

Приліпи! Ефективність ідей: чому одні досягають успіху, а інші зазнають невдач
Чіп Хіз

Ден Хіз

Що підтримує поширення теорій змов, численних міських легенд і міфів? Чому деякі досить безглузді ідеї продовжують існувати, тимчасом як безліч хороших задумів приречені на зникнення? У своєму провокаційному та пізнавальному дослідженні брати Хізи з'ясовують, що ж робить ідеї «липкими» і яка формула сприяє їхній успішності. Історії талановитої вчительки початкової школи, нобелівського лауреата, творців найуспішнішої комерційної реклами та безліч інших прикладів навчають, як створювати ефективні ідеї, які сприймуть і запам'ятають надовго.

Чіп Хіз, Ден Хіз

Приліпи! Ефективність ідей: чому одні досягають успіху, а інші зазнають невдач

Присвячується батькові за те, що іздив на старенькому шеветі, поки ми навчалися у коледжі

Присвячується матері за те що кожного ранку протягом вісімнадцяти років готувала нам сніданок

Вступ

Які ідеї «прилипають»?

Знайомий нашого друга часто здійснює ділові поїздки. Назвімо його Дейвом. Нещодавно він побував у Атлантик-Сіті, де мав важливу зустріч із клієнтами. Аби згаяти час, який у нього залишився після зустрічі до рейсу, він пішов у бар та замовив коктейль.

Як тільки він його випив, до нього підійшла вродлива жінка та запропонувала йому придбати ще один. Дейв здивувався, однак поведінка жінки йому лестила. «Звичайно», – відповів він. Жінка відійшла до бару та повернулася з двома коктейлями – одним для неї, другим для нього. Він подякував та зробив ковток. І це було останнє, що йому запам'яталося.

Точніше, це було останнє, що він пам'ятав, коли прокинувся в якомусь готельному номері у ванній, повній льоду.

Дейв розгублено озирнувся довкола, намагаючись зрозуміти, де він та як тут опинився, і одразу помітив записку:

«Не ворухися. Зателефонуй до рятувальної служби».

Мобільний телефон лежав на невеликому столику поруч із ванною. Задубілими від холоду пальцями Дейв підняв слухавку та набрав номер 911. Дивно, однак йому здалося, що операторові було відомо, що з ним трапилося. Вона сказала: «Сер, повільно та обережно доторкніться до свого попереку. Чи стирчить звідти трубка?»

Стривожений, він помацав свою спину. Там і справді була трубка.

Тоді оператор сказала: «Сер, не панікуйте, проте одну з ваших нирок вирізали. У місті діє банда викрадачів органів. Вони дісталися і до вас. Швидка вже виїхала. Не ворухіться, поки не прийдуть лікарі».

Щойно ви прочитали одну з найпопулярніших міських легенд за останні п'ятнадцять років. Перший секрет успіху полягає у класичному вступі, притаманному міським легендам: «Знайомий нашого друга...» Чи помічали ви, що знайомі наших друзів живуть значно цікавішим життям, ніж самі наші друзі?

Ймовірно, колись ви вже чули історію про викрадення нирок. Сьогодні існують сотні її варіантів, проте в основі їх усіх лежать три елементи: підозрілі напої (1), наповнена льодом ванна (2) і кульмінаційний момент із викраденням нирки. Одна версія такої історії розповідає про одруженого чоловіка, який запрошує у свій готельний номер у Лас-Вегасі повію, а та пригощає його підозрілим коктейлем. Це мораліте з нирками.

Уявіть, що ви закрили цю книгу, зробили перерву на годину, а тоді зателефонували своєму другові та переповіли йому цю історію, не перечитавши її знову. Ймовірно, ви запам'ятали її майже ідеально. Можливо, ви забули те, що чоловік приїхав до Атлантик-Сіті, «де мав важливу зустріч із клієнтами». Та кого це цікавить? Проте ви пам'ятаєте всю важливу інформацію.

Саме такі історії, як ця, «прилипають». Ми їх розуміємо, пам'ятаємо та можемо переповісти. А якщо ми віримо у їхню правдивість, то такі історії можуть вплинути на нашу поведінку, принаймні на нашу готовність прийняти коктейль від привабливих незнайомих.

Порівняйте історію про викрадення нирки та уривок із газети, яку випускає одна некомерційна організація. Починається він із таких слів: «Всебічний розвиток громадських структур, звісно ж, піддається інвестиційному підходу, який можна змодельовувати, спираючись на нинішню практику». Далі читаємо: «Фактор, який перешкоджає потоку ресурсів до торгово-промислових палат, полягає в тому, що інвесторам часто доводиться ставити категоричні вимоги стосовно виділення грантів із метою забезпечення фінансової прозорості».

Уявіть, що ви закрили цю книгу та зробили годинну перерву. Або ж навіть можете й не чекати годину. Просто зателефонуйте другові та перекажіть йому цей уривок, не перечитуючи його знову. Нехай вам щастить!

Чи можна вважати порівняння міської легенди та довільно обраного невдалого уривка справедливим? Звісно, ні. Однак саме тут і починається найцікавіше. Якщо говорити про рівень запам'ятовуваності, то наші приклади можна сприймати як два полюси. З яким із них ви частіше стикаєтеся під час розмов на роботі? Як і в більшості людей, ваше робоче

місце, ймовірно, тяжіє до «некомерційного полюса» так, ніби він є Полярною зіркою.

Можливо, це природно. Деякі ідеї за своєю суттю є цікавими, деякі – нецікавими. Розповідь про банду викрадачів нирок за своєю суттю цікава. А фінансова стратегія некомерційної організації – зовсім ні! Дискусію про співвідношення вроджених якостей та виховання можна застосувати і до ідей: вони народжуються цікавими чи їх роблять цікавими?

Ця книга стосується радше виховання.

Отже, як досягти того, щоб наші ідеї мали успіх? Чимало хто з нас намагається донести свої ідеї ефективно, так, щоб вони змінили світ на краще. Учитель біології впродовж години пояснює процес мітозу, а через тиждень виявляється, що лише три учні пам'ятають, про що йшлося. Менеджер виступає з пропозицією нової стратегії, його колеги захоплено кивають головами, проте наступного дня він помічає, що працівники і далі застосовують попередній метод.

Творці хороших ідей, намагаючись зарекомендувати їх у світі, часто стикаються з труднощами. Однак сміховинна історія про викрадення нирок все ж залишається популярною, хоча немає жодних ресурсів, які б її підтримували.

Чому? Чи лише через те, що на тему викрадених нирок є більший попит, ніж на інші теми? Та чи можливо створити правдиву, гідну історію, яка б поширювалася так само ефективно, як і ця вигадана розповідь?

Уся правда про попкорн

Арт Сілверман дивився на пачку попкорну, яка лежала перед ним на столі. Офіс вже давно наповнював штучний запах олії. Завдяки дослідженням своєї організації Сілверман знав, що попкорн, який лежав на його столі, шкідливий для здоров'я. Надзвичайно шкідливий. Йому потрібно було донести цю інформацію до кіноглядачів Америки, які не підозрювали нічого поганого.

Сілверман працював у Науковому центрі захисту суспільних інтересів – некомерційній організації, яка займалася виховною роботою серед громадян з питань харчування. Науковий центр зібрав попкорн з десятків кінотеатрів трьох найбільших міст країни та надіслав їх до лабораторії для визначення харчової цінності. Результати здивували усіх.

Міністерство сільського господарства США рекомендує споживати не більше 20 грамів насичених жирів на день. Результати лабораторних досліджень свідчили, що у звичайній пачці попкорну міститься 37 грамів таких жирів.

