

МОРТЕН МЮНСТЕР



А СОФІЯ
З МАРКЕТИНГУ ВЖЕ ПІШЛА

ДАНСЬКИЙ
ПОВЕДІНКОВИЙ
ДИЗАЙН

ЯК ТВОРИТИ ЗМІНИ
У РЕАЛЬНОМУ СВІТІ

ХАРКІВ
«ФОЛІО»
2021

ВСТУП

А Софія з маркетингу вже пішла...

Усе почалося, коли я опублікував статтю в бізнес-газеті «Бьорсен».

Нещодавно на нараді про впровадження стратегії великої данської компанії відбулася така розмова:

Берт (відповідальний за її впровадження): «Учора трапилось неймовірне. Генрі, менеджер магазину, зателефонував, щоб сказати, яка чудова ця стратегія. Особливо йому сподобалася концепція „орієнтація на клієнта” — вона йому все й прояснила.

«Певно, нещодавно він спіймав себе на думці, що на перший план висуває тільки свої потреби й згорда поводить з клієнтом, але, зайшовши згодом через смартфон у внутрішню мережу, він натиснув на вкладку „№4” і прочитав наш маніфест. У пункті №4, що слідує саме за тим, у якому йдеться про ініціативність, йому впало в око слово „клієнтоорієнтованість”».

Це була для нього абсолютна нова концепція. Вона здалася йому надзвичайно інформативною, точною й такою, що дуже легко накладалася на конкретну поведінку. Він навіть сказав, що приклад був дуже корисним, і хотів би більше таких стратегій. А ми можемо переказати цю історію Софії з відділу маркетингу, щоб вона могла використати її в PR¹?»

Колега: «Ой, а Софія з маркетингу вже пішла, її сьогодні не буде».

¹ PR — від англ. public relations — зв'язки з громадськістю.

Паралельний всесвіт проти реального світу

У реальному світі Бертові починання ніколи не досягають успіху. Це тому, що він не грає за правилами реального світу. Натомість Берт розробив стратегію для команди-мрії з робітників, які бувають тільки в паралельному, утопічному всесвіті: як тільки у них з'явиться хвилинка між зустрічами, 11 низькими ГПЕ¹ і 31 листом без відповіді, вони починають нишпорити у внутрішній мережі, щоб зрозуміти цінності компанії. У паралельному всесвіті твій успіх — у твоїх руках. Тут кожен — ходяча таблиця, яка ще й розмовляє, має ідеальну зачіску та необмежену здатність до аналізу. На такій фантастичній роботі всі працюють на інтереси компанії, і якщо вони збиваються з курсу, то варто тільки показати їм графік чи бізнес-обґрунтування, і вони відразу виправляються. Вони уважно читають усі листи, пам'ятають кожну дрібницю і легко зосереджуються на клієнтах, хоча навіть генеральний директор не знає, що впливає з цього. І якщо важко впровадити цінності компанії, — чесність, інновації, готовність до змін, — можна надрукувати їх на тисячі килимків для «мишки», і проблеми позбутися.

На жаль, у цих стратегій, створених для фантазійного світу, є одна проблема: вони не працюють у реальному світі. У реальному світі працюють інші правила. Ця книжка пояснює правила реального світу, і як за ними грати. Спершу він здається повним суперечностей. У реальному світі за вечерею з друзями, коли червоне вино тече ріками, ви обурено захищаєте високі податки, але вдома виконуєте неофіційну роботу, ухиляючись від них. У реальному світі ви сідаєте на дієту і вірите, що вона спрацює, відверто проігнорувавши ціле кладовище з її невдалих спроб. Цього разу буде інакше! А після обіцянки не їсти солодке у будні ми чекаємо понеділка, бо, врешті-решт, нам же треба трошки часу, щоб звикнути до цього. А тим часом, що ми робимо для підготовки

¹ ГПЕ — головні показники ефективності — система оцінювань, що допомагає організаціям визначити досягнення цілей.

