

Создание действия

Суммарный долг по кредитам на образование в Америке составляет более полутора триллионов долларов, при этом ежегодно более двух миллионов студентов, имеющих право на получение правительственной помощи, не подают на нее заявку¹. Они просто отказываются получать безвозмездную поддержку².

Когда их спрашивают, почему так, они говорят, что не подавали заявку, потому что не знали о том, что имеют на это право. Однако исследователи из Гарварда провели эксперимент, чтобы выяснить, так ли это на самом деле, и обнаружили, что доступность информации о праве на получение субсидии никак не влияет на количество заявок. Это исследование иллюстрирует одно из основных положений поведенческой науки: люди не всегда понимают, почему они поступают так, а не иначе, и причины их поступков не всегда очевидны.

Кристен Берман, соучредительница Irrational Labs, и ее команда решили увеличить число заявок на субсидию. Они определили, что на подачу заявки студентам нужно потратить около часа, выполнив при этом 20 отдельных действий, и пришли к выводу, что на студентов влияет когнитивная перегрузка: они раздумывают над тем, подавать заявление или нет, и не принимают решение из-за его сложности, откладывая его на следующий день, потом еще на следующий день и т. д.

Чтобы помочь студентам справиться с этой перегрузкой (и прокрастинацией), команда Irrational Labs запустила эксперимент, суть которого состояла в том, чтобы отправлять студентам простые текстовые сообщения, в которых говорилось о том, что подача заявки на субсидию является обязательной частью процесса зачисления (и это на самом деле так, просто многие студенты этот шаг пропускают), и напоминалось о необходимости подать заявление к строго установленному сроку. Другими словами, «решение» уже было принято за них.

Для студентов, которые не подавали заявки в предыдущем году, простое текстовое сообщение утроило вероятность подачи заявки. Благодаря этой текстовой рассылке число заявок на государственную помощь увеличилось в три раза по сравнению с предыдущим годом. Если говорить конкретно о ситуации в США, то с таким

¹ New York Federal Reserve (2019) (<https://oreil.ly/ME9bU>); Kantrowitz (2018) (<https://oreil.ly/MND3w>).

² Описание этого ситуационного исследования основывается на телефонном разговоре и последующей электронной переписке с Кристен Берман из Irrational Labs.

вмешательством количество студентов, обращающихся за субсидией, будет расти на 230 тысяч ежегодно. Отсюда можно извлечь еще один урок поведенческой науки: если мы понимаем, с какими сложностями сталкиваются люди, то мы можем помочь им совершить действие.

От проблем к решению

К чему нас приводит понимание странностей нашего разума? Оно дает нам инструменты, необходимые для того, чтобы помогать людям принимать более грамотные решения и менять свое поведение.

Вообще говоря, существует два основных набора инструментов, которые мы будем использовать для помощи нашим пользователям. Первый направлен на устранение разрыва между намерением и действием. Недостаточно просто начать больше думать о самом действии. Вместо этого нам нужно рассмотреть все элементы, из которых складывается действие. В основе любого поведенческого вмешательства лежит одна важная мысль: на каком-то этапе на пути к совершению действия мотивация перестает быть единственным или главным определяющим фактором. Есть множество действий, которые мы можем захотеть совершить или которые мы уже готовы совершить. Выбор одного из них сильно зависит от контекста и, как следствие, от момента времени.

Люди начинают (или не начинают) действовать в определенный момент времени. Конечно, наши воля и желание важны, но их одних недостаточно, особенно когда мы занимаемся дизайном для изменения поведения (то есть для совершения действий, которые человек не совершает сейчас). Мы должны понимать, что именно выдвигает то или иное действие на первый план.

И чтобы достичь этого понимания, мы разработали концепцию CREATE, с помощью которой можно описать действие: *сигнал* (*Cue*) провоцирует автоматическую, интуитивную *реакцию* (*Reaction*), потенциально перерастающую в сознательное *оценивание* (*Evaluation*) затрат и выгод, затем переходящую в оценку *способности* (*Ability*) к действию и оценку его *срочности* (*Timing*) и, наконец, в обращение к *опыту* (*Experience*), во многом решающее.