Причиною цього є кокосова олія, яку використовують у виробництві попкорну. Кокосова олія має одну величезну перевагу: вона надає попкорну гарну, м'яку текстуру та порівняно з іншими альтернативними видами олії має більш приємний та натуральний запах. На жаль, лабораторні дослідження продемонстрували, що до складу кокосової олії входить надто велика кількість насичених жирів.

Пачка попкорну, що лежала на столі Сілвермана, містила майже подвійну дозу насичених жирів. Ці 37 грамів насичених жирів запаковані в пачку

середнього розміру. Безсумнівно, у пачці більшого розміру дозволена норма була б перевищена втричі.

Сілверман зрозумів: проблема полягає в тому, що лише незначна кількість людей дійсно усвідомлює значення фрази «37 грамів насичених жирів». Більшість із нас не запам'ятовує рекомендацій міністерства щодо харчування. 37 грамів – це добре чи погано? Навіть якщо ми інтуїтивно відчуваємо, що це погано, нам цікаво, чи це «зовсім погано» (як цигарки), чи «відносно погано» (як солодощі або молочний коктейль).

Навіть сама фраза «37 грамів насичених жирів» викликала у людей здивування. «Люди не розуміють, що це, – каже Сілверман. – Ця фраза звучить надто науково та нецікаво».

Звичайно, він міг створити якесь візуальне порівняння – наприклад, рекламу, в якій зіставлялась би кількість насичених жирів у попкорні та щоденна доза, рекомендована Міністерством сільського господарства США. Уявіть гістограму, один зі стовпців якої перевищував би інший вдвічі.

Однак це було б надто науково. Надто раціонально. У певному розумінні кількість жиру у попкорні була нераціональною. Вона була смішною. Науковому центру захисту суспільних інтересів потрібен був такий спосіб оформлення своєї ідеї, що передавав би всю безглуздість ситуації.

І Сілверман знайшов вихід.

27 вересня 1992 року Науковий центр захисту суспільних інтересів організував прес-конференцію. Ось як він подав свою ідею: «Звичайна пачка попкорну в звичайному кінотеатрі містить більше жирів, які закупорюють судини, аніж смажені яйця та бекон на сніданок, гамбургер «Біг-Мак» з картоплею фрі на обід і стейк та гарнір на вечерю разом узяті!»

Учасники конференції не могли не звернути уваги на ілюстративні матеріали – яскраві зображення жирної їжі, яку рекламують по телебаченню. Одна пачка попкорну містила таку саму кількість насичених жирів, як і вся ця їжа.

Така подача ідеї одразу ж стала сенсацією. Про неї розповідали на таких телеканалах, як CBS, NBC, ABC та CNN. Про неї писали на перших сторінках таких газет, як USA Today, Los Angeles Times та The Washington's Post. Телеведучі Джей Лено та Девід Леттерман не припиняли жартувати про просякнутий жиром попкорн, а журналісти тішили публіку яскравими заголовками статей на зразок «Світло, камера, холестерин!» чи «Один сеанс у кіно – подвійна доза жиру».

Ідея «прилипла». Обурені кіноглядачі масово перестали купувати попкорн. Продажі впали. Працівники кінотеатрів почали звикати до запитання, чи для виготовлення їхнього попкорну використовувалася «погана» олія. Незабаром майже всі найбільші кінотеатри країни, враховуючи United Artists, AMC та Loews, заявили, що вони не користуватимуться кокосовою олією.

Дещо про «липкість»

Це історія про те, як ідея здобула успіх. Точніше, це історія про те, як правдива ідея зазнала успіху. Працівники Наукового центру захисту суспільних інтересів знали те, чим варто було поділитися з іншими. Їм вдалося подати свою ідею таким чином, що люди їх послухали та перейнялися

піднятою проблемою. Ідея «прилипла» так само, як і розповідь про викрадення нирок.

Будьмо відвертими: науковий центр мав усі шанси зазнати фіаско. В історії про шкідливість попкорну бракує драматичності. Ніхто не прокинувся у ванній, наповненій жиром. Тут немає сенсаційності чи комізму. Крім того, існували певні проблеми з аудиторією: мало хто з нас намагається «залишатися в курсі новин стосовно попкорну». З ним не пов'язані ані зірки, ані моделі, ані милі домашні улюбленці.

Коротко кажучи, ідея з попкорном нічим не відрізняється від тих ідей, з якими ми стикаємося щодня. Вони є цікавими, але не сенсаційними; правдивими, але не приголомшливими; важливими, але не вирішальними. Якщо ви не працюєте у сфері реклами чи зв'язків із громадськістю, ймовірно, вам бракує ресурсів для просування своїх ідей. У вас немає багатомільйонного бюджету для реклами чи команди професійних промоутерів. Ваші ідеї мають вирізнятися завдяки своїй оригінальності.

Ми написали цю книгу, аби допомогти вашим ідеям «прилипнути». Під «прилипнути» ми маємо на увазі те, що ваші ідеї зрозуміють і запам'ятають, та те, що вони виявлятимуть довготривалий ефект на погляди та поведінку людей.

Але для чого вашим ідеям взагалі «прилипати»? Зрештою, нам не потрібно запам'ятовувати всю інформацію, якою ми ділимося один з одним під час щоденного спілкування. Розповідаючи друзям про свої особисті проблеми, ми ж не намагаємося створити «довготривалий ефект».

Отже, не кожній ідеї варто «прилипати». Коли ми запитали людей, як часто вони відчувають потребу донести свої ідеї до інших, вони відповіли, що така необхідність виникає раз на місяць, раз на тиждень або від двадцяти до п'ятдесяти двох разів на рік. Для менеджерів ці «великі ідеї» стосуються нових стратегічних напрямів та принципів поведінки. Учителі намагаються передати своїм учням знання та сформувані у них такий тип мислення, яким вони керуватимуться впродовж усього життя. Журналісти намагаються змінити погляди читачів на певні питання політичного характеру. Релігійні лідери прагнуть поділитися своєю духовною мудрістю з іншими віруючими. Некомерційні організації мають на меті переконати волонтерів присвятити свій час добрій справі або виділити на неї свої кошти.

Незважаючи на те, як важливо донести свої ідеї до інших, цьому питанню приділяється надто мало уваги. Поради, які ми отримуємо для вдосконалення мистецтва спілкування, часто стосуються наших манер: «Стійте рівно, підтримуйте візуальний контакт, застосовуйте доречні жести. Практика, практика і ще раз практика (проте намагайтеся не видаватися надто нещирим)». Часом нам дають рекомендації щодо змісту розмови: «Скажіть те, що плануєте сказати. Тоді скажіть те, що вже сказали» або «На початку розмови приверніть до себе увагу за допомогою жарту чи цікавої історії».

Інші радять пізнати свою аудиторію: «Дізнайтеся, чим цікавляться ваші співрозмовники, і тоді ви зможете підлаштувати розмову під них». І нарешті є ще одна відома рекомендація, яка стосується вміння спілкуватися: «Використовуйте повторення, повторення і ще раз повторення».

Безсумнівно, усі ці поради, за винятком повторення, можуть стати у нагоді (якщо вам доводиться повторювати ідею десять разів, то, очевидно, над нею варто ще попрацювати – жодну міську легенду не потрібно повторювати десять разів). Однак ці всі поради мають величезний недолік: вони не допомогли б Арту Сілверману пояснити, що попкорн справді шкідливий.

Сілверман знає усе про важливість зорового контакту та постійної практики. Але яку ідею йому слід практикувати? Він знає свою аудиторію – це люди, які люблять попкорн та не усвідомлюють, наскільки він шкідливий для здоров'я. Тож якою інформацією він може поділитися з ними? І головне – Сілверман знав, що у нього є лише одна спроба зацікавити засоби масової інформації своєю історією.