до цих змін? Між днем сьогоднішнім і понеділком ми з'їдаємо стільки цукерок, що жодного результату не буде видно перші три тижні, а це саме той період, коли ми ще дотримуємося свого рішення. У реальному світі ми відчуваємося дуже розумними, зачекавши до Різдва, щоб піти на шопінг, коли знижки, і зберегти 20 фунтів за светр, ігноруючи, що маємо невикористану фітнес-карту, яка щомісяця знімає 25 фунтів із нашого акаунта. У реальному світі, пославши всього на годину менше, судді дають довший строк ув'язненим у день переходу на літній час. У реальному світі ми купуємо книги з кулінарії, хоча ніколи не готуємо за тими рецептами. У реальному світі визначальним чинником кількості людей на акції мирного протесту чи на виборах до парламенту є дощ — чи не йде він того дня. І в реальному світі Софія з маркетингу пішла раніше, бо на різдвяному корпоративі в них із Бертом був секс, і після того він ні разу й не глянув у її бік.

Список непорушних правил

Реальний світ дивний. Спочатку усвідомлення цього факту є ще більш дивним, ніж коли ви вперше почули, що «совісний» пишеться без «т». Але в реальному світі також є такі необхідні правила, що їх треба затвердити як непорушні. Правила реального світу не збігаються з нашим розумінням людської природи й вимагають різних підходів до змінної поведінки. Розуміння людської природи, яка, власне, і змушує нас до нераціональної поведінки щодо дієт, фітнес-клубів, кулінарних книг і морального компаса, є корисним для дизайну й навмисного програмування поведінки. Є безліч способів для застосування цих знань: покращити дитині оцінки в школі, запобігти захворюваності людей похилого віку в лікарнях, вплинути на внесок працівників у стратегію компанії, упевнитися, що наші колеги виконують правила, або збільшити продажі — і це тільки кілька прикладів, які ми розглядатимемо.

У реальному світі, коли потрібно переконати когось зробити те, а не інше, є чіткі правила — саме їх я і збираюся навести в книжці. Правила реального світу можна вивчити, дослідивши низку випадків, у яких організації, уряди й особистості досягали помітних результатів. Такі звершення їм вдалися завдяки поєднанню цієї збірки правил реального світу з досягненнями наукових досліджень й живим досвідом із перших рук.

Ще одна амбіція цієї книжки — перенести всі ці цінні знання на дії завдяки особливій методиці, яку кожен може застосовувати самостійно. Ця методика називається *поведінковим дизайном*. Дехто називає поведінковий дизайн відповіддю на всі наші молитви. Інші з нього посміялися, назвавши старим вином у нових пляшках. Однак поведінковий дизайн виявився беззаперечно корисним знаряддям, тому що реалістичніше показує нам людей, на яких ми хочемо вплинути; він також дає нове розуміння того, чому поведінкові зміни часто зазнають невдач і що з цим можна зробити. Якщо у вашій роботі треба змінювати людську поведінку, то такі знання є необхідними для успіху, адже ігнорування людської природи заведе вас у глухий кут. Якщо ви не розумієте, як працює розум, чи нехтуєте цим знанням у своїй роботі з впровадження змін, то ви опинитесь у своєрідному професійному вільному падінні. Ви закінчите, як Майкл Дуглас у кінці фільму «Гра», але без м'якого приземлення й щасливого воз'єднання із Шоном Пенном. А якщо ви не знаєте, хто такий Майкл Дуглас, то ви замолоді для цієї книжки — і в такому разі вам варто попросити склянку теплого молока і йти спатки. Зараз розмовляють дорослі.

П'ЯТЬ ХИБНИХ УЯВЛЕНЬ ПРО РЕАЛЬНИЙ СВІТ

1: Змінювати дії, а не погляди

Ми станемо успішними тільки тоді, коли сприйматимемо інших такими, якими вони насправді є.