Эти этапы предвещают совершение осознанного действия.

Второй набор инструментов мы будем использовать для коррекции необдуманных решений и непреднамеренного поведения: мы будем делать их более осознанными, меняя привычки и замедляя процесс принятия решений сгоряча. Если посмотреть на концепцию CREATE с другой стороны, то ее можно использовать для замены привычек или искоренения мысленных «коротких путей», а именно — удалять один или несколько ключевых факторов, приводящих к нежелательным решениям или нежелательному поведению. Если конкретно, то мы будем пытаться избегать *сигналов*, заменять *реакции*, переосмысливать *оценивание* или изымать из сценария оценку *способности* к действию.

Простая модель того, когда и почему мы совершаем действия

Иногда возникает вопрос: почему мы совершаем одно действие, а не другое? Для того чтобы человек предпринял какое-либо *осознанное* действие, должны одновременно сработать шесть факторов концепции CREATE.

Продукты, нацеленные на изменение поведения, помогают людям преодолеть разрыв между намерением и действием за счет влияния на один или несколько факторов, предвещающих совершение действия: сигнал (или стимул), реакцию, оценивание, оценку способности, оценку срочности и обращение к опыту.

Чтобы проиллюстрировать эти шесть факторов, приведу пример. Предположим, вы сидите на диване и смотрите телевизор. На прошлой неделе вы установили на свой телефон приложение, которое помогает планировать рацион и готовить полезные блюда для вашей семьи. В какой момент и почему вы вдруг встали бы с дивана, отправились на поиски телефона и зашли в это приложение?

Вопрос странный, я согласен. Зачастую мы не думаем о поведении пользователей в таком ключе — мы обычно предполагаем, что они каким-то образом находят нас сами, что им нравится то, что мы делаем, и они возвращаются к нашим продуктам тогда, когда им этого хочется. Но исследователи выяснили, что происходит нечто большее, чем это, и все зависит от того, как наш разум принимает решения.

Так вот, представьте, что вы смотрите телевизор. Что должно произойти, чтобы вы могли открыть приложение для планирования рациона питания *прямо сейчас*?

Сигнал

Во-первых, вам в голову каким-то образом должна прийти мысль о возможности использования приложения. Что-то должно побудить вас подумать о нем: возможно, вы проголодались или увидели рекламу здорового питания по телевизору.

Реакция

Во-вторых, на идею об использовании приложения вы отреагируете интуитивно за доли секунды. Интересно ли пользоваться этим приложением? Пользуются ли им ваши знакомые? Какие еще варианты приходят вам на ум и как вы к ним относитесь?

Оценивание

В-третьих, вы можете быстро подумать о приложении сознательно, взвешивая за и против. Что вы получите от его использования? Какую пользу оно вам принесет? Стоит ли потратить усилия на то, чтобы встать и составить план питания?

Оценка способности

В-четвертых, вы проверите, можете ли вы использовать приложение сейчас. Знаете ли вы, где лежит ваш телефон? Помните ли вы свой логин и пароль? Если нет, то вам нужно будет решить эти логистические проблемы, прежде чем вы сможете воспользоваться приложением.

Оценка срочности

В-пятых, вы подумаете о том, *когда* вы собираетесь совершить действие. Стоит ли это сделать прямо сейчас или когда закончится передача по телевизору? Это срочно? Это подходящий момент? Эти мысли могут прийти к вам до или после оценки способности к действию. Но и то и другое неизменно должно произойти.

Обращение к опыту

В-шестых, даже если вы пришли к выводу, что использование приложения стоит потраченных на него усилий и сейчас подходящий для этого момент, вы можете возненавидеть мысль о том, чтобы сделать это, если вы однажды уже пытались воспользоваться им (или похожим приложением) и оно вызвало у вас не самые приятные эмоции или просто разочаровало. Наш личный опыт может перекрыть любую нашу «нормальную» реакцию.