Або ж уявімо вчительку початкової школи. Вона знає свою мету: донести до учнів матеріал, зафіксований у навчальній програмі. Вона знає свою аудиторію: учні третього класу з різним рівнем знань та умінь. Вона знає усе про ефективне спілкування – постава, дикція, зоровий контакт. Тож мета, аудиторія та формат взаємодії чітко визначені. Однак як саме подати інформацію, незрозуміло. На біології учням потрібно збагнути процес мітозу – і що? Існує незліченна кількість способів пояснити це явище. Однак який з них «прилипне?» Та як дізнатися про це заздалегідь?

Що підштовхнуло нас до написання цієї книги

Тепер слід відповісти на таке важливе запитання – як створити «липку» ідею?

Нещодавно ми, брати Чіп та Ден, зрозуміли, що вивчаємо ефективність ідей уже впродовж десяти років. Ми здобували знання в абсолютно різних наукових сферах, проте нас обох цікавило те саме запитання: чому одні ідеї досягають успіху, а інші зазнають фіаско?

Ден завжди захоплювався педагогічною майстерністю. Він брав участь у заснуванні видавничої компанії Thinkwell, яка мала на меті відповісти на таке запитання: якби ви мали можливість створити підручник, використовуючи відео та технології замість тексту, який би він мав вигляд? Обіймаючи посаду головного редактора компанії Thinkwell, Ден зі своєю командою працював над розробкою найкращих шляхів подання матеріалу з економіки, біології, вищої математики та фізики. Йому поталанило співпрацювати з найкращими та найвідомішими педагогами країни – з викладачем вищої математики, який водночас працював естрадним коміком; з викладачем біології, котрий отримав звання найкращого викладача року; з викладачем економіки, який водночас був священиком та драматургом. По суті, Ден досліджував, завдяки чому ці видатні викладачі досягли свого статусу. І він дійшов висновку, що, незважаючи на те, що кожен із них володіє власним індивідуальним стилем, усі вони застосовують майже однакову дидактичну методику.

Чіп, професор Стенфордського університету, протягом десяти років шукав відповідь на запитання: чому погані ідеї іноді займають провідні позиції на ринку ідей? Як фальшива ідея може замінити правдиву? І завдяки чому одні ідеї поширюються швидше, ніж інші? Ці запитання і стали для нього початком дослідження міських легенд та теорій змови. За ці роки він ознайомився з деякими найбільш безглуздими та абсурдними видумками. Ось кілька з них:

- Смажений шур замість курки (а й справді, будь-якій історії, де згадується шур та їжа швидкого харчування, гарантовано успіх).
- «Кока-Кола» роз'їдає ваші кістки (особливо цього бояться в Японії, проте у країні ще досі не спалахнула епідемія «желатинових» підлітків).

- Якщо ви ввімкнете дальнє світло фар перед зустрічним автомобілем, то вас застрелить член гангстерської банди.

- Велика китайська стіна – це єдина зроблена людиною річ, яку видно з космосу (стіна справді вражає своєю довжиною, однак вона не є достатньо широкою. Поміркуйте самі: якби стіну було видно з космосу, тоді те саме стосувалося б і будь-якої міжнародної автомагістралі чи супермаркетів Wal-Mart).

- Наш мозок працює лише на 10 відсотків (якби це було правдою, то пошкодження мозку викликало б значно менше проблем).

Чіп та його студенти присвятили сотні годин збиранню та аналізу «липких» ідей, а саме міських легенд, чуток про воєнні часи, приказок, теорій змов та жартів. Міські легенди – це вигадки, однак чимало «липких» ідей є правдивими. Мабуть, найвідомішою групою «липких» ідей є приказки – самородки мудрості, які з плином часу все ще зберігають своє значення в різних культурах. Наприклад, прислів'я «Диму без вогню не буває» є частиною фразеологічного складу п'ятдесяти п'яти мов світу.

Вивчаючи «липкі» ідеї від найбільш банальних до найбільш змістовних, Чіп здійснив близько сорока експериментів, у яких взяли участь понад 1700 людей. Експерименти стосувалися таких питань:

- Чому пророцтва Нострадамуса ще досі залишаються актуальними?
- Чим надихають історії з серії книг «Курячий бульйон для душі»?
- Чому люди користаються неефективними засобами народної медицини?

Кілька років тому Чіп почав викладати курс під назвою «Як створити «липку» ідею?» В його основі лежала думка: якщо ми зрозуміємо, завдяки чому «липкі» ідеї зазнають успіху, то зможемо самі створювати їх. За останні кілька років цей курс відвідали сотні студентів, серед яких були менеджери, аналітики соціальної політики, журналісти, дизайнери та кінорежисери.

У 2004 році ми усвідомили, що розглядали ту саму проблему з різних кутів. Чіп займався дослідженням та вивченням тих факторів, завдяки яким ідеї стають «липкими». Ден намагався віднайти прагматичні способи забезпечення успіху ідей. Чіп порівнював успіх різних міських легенд та історій. Ден порівнював успіх матеріалу для занять з різних навчальних дисциплін. Чіп займався дослідницькою та педагогічною діяльністю. Ден приділяв увагу практиці та написанню праць (ми знали, що наші батьки радітимуть від того, що ми якісно проводимо стільки часу разом).

Ми прагнули здійснити детальний аналіз різних історій – як правдивих, так і вигаданих – і зрозуміти, що забезпечило їм успіх. Чому міські легенди такі цікаві? Чому заняття з хімії привертають більше уваги, ніж інші предмети? Чому майже у кожній культурі є свої прислів'я? Чому одні політичні ідеї набувають широкого розголосу, а інші зазнають миттєвого провалу?

Коротко кажучи, ми прагнули зрозуміти, що «прилипає». Ми запозичили термін «прилипати» в одного з наших найулюбленіших авторів – Малколма Гладуелла. У 2000 році Гладуелл видав геніальну книгу «Переломний момент», у якій проаналізував причини поширення соціальних явищ від меншості до більшості. Він провів порівняння з інфекційними захворюваннями, які миттєво розповсюджуються, щойно їх підхоплює невелика група людей, і спробував дати відповідь на запитання на кшталт «Як взуттєвій компанії Hush Puppies вдалося відродити свій успіх?», «Чому

рівень злочинності у Нью-Йорку стрімко впав?», «Чому книга "Божественні таємниці сестричок Я-Я" стала такою популярною?»

Книга «Переломний момент» складається із трьох розділів. У першому розділі наголошується на необхідності встановити контакт із правильними людьми, а у третьому – на силі обставин. У другому, який має назву «Фактор липкості», автор стверджує, що нові ідеї поширюються швидше, якщо вони є «липкими». Після публікації цієї книги Чіп зрозумів, що «липкість» – ідеальний термін для того, що він так прагнув знайти на ринку ідей.

Наша книга – це доповнення до «Переломного моменту», адже ми визначимо особливі риси «липких» ідей, а саме цьому питанню Гладуелл уваги не приділяє. Його цікавлять причини поширення соціальних «епідемій». Нас зацікавив сам принцип створення ефективних ідей. Тож хоча ми відійдемо від основної думки «Переломного моменту», все ж хочемо висловити Гладуеллу подяку за термін «липкість». Він «прилип».

Хто зіпсував свято Гелловіну?

У 1960 – 1970-х роках традиція збирання солодощів під час Гелловіну зазнала серйозної загрози. Ходили чутки, що якісь садисти встромляли леза бритв у яблука та цукерки. Ці чутки поширилися всією країною та вплинули на традицію свята. Тепер батьки ретельно оглядали торбинки своїх дітей із солодощами. Школи були відчиненими, аби діти могли збирати ласощі у безпечному середовищі. Лікарні погодилися перевіряти торбинки рентгеном.

