целях в жизни, вы получаете возможность перейти от поверхностного анализа к анализу интуитивных реакций потребителей, значение которых в процессе принятия решений невозможно переоценить. Во второй части мы увидим, как этого достичь.

Рекомендованная литература

Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. Москва : АСТ, 2019. 653 с.

LeDoux J. E. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. New York: Simon & Schuster, 1996.

Simon H. A. Rational Choice and the Structure of the Environment // Psychological Review. 1956. Vol. 63. N. 2. P. 129–138.