Эти шесть ментальных процессов (обнаружение сигнала; реакция на него; взвешивание за и против; проверка способности выполнить действие; определение того, подходящий ли сейчас момент; интерпретация действия через призму опыта) являются своего рода вратами, которые могут либо блокировать действие, либо пускать мысль о нем дальше. Их можно рассматривать как «экзамены», через которые должно пройти любое действие. Оно должно успешно сдать все из них, причем одновременно¹, чтобы вы могли сознательно и намеренно воплотить его в жизнь. Например, если вам не нужно срочно прекратить смотреть телевизор и совершить действие, вы отложите его на потом. Но когда это «потом» наступит, вы все равно столкнетесь с теми же самыми шестью этапами. Вы еще раз оцените, является ли выполнение действия срочным в данный момент времени (или у чего-то еще, например прогулки с собакой, приоритет будет выше). А может быть, сигнал к действию к тому моменту уже исчезнет и вы вообще забудете о приложении на какое-то время.

Таким образом, продукты, которые подталкивают нас к конкретному действию, должны неким образом побуждать нас задумываться о нем, избегать интуитивных отрицательных реакций на него, убеждать наш сознательный разум в том, что совершение действия того стоит, убеждать нас совершить его сейчас и гарантировать, что мы на самом деле можем это сделать. Это немало! Большая часть этой книги

¹ Я благодарен Би Джей Фоггу за то, что он обратил мое внимание на тот факт, что эти поведенческие предпосылки должны возникать одновременно. Это то, о чем говорится в описании поведенческой модели Фогга (Fogg, 2009a), — и это то, что отличает ее от других моделей поведения и намеренных действий, которые слишком часто концентрируются на исходных параметрах поведения (ресурсы, мотивация и др.), но обходят вниманием время, необходимое для совершения действия.

посвящена тому, как организовать, упростить и структурировать этот процесс (а затем проверить, все ли вы правильно сделали).

Если у кого-то уже есть выработанная привычка и задача сводится только к тому, чтобы привести ее в действие, то этот процесс, к счастью, значительно сокращается. Первые два шага (сигнал и реакция) являются наиболее важными, плюс действие, конечно, должно быть выполнимым в любом случае. Взвешивание, оценка срочности и обращение к опыту тоже играют свою роль, но они менее значительны, потому что сознательный разум уже работает на автопилоте.

А теперь давайте рассмотрим каждую из предпосылок для совершения сознательного действия более подробно.

РАЗНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ДЛЯ РАЗНЫХ ЦЕЛЕЙ

Помимо концепции CREATE, существует множество других концепций, используемых в сфере изменения поведения. Например, концепция EAST, разработанная командой Behavioral Insight Team, и концепция COM-B — Колесо изменения поведения, разработанная Мики и др.¹ Эти подходы в общем и целом основаны на тех же исследованиях и наблюдениях за работой разума, на которых основываюсь и я, но направлены на решение несколько других проблем. Проблема, которую пытаюсь здесь решить я, связана с практикой разработки продуктов.

EAST, например, — это прямолинейная концепция, отражающая тот факт, что люди склонны совершать действия, которые просты (Easy), приятны (Attractive), связаны с взаимодействием с другими людьми (Social) и своевременны (Timely). Это абсолютная правда. Но это мало чем может помочь в разработке продуктов. Я был на огромном количестве совещаний, где люди говорили: «Ну давайте просто сделаем так, чтобы людям нужно было взаимодействовать друг с другом, это всегда работает!» — это как раз таки применение EAST не там, где нужно. Точно так же и с проверенными временем академическими теориями о поведении, вроде теории запланированного поведения. Они очень полезны, когда дело касается прогнозирования осознанных и преднамеренных действий, но слабо применимы в создании продуктов, поддерживающих осознанные (и неосознанные) действия.