Девід Кемерон¹

Ми з дружиною живемо на околиці Копенгагена, у районі Лінгбі. Це трапилося випадково. Нашій старшій доньці було 6 місяців, ми зробили ще один звичайний для середнього класу крок і уклали контракт на купівлю будинку на острові Амагер, що відділений від центра Копенгагена портом. Або, якщо бути точнішим, ми «уклали» усну угоду з агентом із нерухомості, який зателефонував два дні тому, щоб повідомити, що дім продали за іншу запропоновану ціну, тому що... [оберіть будь-яку звичайну брехню агентів із нерухомості]. Врешті, ми втратили будинок, про що я мав сказати своїй дружині перед самим Святвечором. Вона була спустошена. У своїх думках ми вже облаштували дитячу, обговорили деталі меблювання інших кімнат і надіслали повідомлення своїм рідним і друзям. Лишалося тільки продовжувати пошуки. Двома місяцями пізніше ми натрапили на

¹ Девід Кемерон — британський політик, прем'єр-міністр Великої Британії у 2010–2016 роках.

будинку у Лінгбі, де живемо й дотепер. Ця історія важлива не через безхребетного агента з нерухомості й не через переваги та недоліки проживання у Лінгбі й на Амагері; вона важлива через *удачу*. Ми часто згадуємо, як же ми раді, що *не придбали* будинок на Амагері. Діставитися на роботу з Амагера — жахливо. Лінгбі — кращий за Амагер. Ми живемо біля смуги, що веде до милого селища, у якому є озера і яке розташоване біля лісу, де я люблю бігати. Зручно, чи не так? Що мій погляд й оцінювання узгоджуються з тою реальністю, де ми знайшли будинок? Зокрема, ми якось навіть і забули про автошлях, що проходить самісінько через наш задній двір.

Мабуть, я не один маю красиву історію про те, як карта лягла на мою користь. Усі ми розповідаємо ці перевірені часом і ретельно продумані історії про свої життя. Нобелівський лауреат Деніел Канеман неодноразово зазначає у своїх роботах, що люди систематично намагаються встановити зв'язок між випадковими подіями. Правда ж є трохи більш постмодерновою: насправді випадок відіграє найголовнішу роль у тому, з ким ми одружимося, на кого вивчимося і де житимемо. Але ми вигадуємо історії, що наштовхують на протилежну думку, адже нам потрібно, щоб наше існування було змістовним. Оскільки ми прокидаємося біля тої самої людини щоранку, це не може бути просто тому, що колись напилися після дискотеки; нам треба краща історія, як, наприклад, історія про справжнє кохання.

Щодо змінної поведінки, яка, власне, і є метою написання цієї книжки, нам вкрай потрібно зрозуміти, яке з хибних уявлень виникає першим — про дії чи про погляди. У хибних уявленнях важливий порядок, у якому вони з'являються. В основному погляди не визначають наші дії; навпаки, наші погляди визначаються діями. Щоб змінити чийось поведінку, не варто спочатку намагатися змінити їх погляди й чекати, коли ці люди почнуть діяти інакше. Потрібно змінити їх дії й чекати, коли вони розвинуть інші погляди, базуючись на зміні в діяльності. Ця книжка крок за кроком покаже, як досягнути такої мети.

Ідеальні кубики пресу

Навіть якщо нам вдасться змінити погляди людей, це не означає, що їх дії також автоматично зміняться. Наше покоління є найосвіченішим; проте у нас також найбільша кількість боргів, ожиріння, медичних втручань і стресу. Більше інформації — не найкращий спосіб вплинути на поведінку. Як зазначає американський підприємець Дерек Сіверс:

«Якби „більше інформації” було відповіддю, ми всі вже були б мільярдерами з бездоганним пресом».

Однак ми все ще надсилаємо імейли, проводимо міські збори, робимо презентації, роздаємо листівки та брошури, запускаємо інформаційні кампанії, публікуємо замітки, сваримо пальцем — щоб вплинути на поведінку. А потім дивуємося, що нічого не сталося. Наші спроби щось змінити помилково базуються на двох поняттях:

Знання — ми занадто сильно віримо, що надати інформацію реципієнту — цілком достатньо. Тобто якщо реципієнти опанують інформацію та зрозуміють, що зміна поведінки буде їм корисною, вони діятимуть, як нам хочеться;

Мотивація — ми занадто сильно віримо у психологічний вплив мотивації. Тобто якщо реципієнти вже переконані й прагнуть змін, то вони так і зроблять.