У 1985 році результати опитування, яке проводив телеканал ABC, показали, що 60 відсотків батьків бояться, аби їхні діти не стали жертвами садистів. Ще й донині чимало батьків застерігають своїх дітей не споживати незапакованої їжі. Це сумна історія про сімейне свято, зіпсоване поганими людьми, які таємно прагнули нашкодити дітям. Однак у 1985 році все різко змінилося. Дослідникам вдалося з'ясувати дещо неймовірно про епідемію небезпечних цукерок – вона була вигадкою.

Соціологи Джоел Бест та Джеральд Горіучі вивчили усі зафіксовані інциденти, які траплялися під час Гелловіну з 1958 року. Проте вони не знайшли жодного прикладу намагання незнайомців нашкодити дітям, даючи їм небезпечні солодощі.

Дві дитини таки померли під час Гелловіну, однак винуватцями їхніх смертей не були незнайомі люди. П'ятирічний хлопчик знайшов героїн, який належав його дядькові, і помер від передозування. Його родичі намагалися замести сліди злочину, розсипавши героїн на цукерки, які він зібрав. У другому випадку батько, прагнучи отримати страховку сина, отруїв його цукерки ціанідом.

Інакше кажучи, соціологія доводить, що приймати солодощі від незнайомців – абсолютно безпечно. Побожватися слід власної родини.

За останні тридцять років історія про небезпечні цукерки змінила поведінку мільйонів батьків. На жаль, сусіди почали ставитися один до одного з пересторогою. У країні навіть змінилися закони. Влада штатів Каліфорнія та Нью-Джерсі прийняла закони, які передбачали особливі покарання для «солодких» зловмисників. Але чому ця вигадка зазнала такого успіху?

Шість принципів «липких» ідей

Історії про свято Гелловіну та попкорн мають багато спільного. Вони обидві підкреслюють наявність неочікуваної небезпеки у схожих видах діяльності – у споживанні зібраних цукерок та споживанні попкорну. Обидві історії закликають до простих дій – огляду торбинок своїх дітей та відмови від попкорну. В обох розповідях використовуються яскраві образи, які залишають слід у нашій пам'яті – яблуко зі встромленим лезом та багато жирної їжі. Крім того, обидві історії пронизані емоціями – страхом, пов'язаним із цукерками, та огидою, пов'язаною з попкорном.

Історія про викрадення нирок також характеризується такими рисами. Непередбачуваний сюжет: чоловік вирішує випити коктейль та залишається без однієї нирки. Чимало конкретних деталей: ванна, наповнена льодом, дивна трубка, яка стирчить із попереку. Емоції: страх, огида, підозра.

Ми стали помічати, що успішні ідеї мають цілу низку подібних мотивів та рис. Спираючись на дослідження Чіпа та беручи до уваги дослідження десятків фольклористів, психологів, педагогів, політологів і знавців народної мудрості, ми дійшли висновку, що всім «липким» ідеям притаманні певні ключові риси. Для створення «липкої» ідеї не існує жодних «формул». Ми не хочемо перебільшувати. Однак «липким» ідеям все ж притаманний набір рис, завдяки яким у них є більше шансів досягти успіху.

Це те саме, що обговорювати риси висококласного гравця у баскетбол. Звичайно, будь-якому талановитому гравцю притаманні ознаки, які характеризують його зріст, швидкість, спритність, силу та відчуття поля, проте їх наявність не гарантує успіху. Зріст деяких кутових захисників не перевищує 177 см, вони самі худорляві та спритні. Також є чимало повільних, незграбних гравців, зріст яких перевищує два метри. Однак зрозуміло, що коли вам доведеться обирати у свою команду гравців із незнайомих людей, то ви візьмете двометрового юнака.

Ідеї працюють за таким самим принципом. Ми можемо навчитися знаходити ідеї, які мають «природний талант», як і двометровий незнайомец. Пізніше ми поговоримо про рекламну кампанію закладів швидкого харчування Subway, центральною фігурою якої був Джаред, гладкий студент, якому завдяки сандвічам Subway вдалося скинути понад 90 кг. На рекламну кампанію чекав неймовірний успіх. Її створило не якесь рекламне агентство, а звичайний власник магазину, котрий мав чуття на хороші ідеї.

Однак тут паралель із баскетболом і закінчується: у світі ідей ми можемо проектувати власних гравців. Ми можемо створювати ідеї та максимізувати їхню «липкість».

Проаналізувавши сотні «липких» ідей, ми переконувалися знову і знову, що всі вони працюють за шістьма однаковими принципами.

ПРИНЦИП 1: ПРОСТОТА

Як віднайти головну суть наших ідей? Успішний адвокат скаже: «Якщо ви наводите десять аргументів, навіть якщо всі вони є надзвичайно слухними, коли присяжні підуть на нараду, вони не пам'ятатимуть жодного з них». Аби звести ідею до її головної суті, потрібне неабияке вміння відкидати усе зайве. Нам потрібно розставляти пріоритети. Ідеальний приклад – прислів'я. Наші ідеї повинні бути простими та водночас змістовними. Ось золоте правило принципу простоти: формулювання судження має бути

коротким, але таким змістовним, що людині знадобиться все життя, аби навчитися діяти відповідно до нього.

ПРИНЦИП 2: НЕСПОДІВАНІСТЬ

Як привернути увагу публіки до наших ідей? Як підтримувати її інтерес, коли нам знадобиться поділитися своїми ідеями з іншими? Важливо порушити очікування людей. Нам потрібно йти проти їхньої інтуїції. Пачка попкорну спричиняє стільки ж шкоди для здоров'я, як і ціла купа іншої жирної їжі! Можна використати прийом раптовості, функція якого полягає у підвищенні настороженості та привертанні уваги людей. Однак раптовість не має довготривалого ефекту. Аби продовжити життя своєї ідеї, потрібно викликати щодо неї зацікавлення та допитливість. Чим можна підживити інтерес студентів до сорок восьмого заняття з історії за рік? Ми можемо підтримувати допитливість людей протягом довгого періоду часу, систематично «відкриваючи прогалини» у їхніх знаннях та заповнюючи їх.

ПРИНЦИП 3: КОНКРЕТНІСТЬ

Що потрібно для того, аби ідеї стали зрозумілими? Нам потрібно пояснювати свої думки відповідно до людської поведінки, до сенсорної інформації. Саме тут ділове спілкування і стикається з труднощами. Постановка завдань, узгодження дій, стратегії, погляди – часто вони здаються нечіткими та незрозумілими. «Липким» історіям притаманні конкретні образи (ванна, наповнена льодом; яблуко з лезом), оскільки мозок людини легше запам'ятовує чітку інформацію. У прислів'ях абстрактні поняття закодовані у конкретну мову: «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі». Висловлюватися чітко – це єдиний спосіб переконатися, що наші ідеї набудуть однозначного змісту для кожної людини.

ПРИНЦИП 4: ДОСТОВІРНІСТЬ

Як змусити людей повірити у наші ідеї? Коли Еверетт Куп, колишній голова офіцерського корпусу Служби охорони здоров'я США, виступає щодо питань з медицини, ніхто не сприймає його слова зі скептицизмом. Проте у більшості буденних ситуацій нам бракує авторитету. «Липкі» ідеї самі собою викликають довіру. Люди повинні мати змогу перевірити наші ідеї на собі. Тут спрацьовує філософія «випробуй, а тоді купи». Намагаючись підтримати свою думку, більшість із нас хапається за складні цифри. Проте у багатьох випадках цей підхід є помилковим. Під час президентських дебатів у 1980 році за участю Рональда Рейгана та Джиммі Картера Рейган міг скористатися даними численних статистик, аби продемонструвати застій в економічній активності. Натомість він поставив просте запитання, яке стосувалося кожного виборця: «Перед тим, як віддати за когось свій голос, поміркуйте, чи стали ви багатшими за останні чотири роки».