В этой книге я ввожу две концепции: CREATE, которая помогает нам понять, что требуется для создания действия, и DECIDE, помогающую нам выявлять препятствия, с которыми сталкиваются наши пользователи, а затем решать, какие конкретные методы (примерно из 30 штук) подходят для решения этих проблем больше всего. Мы начинаем знакомство с CREATE в этой главе и продолжим его в главах 3 и 4, а DECIDE посвящены главы с 5-й по 15-ю, то есть ядро этой книги.

¹ Service et al. (2014) (<https://oreil.ly/3pe0O>); Michie et al. (2011).

Сигнал

Каждую минуту мы решаем, что делать дальше. Количество вещей, на которые мы можем потратить свое время, практически бесконечно. Так как наш разум не способен обрабатывать такие большие потоки информации, он использует набор ментальных фильтров, чтобы обезопасить нас от перегрузки. Например, *слепота невнимания* проявляется в том, что мы просто-напросто не видим вещей, о которых мы не думаем тогда, когда сильно сосредоточены на чем-то другом. Именно этот психологический эффект описан в известном исследовании Шабри и Симонса: половина людей, пристально следивших за баскетбольным мячом, передававшимся от игроков одной команды игрокам другой, не заметили, как по полю прошелся человек в костюме гориллы!¹ Наши ментальные фильтры вынуждены позволять нам принимать во внимание лишь малую часть возможных событий. Похожий эффект возникает, когда на шумных многолюдных вечеринках мы сосредотачиваемся на нашем собеседнике, а не на водовороте других вещей и людей, способных перетянуть наше внимание на себя².

Вдобавок к этому на то, что именно мы замечаем во внешней среде, влияет также и *предвзятость подтверждения*. Когда мы сталкиваемся со сложной окружающей средой или большим количеством информации, наше внимание в первую очередь привлекают знакомые вещи и концепции, о которых мы часто думаем и которые вписываются в наше мировоззрение. Мы все наблюдали это явление в социальных сетях или политических дебатах, когда кажется, что люди концентрируются только на том, что подтверждает их точку зрения или согласуется с их политическими убеждениями. Как со многими нашими ментальными особенностями, с этим хорошим и полезным механизмом все пошло наперекосяк: наш разум помогает нам из моря информации выхватить то, на чем мы, вероятно, хотели бы сфокусировать свое внимание. А в разговорах о политике мы из-за этого можем показаться узколобыми придурками.

Что же провоцирует работу внимания? Мы начинаем задумываться о действии по двум причинам³.

Внешние сигналы

Что-то из внешней среды (к примеру, электронное письмо или текстовое сообщение) может побудить нас к мысли о действии. Задуматься о пробежке нас может заставить пара кроссовок в нашем поле зрения или что-то более явное вроде звонка от друга, который спрашивает, почему мы не пошли с ним сейчас в парк на пробежку.

¹ Chabris, Simons (2009).

² Это называется *эффектом коктейльной вечеринки*. За предложение упомянуть его здесь благодарю Питера Говарда.

³ В отсутствие более точного термина я использую слово «задумываться», чтобы обозначить предсознательную обработку сенсорного сигнала, реакцию на него и впоследствии осознанное обдумывание.

Внутренние сигналы

Наш разум может и сам прийти к мысли о действии через некие только ему понятные цепочки ассоциаций (которые, в свою очередь, могут порождаться внешними сигналами или таким внутренним состоянием, как, например, голод)¹.

Иногда сигналы могут захватывать наше внимание несмотря ни на что: например, если это автомобиль, который вот-вот нас собьет. В каких-то случаях мы сами ищем сигнал к действию, просматривая, к примеру, заголовки писем в электронной почте или уведомления на экране телефона. Возможно даже и такое, что мы и сами понятия не имеем, почему вдруг у нас в голове всплыла мысль о том или ином действии.