Цих два поняття є частинами формули, яку ми зазвичай намагаємося застосувати, щоб впровадити зміни. *Вони це знають + вони цього хочуть = вони це зроблять.* Нехай це буде про маркетинг, комунікації, менеджмент, продажі чи організаційний розвиток — нам згодують різні версії цієї страви, і все одно ми діємо, як раніше. Всі й далі використовують цей підхід, тому що основна думка — що можна змінити людські погляди через інформацію й кращі аргументи — глибоко вкорінена у нашу свідомість. Але наявність знань не обов'язково змінює порядок дій. Ось просте спостереження щодо зміни поведінки: фак-

тично нас часто можна переконати логікою аргументації. У нас є і знання, і мотивація. Проте корінь проблеми — в реалізації цієї мотивації. Ми добре знаємо, що треба їсти здорову їжу (знання), і більшість із нас хотіла б її їсти (мотивація), і все ж нам не вдається це робити. Ми усвідомлюємо, що не варто витратити багато грошей; мотивації нам також не бракує. І все ж в кінці місяця наш банківський рахунок знову порожній. Нам би дуже хотілося дотримуватися правил і процесів на роботі, але в результаті ми все одно десь партачимо і про щось забуваємо. Ми волиємо проявити ініціативу в зміні культури організації, але лишаємося у статусі кво; бажаємо проводити більше часу з нашими дітьми, і все ж валяємося на дивані, втупившись у смартфон. А ще вирішуємо купити дуже потрібну річ, що збереже нам час і гроші, але руки так і не доходять. Чому так? Тому що ми нераціональні.

Поведінковий дизайн як дисципліна

Теоретична основа цієї книжки віддзеркалює два розлогих учення: поведінкову економіку та когнітивну психологію. Маючи 60 років поведінкових досліджень у цих галузях, ми цілком можемо розпрощатися з міфом про те, що люди — раціональні машини, які працюють, щоб оптимізувати повсякденне життя. Навпаки, люди щодня вчиняють нераціонально. Цей надважливий висновок надихає на створення абсолютно нових засобів і методів для змінотворення. Разом вони утворюють науку поведінкового дизайну — основу цієї книжки.

Поведінковий дизайн — це мистецтво змінювати людську поведінку за допомогою відкриттів біхевіоризму¹ з метою впливу на їх рішення. Ця дисципліна визнана сучасним методом і використовується для змін поведінки. Хоча називати такий підхід сучасним — дещо помилково, адже ці теорії відомі вже кілька десятиліть. Однак використання слова «сучасний» усе ще має сенс: протягом останніх років ми побачили, як уряди й компанії досягали разючих результатів, на-

¹ Біхевіоризм — напрям психології, що вивчає й пояснює поведінку.

давши перевагу цьому методу для розв'язання специфічних, складних проблем.

У 2010 році як новатор Девід Кемерон заснував Британську Групу Відкриттів Біхевіоризму (ГВБ). ГВБ складалася з дослідників і чиновників, які використовували відкриття біхевіоризму, щоб у різний спосіб вплинути на жителів Британії. Їх метою було розробити методики, актуальні для людей із реальності, замість намагань досягнути утопічних ідеалів для програмованого населення з паралельного всесвіту. Цей метод покладається на наукові факти, а не на наївний ідеалізм. Як пояснив Кемерон у 2010 році на TED talk¹:

«Політика й політики зазнáють успіху тільки тоді, коли вони, нарешті, сприйматимуть людей такими, якими вони є, а не такими, як їм того хочеться. Якщо поєднати цю стару і просту ідею — слідувати людській природі — з усіма відкриттями поведінкової економіки, то, гадаю, можна досягнути неабиякого поліпшення добробуту, відчуття щастя, укріплення суспільства, не витрачаючи багато грошей».

ГВБ досягла успіху в багатьох сферах, як-от рівність, інтеграція й дотримання податкових норм, благодійництво. Ці прориви привернули активний інтерес й інвестиції в поведінковий дизайн. Колишній президент США Барак Обама створив схожу групу в Білому Домі. Кілька великих організацій уже почали застосовувати згадані вище теорії, а я вже працював у цій галузі з міністрами, зацікавленими групами й міжнародними компаніями, щоб допомогти у розв'язанні критичних проблем суспільства й бізнесу. Поведінковий дизайн дає нам вичерпне пояснення того, чому нам постійно не вдається зробити необхідні зміни й досягнути цілей. В той самий час це надзвичайно потрібна альтернатива для неефективних засобів, що приносять тільки незадоволення й маси розчарованих працівників.