ПРИНЦИП 5: ЕМОЦІЙНІСТЬ

Як зацікавити людей своїми ідеями? Вони повинні щось відчувати. У випадку з попкорном їх змусили відчувати огиду через його шкідливість. Показник «37 грамів» не викликає жодних емоцій. Дослідження показують, що більшість людей готові зробити благодійний подарунок одній нужденній людині, ніж цілому збіднілому району. Ми відчуваємо людей, не абстракції. Іноді найскладніше завдання полягає у пошуках правильних емоцій. Наприклад, підліток навряд чи відмовиться від куріння, якщо лякати його страшними наслідками. Однак він може кинути цигарки, якщо дізнається про хитромудрі стратегії тютюнових компаній.

ПРИНЦИП 6: РОЗПОВІДНІСТЬ

Що зробити для того, аби наші ідеї закликали людей до дій? Ми розповідаємо історії. Пожежні зазвичай діляться своїми пригодами після кожної пожежі й таким чином обмінюються досвідом. З часом вони набувають глибоких знань про те, які критичні ситуації можуть виникнути та як під час них поводитися. Дослідження показують, що уявне «прокручування» певної ситуації дає змогу краще впоратися з нею в реальному житті. Тож історії діють як ментальний симулятор, який виробляє у нас значно швидшу та ефективнішу реакцію.

Саме такі шість принципів притаманні успішним ідеям. Ми пропонуємо таку формулу для створення успішної ідеї: проста, неочікувана, конкретна, достовірна, емоційна, розповідна.

Для застосування цих принципів не знадобляться спеціальні знання. Крім того, чимало з них базуються на очевидних фактах. Хіба ми інтуїтивно не відчуваємо, що повинні говорити «просто» та «розповідати історії»? Адже знайти аудиторію для надто складних та в'ялих думок не так вже й легко.

Хвилиночку! Ми твердимо, що застосування цих принципів не спричинить жодних проблем. І що більшість із них є досить очевидними. Тож чому ми ще досі не поринули у море геніальних ідей? Чому наше життя сповнене радше меморандумами, аніж прислів'ями?

На жаль, тут у нас з'являється ворог – природна психологічна тенденція, яка заважає нам створювати ідеї, керуючись цими принципами. Вона називається Прокляття Знань (ми вживатимемо це поняття з великої літери впродовж усієї книги, аби підкреслити його вплив).

Виконавці та слухачі

У 1990 році Елізабет Ньютон здобула ступінь кандидата психологічних наук за дослідження звичайної гри, в якій учасники діляться на дві групи – «виконавці» та «слухачі». Виконавці отримали список із двадцяти п'яти відомих пісень, враховуючи «Happy Birthday to You» та гімн США. Кожен виконавець мав обрати пісню та простукати її ритм на столі. Завданням слухача було вгадати пісню за простуканим ритмом (до речі, ви й самі можете спробувати зіграти в цю гру вдома, якщо маєте хорошого слухача).

Завдання слухачів у цій грі є досить складним. У ході експерименту їм були запропоновані ритми 120 пісень. Слухачі вгадали лише 2,5 відсотка з них, тобто 3 пісні зі 120.

Але чому результати експерименту стали основою для кандидатської роботи з психології? Перед самою грою Ньютон просила виконавців передбачити ймовірність правильного результату. Вони відповіли, що їхні шанси дорівнюють 50 відсоткам.

Виконавцям вдалося донести мелодію лише в одному випадку із сорока, хоча вони сподівалися, що зможуть зробити це з кожною другою піснею. Чому?

Коли виконавець вистукує ритм пісні, він чує її у своїй голові. Спробуйте самі. Вистукайте ритм певної мелодії. Не почувти її звучання у своїй

голові неможливо. Проте слухачі чують лише сукупність незв'язних стуків, щось на кшталт чудернацької азбуки Морзе.

Виконавці не переставали дивуватися, наскільки слухачам було складно вгадати мелодію. Хіба не очевидно, ритм якої пісні я вистукую? А коли слухачі приймали пісню «Happy Birthday to You» за гімн США, вираз обличчя виконавців говорив лише одне: «Як ти можеш бути таким телепнем?»

Роль виконавців теж є досить складною. Проблема полягає в тому, що в них уже є певні знання – вони знають назву пісні, тому їй уявити не можуть, як це – не мати цих знань. Вистукуючи ритм пісні, вони їй не здогадуються, що слухачі чують лише окремі стуки, а не мелодію. Це і є Прокляття Знань. Якщо ми щось знаємо, то нам складно уявити ситуацію, де б ми цього не знали. Наші знання «прокляли» нас. Тому поділитися своїм досвідом з іншими не так просто, адже ми не можемо відтворити для себе їхній стан незнання.

З подібною ситуацією ми стикаємося щодня. Роль виконавців та слухачів виконують керівники компаній та їхні працівники, викладачі та студенти, політики й виборці, маркетологи та покупці, письменники й читачі. Усі вони покладаються на спілкування одне з одним, проте, як і виконавці та слухачі, страждають від значного інформаційного дисбалансу. Обговорюючи «збільшення вартості акцій», керівник чує у своїй голові мелодію, недоступну його працівникам.

Боротися з такою проблемою складно, адже керівник може мати тридцятирічний досвід роботи із закономірностями та нормами у світі бізнесу. Щось змінити уже неможливо. Ви не можете позбутися того, що вже знаєте. По суті, існують два шляхи боротьби з Прокляттям Знань. Перший – не вчити абсолютно нічого. Другий – взяти свої ідеї та змінити їх.

Ця книга навчить вас, як можна трансформувати свої ідеї так, щоб побороти Прокляття Знань. Шість описаних вище принципів – ваша головна зброя. Їх можна використовувати як схему контролю. Візьмемо за приклад керівника компанії, який заявляє своїм працівникам про необхідність «максимізувати вартість акцій».

Чи є ця ідея простою? Якщо брати до уваги її лаконічність, то так, однак їй бракує простоти, притаманної прислів'ям. Чи є вона неочікуваною? Ні. Конкретною? Абсолютно ні. Достовірною? Лише в тому розумінні, що озвучив її керівник компанії. Емоційною? Ні. Чи є вона історією? Ні.

А тепер порівняймо цю ідею з відомим висловлюванням Джона Кеннеді у 1961 році, який закликав «відправити людину на Місяць і повернути її цілою та здоровою до кінця декади». Просто? Так. Несподівано? Так. Конкретно? Звичайно. Достовірно? Завдання здавалося нереальним, проте надійшло воно від надійного джерела. Емоційно? Так. Історія? Невеличка.

Якби Джон Кеннеді був керівником якоїсь компанії, він би сказав: «Наша місія полягає у здобутті статусу міжнародного лідера космічної галузі завдяки розвитку інновацій та стратегічно спрямованих авіакосмічних ініціатив». На щастя, інтуїція Джона Кеннеді працювала краще, ніж у сучасних керівників. Він усвідомлював, що нечіткі, абстрактні завдання не зацікавляють та не надихають людей. Місія на Місяць – це класичний приклад вдалої спроби обійти Прокляття Знань. Ідея була геніальною та водночас простою, тому вона спонукала мільйони людей до дій.