ПРИМЕНЕНИЕ В РАЗРАБОТКЕ

Когда пользователи только начинают вводить новые действия в свою рутину, жизненно важное значение имеют внешние сигналы. Если вы, например, начали бегать по утрам, хорошим сигналом для вас будут поставленные у входной двери кроссовки для бега. Вот несколько стратегий использования внешних сигналов, которые можно применять в разработке продуктов:

- вписывание продукта в контекст повседневности;
- использование слегка отличающихся друг от друга сигналов — во избежание игнорирования;
- создание устойчивых ассоциаций с уже устоявшейся рутинной пользователя.

Со временем, когда действие будет становиться более привычным, продукты могут начать помогать пользователям выстраивать сильные ассоциации между внутренним сигналом (таким как голод или скука) и действием².

Занимаясь разработкой для изменения поведения, вы также должны избегать подачи отвлекающих сигналов (или обращать их на пользу), которые будут одновременно пытаться перетянуть на себя внимание пользователя. Электронная почта, к примеру, по утрам переполнена сигналами к действию.

Мы также должны осознавать, что мы имеем дело не с чистым листом. Какие-то вещи будут привлекать внимание пользователей сильнее прочих — просто из-за дизайна, а также из-за того, чем уже занят их разум (а это можно узнать, исходя из наблюдений за ними).

¹ Я в долгу перед Ниром Эялем за то, что он напомнил мне о важности внутренних сигналов и показал, как со временем продукты могут начать задействовать внутренние сигналы взамен внешних.

² Eyal (2014).

Реакция

Как только разум начинает обдумывать потенциальное действие, автоматически срабатывает «Система 1» — молниеносная, интуитивная и во многом бессознательная часть нашего мозга, описанная в главе 1 и в «Думай медленно... решай быстро» Канемана. В каких-то случаях ее реакция может быть резкой и сильной, как, например, желание выбежать из здания, когда вы услышали запах газа. В обычных ситуациях (когда вы разуваетесь или пользуетесь приложением) автоматические реакции менее резки, но они все равно определяют наше поведение. Наш сознательный разум не имеет никакого представления о том, что происходит в нашей системе произвольных реакций.

И хотя этот процесс исследователями до конца не изучен, у нас есть некоторые ценные наблюдения относительно природы наших бессознательных реакций.

Реакция социальна

Во многом мы устроены так, что не можем игнорировать социальное взаимодействие и не фокусироваться на нем. Мы интуитивно оцениваем, насколько приемлемым будет то или иное наше действие, основываясь на том, что, как нам кажется, делают похожие на нас люди. Мы не решаемся на действия, которые в нашем окружении могли бы вызвать неодобрение. Мы пытаемся выполнять свои социальные обязательства и соответствовать своему чувству идентичности, а и то и другое зависит от наших взаимодействий с другими людьми и на них же и построено. Наша с ними связь проявляется на более глубоком и бессознательном уровне, чем простой анализ затрат и выгод, которые мы получим, совершив то или иное действие.

Реакция основывается на сходстве

Наш разум быстро оценивает незнакомые вещи, основываясь на том, насколько они похожи на более знакомые вещи (это называется эвристикой подобия). Иногда это признаки подобия, выражающие что-то существенное: например, жанр книги или фильма. Но часто значимые различия для нас проявляются в более поверхностных характеристиках, таких как форма, цвет, запах. По ним мы оцениваем и фрукты, и людей — так и появляются стереотипы. Стереотипы — это полезный когнитивный инструмент, но, как и все «короткие пути», которыми идет наш разум, они могут завести нас не туда¹.

Реакция зависит от степени знакомства с объектом

Чем чаще мы сталкиваемся с каким-либо объектом (идеей или чем-то из материального мира), тем больше (при прочих равных) он начинает нам нравиться. Исследователи называют это *эффектом знакомства с объектом*². Он проявляется, к примеру, так: рекламодатель, размещая свою рекламу, стремится к тому, чтобы изображение его бренда всегда было в поле вашего зрения, ведь тогда возрастает вероятность того, что вы в итоге проникнетесь к этому бренду

¹ Pomeroy (2013) (<https://oreil.ly/OqOhl>).