¹ TED talk — виступ-лекція на одній зі щорічних конференцій TED (Technology, Entertainment, Design) — некомерційного фонду, метою якого є поширення унікальних ідей.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
А Софія з маркетингу вже пішла.....	3
Паралельний всесвіт проти реального світу	4
Список непорушних правил	5
П'ЯТЬ ХИБНИХ УЯВЛЕНЬ ПРО РЕАЛЬНИЙ СВІТ.....	7
1: Змінювати дії, а не погляди	7
Ідеальні кубики пресу	9
Поведінковий дизайн як дисципліна	10
Дві системи мозку	12
Хибне уявлення №1	14
2: Нове вбрання для імператора.....	15
Прокляття знання у повсякденному житті.....	16
Нечітке бачення	17
Якщо робота не є вищою метою, тоді що?	21
Друге хибне уявлення	23
3: Обмежені «розумові здібності»	23
Виснаження его і торт.....	26
Вузьке бачення вичерпує всю нашу розумову здатність.....	28
Розумова здатність малозабезпечених.....	30
Третє хибне уявлення	32
4: Усе вирішує контекст.....	33
Контекст визначає наше світобачення.....	35
Що тут сказано?	37
Гроші роблять вас недоброзичливим?	38
Науковий метод для підвищення шансів піти на побачення.....	40

Ефект німба	42
Наслідки контексту	43
Четверте хибне уявлення	46
5: Проєктам не жити	46
Кому килимок для мишки?	47
Професійна жадібність	50
Упередження самовпевненості	51
Справа не в мені — справа у тобі	54
Вигадана третя особа	56
П'яте хибне уявлення	57
ВИЗНАЧИТИ БАЖАНУ ПОВЕДІНКУ	58
Корпоративна фігня	61
Твої колеги вже так стомилися від тебе	64
Чому конкретна поведінка є такою важливою?	66
Чотири найкрутіших підходи	69
«Важіль обороту» в Joe & the Juice	70
Правило трьох метрів Тіволі	72
Просте рукостискання	73
П'ять кроків	75
1. Розбийте загальну проблему на категорії	75
2. Розбийте категорії на поведінку	77
3. Переконайтеся, що тези вказують на поведінку з поясненням	78
4. Чи може бажана поведінка пройти відеотест?	79
5. Не панікуйте!	80
КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ	82
АНАЛІЗ ПЕРЕШКОД	84
Карта чи місцевість?	86
Кабінетна зарозумілість	89
Big Data проти Thick Data	90
Як аналізувати перешкоди	93
ВІВЧАЙТЕ — використайте Google, щоб знайти цифровий слід користувачів і потрібних експертів	94
ДИВІТЬСЯ — спостерігайте за актуальною поведінкою своєї цільової групи	104

ПРОСИТЬ — просіть їх допомогти вам зрозуміти їхню ситуацію .	109
СТРУКТУРУЙТЕ свої знання — розподіліть свої знахідки на теми	115
КОРОТКИЙ ОГЛЯД РОЗДІЛУ	117
РОЗРОБІТЬ СВОЄ РІШЕННЯ — НЕХАЙ ВОНО БУДЕ ПРОСТИМ .	118
Простота перевершує мотивацію	120
Усунути будь-який дисбаланс, що перешкоджає бажаній поведінці .	122
Коли простота розлуцує міцний горіх бізнесу	124
Додайте дисбаланс у небажану поведінку	127
Створіть незручний досвід користувача для своїх реципієнтів	128
Перетворити «немає вибору» на «ваш вибір»	130
Використовуйте момент сили	133
Знайдіть момент сили свого реципієнта	134
Проникнути в робочий процес	137
Установіть жорсткий дедлайн	139
Як недостача перемагає нудьгу	140
КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЦЬОГО РОЗДІЛУ	142
РОЗРОБІТЬ СВОЄ РІШЕННЯ — ЗРОБІТЬ ЙОГО ЗВИЧКОЮ	143
Чому звички так важливі для нас?	144
Чому звички є життєво важливі для зміни поведінки?	145
Як працюють звички	147
Стимули бувають різних форм і розмірів	149
Винагороди мають вирішальне значення	150
Цикл звички та її величезний потенціал	151
Створення циклу звички	152
1. Не будьте амбітними	154
2. Змусьте людей ухвалювати маленькі рішення	155
3. Надсилайте. Більше. Стимули.	157
Використовуйте стимули, щоб запам'ятатися	159
4. Нагороджуйте людей	160
Залишайте особистий відгук у влучний момент	162
Знайдіть подібну винагороду для іншої поведінки.	163
5. Плануйте розумніше	164
Зробіть план «якщо — то»	167