Систематична креативність

Уявіть людину, якій легко вдається придумувати ідеї. Уявили? Чимало людей описують стереотипний образ – «креативного генія», людину, яка придумує гасла в якомусь відомому рекламному агентстві. Можливо, ви, як і ми, уявили гарно одягнену людину з модною зачіскою, яка тримає у руках записник, повний іронічних чи душевних висловлювань, готову кинути все та організувати чотиригодинний семінар. А можливо, ваш образ не настільки детальний.

Безсумнівно, одні люди мають значно виразніші творчі здібності, ніж інші. Мабуть, вони народжуються такими. Можливо, вам не дано стати генієм «липких» ідей. Проте мета цієї книги – продемонструвати, що створенню успішних ідей можна навчитися.

У 1999 році дослідницька команда з Ізраїлю відібрала 200 висококласних реклам, які посіли почесні місця у найкращих рекламних змаганнях. Команда дійшла висновку, що 89 відсотків реклам-переможців можна розділити на шість основних категорій, або шаблонів. Дивовижно. Нам здається, що всі креативні концепції є надзвичайно своєрідними, а виявляється, вони створюються за шістьма шаблонами.

Більшість із цих шаблонів стосуються принципу несподіваності. Наприклад, шаблон «Непередбачувані наслідки» базується на демонструванні неочікуваного результату від користування певною продукцією. Одна реклама наголошує на потужності автомобільної магнітоли: коли звучить музика, міст починає розхитуватися у ритм, а коли інтенсивність мелодії зростає, міст ледь не обвалюється. Цей шаблон також стосується відомого гасла часів Другої світової війни, створеного Ad Council – некомерційною організацією, яка займається розробкою соціальних реклам для інших некомерційних та державних структур: «Розкрий рот – потопа корабель». У контексті непередбачуваних наслідків не забуваймо й про рекламу 1980-х років, у якій за допомогою яєць продемонстровано, як наркотики діють на наш мозок (також створено організацією Ad Council). При згадці про цей шаблон на думку миттєво спадають деякі «липкі» ідеї – наприклад, легенда про те, що Ньютон відкрив явище гравітації, коли яблуко впало йому на голову.

Дослідники також спробували використати свої шість шаблонів для класифікації інших 200 реклам, які не здобули нагород, проте були розробленими тими самими організаціями та спрямованими на рекламу тієї самої продукції. Дивно, однак із «менш успішних реклам» шаблонам відповідали лише два відсотки.

Несподіваний висновок цього дослідження: креативні реклами більш передбачувані, ніж некреативні. На думку спадає цитата Толстого: «Усі щасливі сім'ї схожі між собою, кожна нещасна сім'я нещасна по-своєму». Усі креативні реклами схожі між собою, кожна неуспішна реклама неуспішна по-своєму.

Але якщо креативні реклами базуються на сукупності шаблонів, то виходить, що «креативність» – це те, чого можна навчитися. Виходить, що навіть початківець без жодного творчого досвіду, засвоївши ці шаблони, міг би створювати кращі ідеї. Ізраїльські дослідники, прагнучи дізнатися, чи можна навчитися креативності, вирішили перевірити, наскільки шаблони можуть допомогти у цій справі.

Вони поділили початківців на три групи та наділили кожному з них інформацією про три види продукції – шампуні, дієтичну їжу та кросівки. Перша група отримала фонову інформацію про ці товари та розпочала розробку реклам без будь-якої підготовки. Досвідчений художній керівник,

який нічого не знав про рівень підготовки групи, відібрав п'ятнадцять найкращих реклам. Тоді вони були запропоновані споживачам, які відповіли, що реклами їх дратують. (Чи може це нарешті пояснити реклами автомобілів?)

Другу групу впродовж двох годин навчав досвідчений викладач, який пояснив учасникам принцип застосування методу вільних асоціацій. Це стандартний метод для розвитку творчого мислення. У результаті його застосування ми формуємо різні асоціації, несподівані зв'язки та чимало креативних ідей. Якщо ви коли-небудь були присутні на занятті, де застосовували цей метод, то, очевидно, вам розповідали про принцип його дії.

Той самий художній керівник, якому знов-таки не було нічого відомо про групу, відібрав п'ятнадцять найкращих реклам, які були запропоновані покупцям. Ті оцінили реклами як менш дратівливі, ніж у першій групі, проте не більш креативні.

Останню групу впродовж двох годин навчали, як застосовувати шість креативних шаблонів. І знову п'ятнадцять найкращих реклам були обрані для перевірки споживачами. Дивовижно, проте початківці цієї групи проявили неабияку креативність. Їхні реклами були на 50 відсотків оригінальнішими та викликали на 55 відсотків більш позитивне ставлення. Як для двогодинного вивчення кількох основних шаблонів – це неймовірний результат! Виявляється, що такі існують систематичні способи створення креативних ідей.

Те, що це ізраїльське дослідження зробило для світу реклами, можна порівняти з тим, що ця книга зробить для ваших ідей. Ми підкажемо вам, як формувати такі ідеї, щоб аудиторії вони здавалися більш креативними та ефективними. Саме з цією метою ми розробили систему шести принципів.

Але хіба використання шаблонів чи принципів достатньо? Звісно, ви ж не стверджуватимете, що завдяки такому підходу ми створюватимемо геніальні ідеї?

Взагалі-то, так, саме це ми і стверджуємо. Якщо ви прагнете поділитися своїми ідеями з іншими, ви повинні працювати у рамках правил, завдяки яким ідеї досягають успіху. Ви ж прагнете створити нові ідеї, а не нові правила.

Ця книга не може запропонувати універсальної інструкції. Зізнаємося одразу: ми не в змозі змусити двадцятирічних студентів пліткувати про явище мітозу біля багаття. А ваша пропозиція щодо удосконалення виробничого процесу не залишатиметься у центрі уваги впродовж десятків років, як це буває з прислів'ями.

Однак ми можемо обіцяти вам ось що: незважаючи на рівень вашої «природної креативності», ми покажемо вам, як завдяки незначним зусиллям практично кожна ідея можна зробити «липкою». А «липка» ідея – це ідея, здатна змінити світ на краще. Усе, що вам слід зробити, – це засвоїти шість принципів успішних ідей.

Розділ 1

Простота

Кожен крок, який робить солдат армії, визначається неабиякою попередньою підготовкою. Президент Сполучених Штатів віддає наказ Об'єднаному комітету начальників штабів про виконання певного завдання, а Об'єднаний комітет встановлює параметри операції. Тоді накази та плани прямують у низхідному порядку – від генералів до полковників та капітанів.

Плани відзначаються ретельною розробкою та специфікацією «замислу операції» – у чому полягає завдання кожної бойової одиниці, яку техніку вони використовуватимуть, яким чином вони поповнюватимуть боезапаси і т. д. Накази надходять доти, доки кожен солдат не знатиме, що робити у певний момент часу.

Армія США докладає до планування величезні зусилля, вдосконалюючи його впродовж багатьох років. Її стратегія демонструє дивовижну взаємодію. Є лише один недолік – плани часто виявляються недоцільними.

«Ми керуємося відомим висловом: «План працює до першого контакту з ворогом», – каже полковник Том Колдітц, голова відділу біхевіоризму у Військовій академії США. – Ви намагаєтеся дотримуватися свого плану, але у гру вступає ворог. На вас можуть чекати непередбачувані речі – зміна погоди, спустошення основного фонду, несподівана реакція ворога. Чимало армій зазнало поразки саме через те, що усі свої зусилля вони присвятили створенню плану, а він виявився недоцільним вже через десять хвилин від початку битви».

Це наче писати своєму другові інструкцію для гри у шахи. Ви чимало знаєте про правила гри, про свого друга та його суперника. Однак якщо ви спробуєте написати покрокову інструкцію, то зазнаєте невдачі. Вам не вдасться передбачити усі ходи. Як тільки суперник зробить несподіваний хід, вашому другові доведеться викинути так ретельно складений план та покластися радше на свою інтуїцію.