² Zajonc (1968).

симпатией (опять-таки при прочих равных). В более широком смысле наш разум полагает, что если какую-то вещь легко запомнить, то она правдива; быстрая мысль — верная мысль.

Реакции натренировываются с опытом

Наши интуитивные реакции — это колеи в нашем разуме, которые образуются частыми повторениями. Со временем наш разум вырабатывает ассоциации; на вещи, которые доставляли нам удовольствие прежде, мы научаемся реагировать положительно и в дальнейшем (*оперантное обусловливание*); даже вещи, которые просто ассоциируются у нас с приятными событиями в прошлом, могут вызывать у нас положительную реакцию (*классический условный рефлекс*)¹. И даже без формального подкрепления наш разум понимает, чего ожидать в знакомой ситуации. Если мы, например, подумаем о том, чтобы подняться пешком на десятый этаж, то наше отношение к этой затее будет окрашено воспоминанием о том, как в тех же обстоятельствах мы в прошлый раз чуть не заработали сердечный приступ (и это произойдет даже *до того*, как мы сознательно подумаем о том, следует ли нам совершать это действие или нет). Прошлый опыт может повлиять на нас и более непосредственно: если мы в гневе, то мы можем интерпретировать неоднозначную ситуацию более негативно, чем если бы мы изначально были в хорошем настроении².

Помните один из главных принципов поведенческой науки — зависимость от референтной точки? Наш опыт ее устанавливает. Наши ожидания от ситуации диктуются нашим опытом: мы можем остаться недовольны даже очень хорошим блюдом в ресторане, потому что мы ожидали (основываясь на собственном опыте или на том, что нам кто-то рассказывал) попробовать *невероятное* блюдо³.

К чему приводят такие реакции? В первую очередь, бессознательная часть нашего разума может вынести некоторый *вердикт* или сгенерировать «внутреннее ощущение» относительно действия — эмоцию, которая окрашивает наше мышление и сознательное обдумывание (если таковые имеются). Внутреннее ощущение не обязательно будет определять наше поведение. Сознательная часть нашего разума может отвергнуть (или просто проигнорировать) подсказки нашей интуитивной системы, хотя мы и будем чувствовать, что что-то не так. Но поддержать изменение в поведении, если оно ощущается как что-то неправильное, будет трудно.

Реакция также может активировать работу памяти: когда мы начинаем думать о каком-либо действии, мы также обращаемся к воспоминаниям и мыслям о связанных

¹ Краткое изложение и ссылки на широкий спектр исследований приводятся в статьях Википедии об оперантном обусловливании (https://oreil.ly/_ISN7) и условном рефлексе (<https://oreil.ly/Z3NPr>). (На русском языке см. статьи, озаглавленные соответствующим образом. — *Примеч. пер.*)

² См. краткое изложение у Litvak et al. (2010).

³ Об эффекте контраста в психологии см., например, раннее исследование Cash et al. (1983) (<https://doi.org/10.1177/0146167283093004>).

с ним концепциях. Если мы подумаем о какой-то конкретной потребности (к примеру, о потребности в еде), то наш разум будет искать различные возможные пути ее удовлетворения и оценивать их. Например, если я смотрю на лестницу, то мой разум автоматически и без моего контроля активирует мысли об использовании лифта или эскалатора¹. Сеть ассоциаций может увести нас далеко в сторону от нужного нам направления, отвлекая от первоначального сигнала и конкретной задачи.

И наконец, реакция может спровоцировать *действие* напрямую. В случаях привычного поведения реакция, порожденная определенным сигналом, может автоматически инициировать действие. Скажем, я каждый день езжу на лифте. Входя в здание, я могу подойти к лифту и нажать на кнопку его вызова без сознательной мысли об этом.