Імітуйте «смерть» проєкту, послуговуючись передсмертним аналізом	168
Що пішло не так?	169
Майте запасний план	170
КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЦЬОГО РОЗДІЛУ	172
РОЗРОБІТЬ СВОЄ РІШЕННЯ — НЕХАЙ ВОНО БУДЕ ВИДАТНИМ	173
Ваша пам'ять — не бібліотека	175
Наших два Я	176
Дизайн для «Я пригадування»	177
Правило піку й кінця та клієнтський досвід	179
Ось три їх тактики:	180
Повертаючись до концерту	181
Зруйнують їх очікування	182
Перевернення очікування створює послів	184
Стратегії з вау-чинником	187
Вау в міській раді	188
Зробіть свій досвід чутливим і матеріальним	189
Чи може чутливий досвід змусити людей збільшити свої пенсійні заощадження?	190
Утілюйте тренування в життя	192
Використовуйте пускові механізми дизайну	194
КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЦЬОГО РОЗДІЛУ	198
РОЗРОБІТЬ СВОЄ РІШЕННЯ — НЕХАЙ ВОНО БУДЕ	199
ОРІЄНТОВАНИМ НА ЛЮДИНУ	199
Залучаючи соціальний доказ	201
Оберніть соціальний доказ	204
Будьте обережними з негативним доказом	205
Переконайтеся, що реципієнти ідентифікують себе із соціальним доказом	208
Спеціальна ціна для тебе, мій друже	209
Зробіть це особистим	212
Проблема персоналізації	214
Економічне обґрунтування як аргумент на користь індивідуального підходу	216

Будьте щедрими	217
Давайте першими	219
КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЦЬОГО РОЗДІЛУ	220
ПЕРЕВІРТЕ СВОЄ РІШЕННЯ	222
Перевірка — це завжди правильна відповідь	223
Аматори приходять до шалених висновків	226
Аматори плутають зв'язки й причинність	228
Різниця між вимірюванням результатів і вимірюванням поведінки ..	231
Разом із тим	232
Перевірка ковбоя	234
Перевірки, що вимагають трохи більше зусиль	236
Перевірка гіпотези	237
Тестування біометричних показників	237
Вимірювання до та після	239
Експертне тестування	240
КОРОТКИЙ ОГЛЯД ЦЬОГО РОЗДІЛУ	245
10 ВИПАДКІВ	246
ВИПАДОК №1: ЗДОРОВ'Я, БЕЗПЕКА І РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ ..	246
ВИПАДОК №2: ПЕНСІЯ ТА СТРАХУВАННЯ	248
ВИПАДОК №3: ЗМЕНШЕННЯ ВАНДАЛІЗМУ	249
ВИПАДОК №4: РАЦІОНАЛЬНЕ КОРИСТУВАННЯ РЕСУРСАМИ ..	251
ВИПАДОК №5: ЕКОЛОГІЧНА ПОВЕДІНКА	252
ВИПАДОК №6: МОБІЛІЗАЦІЯ ВИБОРЦІВ	254
ВИПАДОК №7: ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКУ ІНФІКУВАННЯ В ЛІКАРНІ	256
ВИПАДОК №8: РОБОЧЕ СЕРЕДОВИЩЕ	258
ВИПАДОК №9: СТРАТЕГІЯ	260
ВИПАДОК №10: ВІДПОВІДНІСТЬ НОРМАМ	262
ПОДЯКИ	264
Ваше навчання продовжується тут	265