Полковник Колдітц стверджує: «З часом ми все глибше розуміли, що саме приносить успіх у складних операціях». Він вважає, що плани є корисними в тому сенсі, що вони слугують доказом проведення підготовки. Процес підготовки змушує задіяних людей ретельно обдумувати певні питання. Однак про самі плани Колдітц відгукується так: «На полі бою вони не працюють». Тож у 1980-х роках армія США внесла зміни у свій процес підготовки, винайшовши поняття під назвою «намір командира».

Намір командира – це термін, який з'являється у кожному наказі та визначає мету плану і необхідний результат операції. На вищих армійських рівнях намір командира може звучати досить абстрактно: «Запобігти планам ворога у південно-східному регіоні». На тактичному рівні, де задіяні полковники та капітани, він звучить значно конкретніше: «Мій намір – спрямувати третій батальйон на висоту 4305, звільнити її від ворога, залишити там кількох людей, аби вони змогли захистити третю бригаду, коли та перетинатиме лінію фронту».

Намір командира ніколи не формулюється детально, аби не зазнати невдачі у випадку виникнення неочікуваних подій. «Ви можете провалити виконання плану, але на вас завжди лежатиме відповідальність за виконання наміру, – каже Колдітц. – Інакше кажучи, якщо на висоті 4305 залишиться тільки один солдат, йому все одно потрібно щось зробити, аби захистити третю бригаду».

Намір командира – це стратегія, завдяки якій вдається узгоджувати дії солдатів на усіх рівнях без покрокових інструкцій зверху. Коли люди

усвідомлюють свою кінцеву мету, вони можуть імпровізувати, аби досягти її. Полковник Колдітц наводить приклад: «Уявімо, що я команду арtilерійським дивізіоном і кажу: «Нам потрібно пробити лінію оборони цього піхотного батальйону». Ця фраза має різне значення для різних бойових одиниць. Механіки-водії знають, що їм знадобиться матеріально-технічне забезпечення, бо якщо танк зламається на мосту, вся операція зійде нанівець. Арtilерія знає, що їй знадобиться димовий снаряд, бо коли піхотний батальйон наблизатиметься, важливо, аби він нікого не поранив. Як командир я міг би присвятити чимало часу розробці кожного окремого завдання, проте якщо люди усвідомлюють намір, вони знаходять власні рішення».

Навчальний комплекс відпрацювання бойового маневрування рекомендує командному складу армії розробляти намір командира, завершуючи такі два твердження:

Якщо ми нічого не робитимемо під час завтрашньої місії, ми повинні...

_____.

Найважливіше, що ми повинні завтра зробити, - це... _____.

План працює до першого контакту з ворогом. Безсумнівно, цей принцип має важливе значення і для людей без бойового досвіду. План продажів працює до першого контакту з покупцем. План уроку працює до першого контакту з учнем.

Створювати «липкі» ідеї у непередбачуваних та хаотичних умовах надзвичайно складно. Якщо ви налаштовані на успіх, ось наша перша рекомендація - проявляйте простоту. Для цього не обов'язково вживати лише односкладові слова. Під «простотою» ми маємо на увазі пошук ідейної основи.

Знайти основу ідеї - означає звести її до головної суті. Для цього слід відкинути усі зайві, непотрібні елементи. Це не так складно. Складніше відкинути справді важливу ідею, яка однак не є найважливішою. Завдяки наміру командира командний склад армії підкреслює найважливішу мету операції. Цінність такої стратегії полягає у її однозначності. Не може бути п'яти «важливих цілей», не може бути п'яти намірів командира. Пошук ідейної основи нагадує процес написання наміру командира - в обох справах потрібно відкинути чимало вагомих варіантів, аби найголовніший з них зайняв центральну позицію. Французький авіатор та письменник Антуан де Сент-Екзюпері писав: «Досконалість досягається не тоді, коли уже нічого додати, а тоді, коли нічого прибрати». Творець простих ідей повинен прагнути до такої самої мети - знати, що можна прибрати, аби ідея не почала втрачати свою суть.

Ми й самі взяли до уваги нашу пораду і звели цю книгу до головної суті. Для створення «липкої» ідеї потрібно здійснити два кроки: крок 1 - знайти її основу, крок 2 - пояснити її відповідно до шести принципів. Це все. Наступну частину розділу ми присвятили першому кроку, а решту книги - другому. А зараз поговоримо про те, чому авіакомпанія Southwest Airlines навмисно ігнорує смакові вподобання своїх клієнтів.

Ідейна основа авіакомпанії Southwest Airlines

Усім відомо, що Southwest - успішна компанія, показники ефективності якої значно вищі, ніж у її конкурентів. Хоча галузь авіаперевезень загалом не

відзначається високим рівнем рентабельності, Southwest ось уже тридцять років вважається високоприбутковою.

Причинам успіху компанії можна було б присвятити цілу книгу, проте найголовнішим його фактором є те, що Southwest спрямовує всі зусилля на зменшення витрат. Кожна авіакомпанія хотіла б зменшити свої витрати, однак Southwest це вдається вже роками. Аби реалізувати свої зусилля, керівництву компанії доводиться координувати роботу тисячі працівників, починаючи від маркетологів та закінчуючи операторами з обробки багажу.

У компанії Southwest є намір командира, ідейна основа, яка допомагає здійснювати координацію. Джеймс Карвілл та Пол Бегала розповідають:

Герб Келлегер (президент компанії Southwest, який найдовше її очолював) колись сказав:

- Я можу навчити тебе керувати цією авіакомпанією за тридцять секунд. Секрет полягає ось у чому: ми - БЮДЖЕТНА авіакомпанія. Зрозумівши цей факт, ти зможеш з легкістю приймати будь-які рішення, пов'язані з майбутнім компанії.

- Ось тобі приклад, - продовжив він. - До твого кабінету заходить Трейсі з маркетингового відділу. Вона повідомляє тобі про своє опитування, результати якого показали, що пасажиром хотілося б, аби під час польоту з Х'юстона до Лас-Вегаса їм подавали легкий перекус. Ми пропонуємо лише арахіс. Трейсі здається, що можна додати салат «Цезар» з курятиною. Що б ти сказав?

Співрозмовник задумався на хвилинку, тому Келлегер сам і відповів:

- Ти б мав сказати: «Трейсі, якщо ми додамо салат "Цезар" з курятиною, чи вважатиметься політ від Х'юстона до Лас-Вегаса БЮДЖЕТНИМ? Якщо це не допоможе нам закріпити за собою репутацію бюджетної авіакомпанії, то ми не додаватимемо ніякого чортового салату з курятиною.

Намір командира Келлегера полягає у фразі «Ми - БЮДЖЕТНА авіакомпанія». Ця ідея надзвичайно проста, однак саме завдяки їй компанії вдається координувати дії працівників протягом тридцяти років.

Але, звичайно, ця основна ідея - ще не все. Наприклад, у 1996 році компанія Southwest отримала 124 000 заяв на 5444 вакансії. Дивно, проте всі вважають, що це чудове місце для роботи. Але працювати на скупіїв не надто весело. Складно уявити працівників супермаркетів Wal-Mart протягом усього робочого дня усміхненими.