ПРИМЕНЕНИЕ В РАЗРАБОТКЕ

Пользователи реагируют на ваш продукт и на действия, которые он поощряет, в мгновение ока. Этого нельзя избежать — это происходит автоматически. С точки зрения изменения поведения существуют определенные аспекты этой автоматической оценки, на которые вы должны обращать особое внимание.

Доверие

Ваш продукт побуждает пользователей к некоторому действию. Даже если они хотят его осуществить, они будут колебаться, если они не доверяют компании, которая стоит за этим побуждением. А доверие пользователя к продукту и компании — вещь интуитивная.

Источник обратной связи

Если вы спрашиваете людей, что они хотят сделать или есть ли у них мотивация пользоваться вашим приложением, вы вызываете к их сознательному мышлению. Но в первую очередь вы должны понять дело с их интуитивным мышлением, которое не озвучивает себя в опросах. Так что в идеале вам нужно следить за их поведением, а их слова — игнорировать.

Первый пользовательский опыт действительно важен

Возможно, вам удастся убедить кого-то, кто не знаком с вашим продуктом, воспользоваться им для выработки определенного действия. Но чем больше это действие основывается на повторении, тем больше вы должны работать с интуитивными реакциями, которые, в свою очередь, основываются на личном опыте пользователя работы с вашим продуктом, на ассоциациях, которые у него возникли, а также на эмоциях, которые он испытал по поводу продукта и действия, которое вы поддерживаете.

¹ Большое спасибо Кери Кеттл и Реми Трюделю за их обратную связь по первоначальной версии этой главы и за то, что подняли тему интуитивной оценки потребностей и поиска альтернатив.

Оценивание

После того как разум получил сигнал к обдумыванию определенного действия (и при этом интуитивная реакция не прервала этот процесс), размышления о действии могут перейти в сознательную плоскость. Чаще всего это происходит, когда мы сталкиваемся с новыми для нас ситуациями и в нашем распоряжении нет установившейся модели поведения на этот случай. В этот момент просыпается осознанное мышление, и оно оценивает, стоит ли человеку совершать действие при различного рода затратах и выгодах, с ним связанных.

Когда мы пытаемся изменить поведение, в первую очередь мы думаем именно об этом этапе. Мы пытаемся донести до людей значение выгод, которые они получают от действия, усилить их мотивацию посредством денег или каких-либо других вознаграждений, а также снизить (предполагаемые) затраты на выполнение действия.

Вернемся к примеру с людьми, у которых есть выбор: подняться по лестнице или воспользоваться лифтом (рис. 2.1). Предположим, они задействуют свое осознанное мышление. В общем случае подталкивание людей к варианту с лестницей основывалось бы на следующем.

Выделение преимуществ

Подъем по лестнице приведет вас в форму и, возможно, продлит вам жизнь.

Минимизация затрат

Подъем по лестнице займет всего на три минуты больше, а если вы пойдете медленно, то даже не вспотеете.

Занижение ценности альтернатив

В это время лифт работает медленно и переполнен людьми.

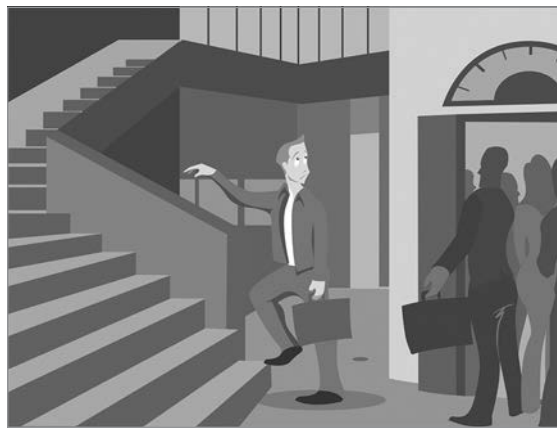


Рис. 2.1. В то время как бессознательное мышление оценивает подъем по лестнице как плохую опцию («Фу, тратить силы»), осознанное мышление анализирует затраты и выгоды (выгоды: хорошая тренировка; затраты: всего три минуты; и в любом случае там толпа народу — решено!)