Утім, компанії Southwest якимось чином вдалося вирішити цю проблему. Уявімо ідеї, якими керується компанія, у вигляді концентричних кіл. Центральне коло, ідейна основа, - це «БЮДЖЕТНА авіакомпанія». Наступне коло може втілювати принцип «розваг на роботі». Працівники Southwest знають, що розважатися їм можна доти, доки це не загрожуватиме репутації компанії як бюджетної. Новий працівник, поєднуючи ці ідеї, знатиме, як діяти у кожній ситуації. Наприклад, чи можна пожартувати зі співробітницею, в якій сьогодні день народження? Звичайно. Чи можна обсипати її конфеті? Ні, тому що це створить зайву роботу для прибиральників, а більше часу на прибирання - більше витрат. Це те саме, що й можливість солдата імпровізувати, спираючись на намір командира. Добре продумана та водночас проста ідея може стати потужним способом впливу на поведінку.

Застереження: за кілька місяців після прочитання цієї книги ви згадаєте слово «простота» як елемент шістьох принципів. На думку спадатимуть такі асоціації, як спрощення, елементарність, банальність і т. д. У цей момент вам слід згадати ті приклади, які ми наводили для вас. Розповідь про БЮДЖЕТНУ авіакомпанію та інші історії, згадані в цьому розділі, не є простими лише через те, що написані вони зрозумілими словами. Вони вважаються простими тому, що відображають намір командира. Справа не у спрощенні, а в умінні розставляти пріоритети.

Відхід від важливої інформації

Журналістів вчать розпочинати свої статті з найголовнішої інформації. Перше речення, лід, повинне містити найсуттєвіші елементи повідомлення. Ось приклад двох таких речень, взятих зі статей, які виграли нагороду від американської асоціації журналістів:

«Здорове серце 17-річного хлопця подарувало життя 34-річному Брюсу Мюррею після чотиригодинної операції, яка, за словами лікарів, пройшла бездоганно».

«Єрусалим, 4 листопада. Правий єврейський екстреміст завдав смертельного поранення прем'єр-міністру Іцхаку Рабіну під час мітингу на захист миру, який підтримали понад 100 000 жителів Тель-Авіва, внаслідок чого серед представників ізраїльського парламенту та прибічників мирного процесу зчинилася паніка».

Після лідів інформація подається у порядку спадання вагомості. Таку структуру журналісти називають «перевернутою пірамідою». Найголовніша інформація (найширша частина піраміди) перебуває угорі.

Така структура чудово підходить читачам. Неважливо, чому саме вони приділяють увагу – першому головному реченню чи усій статті. Завдяки принципу «перевернутої піраміди» вони отримують усю необхідну інформацію. Поміркуймо про альтернативи. Якби новини подавалися у вигляді детективної розповіді з драматичною розв'язкою, тоді читачі могли б швидко втратити інтерес. Уявіть, що вам потрібно дочитати до останнього речення, аби довідатися, хто став переможцем президентських виборів чи Супербоулу.

Крім того, завдяки принципу «перевернутої піраміди» редакціям вдається вчасно видавати свої газети. Аби детальніше описати найсвіжіші новини, журналісти змушені «красти» простір в інших новин. Без «перевернутої піраміди» їм доводилося б здійснювати повільну і ретельну обробку кожної статті, «відшліфовуючи» кожне слово та речення. Застосовуючи метод «перевернутої піраміди», вони просто видаляють кілька останніх абзаців деяких статей, які мають менше значення.

Згідно з деякими даними, можливо, не надто достовірними, структуру «перевернутої піраміди» почали використовувати ще за часів громадянської війни. Усі журналісти прагнули передавати новини через військові телеграфи, однак проблеми могли виникнути будь-коли. Вони могли наштовхнутися на військових чи втратити лінію зв'язку, що часто траплялося під час боїв. Журналісти не знали, скільки часу у них є для

передачі повідомлення, тому спочатку вони надсилали найважливішу інформацію.

Кореспонденти зациклені на лідах. Дон Вікліфф, неодноразовий переможець журналістських конкурсів, каже: «Я завжди вважав: якщо мені дають дві години на написання статті, то першу годину та сорок п'ять хвилин слід присвятити формулюванню хорошого ліду, а тоді все піде як по маслу».

Тож якщо створення хорошого ліду – це запорука успіху, то чому журналістам не завжди вдається це зробити? Річ у тім, що вони часто вдаються у деталі, тому не виділяють ідейної основи повідомлення – того, що матиме значення для читачів або зацікавить їх.

Ед Крей, професор соціальних комунікацій університету Південної Каліфорнії, тридцять років свого життя присвятив викладанню журналістики. Він стверджує: «Чим довше ви працюєте над статтею, тим більше відхиляєтеся від початкового напрямку. Ви починаєте звертати увагу на кожну деталь і вже й самі не знаєте, про що пишете».

Проблема втрати напрямку, втрати ключової ідеї така поширена, що журналісти дали їй власну назву – «відхід від важливої інформації». Відхід від важливої інформації трапляється тоді, коли журналіст не приділяє уваги найсуттєвішому елементу повідомлення.

Процес написання ліду та намагання уникнути відходу від важливої інформації – це метафора для процесу пошуку ідейної основи. Пошук основи ідеї та написання ліду вимагають розставлення пріоритетів. Уявіть, що ви працюєте військовим кореспондентом і що у вас є можливість надіслати лише одну частину повідомлення. Що б це було? Ви змушені обирати.

Вимушена розстановка пріоритетів – процес болісний. Розумні люди усвідомлюють значущість всього матеріалу. Вони звертають увагу на множинні нюанси та аспекти. Через те, що вони розуміють багатогранність ситуації, їм кортить зануритись у неї. Така тенденція тяжіти до різнобічності суперечить необхідності розставляти пріоритети. Саме з таким протистоянням стикнувся Джеймс Карвілл під час проведення президентської кампанії Клінтона у 1992 році.

«Якщо ви кажете три речі, ви не кажете нічого»

Політичні кампанії – це час надмірної стурбованості. Якщо ви вважаєте, що у вашій організації є труднощі, уявіть таку проблему: вам потрібно з самого початку побудувати національну організацію руками некваліфікованих працівників. У вас є рік, аби зібрати команду. Усі працівники мають бути на одній хвилі, однак у вас немає часу її настроювати. А засоби масової інформації ще й кожного дня вимагають свіжих новин. А найгірше те, що вам постійно треба відбиватися від конкурентів, які тільки й чекають на ваші промахи.

Кампанія Білла Клінтона у 1992 році – це класичний приклад застосування «липких» ідей у складних умовах. Вона була складною сама по собі, та й сам Клінтон додав до цього кілька штрихів. По-перше, не згадуватимемо детально сексуальний скандал за його участю. По-друге, у сфері політики Клінтон був експертом-аналітиком, а це означало, що замість того, аби залишатися вірним кільком ключовим принципам, він міг розводити теревені стосовно будь-якого питання.

Джеймсу Карвіллу, головному політичному радникові Клінтона, потрібно було впоратися з такою неоднозначністю. Одного дня, намагаючись віднайти ідейну орієнтацію, для всіх учасників кампанії він написав на дошці три фрази. Перша фраза звучала так: «Телепні, уся річ в економіці». Ця ідея стала запорукою успіху кампанії Клінтона.

Слово «телепні» стосувалося учасників кампанії та нагадувало їм про постійне зосередження на важливому. «Це було просто та скромно, – пояснює Карвілл. – Я намагався сказати: “Не думайте, що ви тут найрозумніші. Просто пам’ятайте головну суть справи”».

Необхідність зосередитися на одному торкнулася і самого Білла Клінтона. В один момент рекомендація відійти від розмов про збалансований бюджет спантеличила його. Адже Росс Перо, незалежний кандидат у президенти, зміг привернути увагу виборців саме завдяки своїй позиції щодо збалансованого бюджету. Клінтон заявив: «Я наголошую на цьому питанні ось уже два роки. Чому тепер, коли з’явився Перо, я маю відійти від нього?» Радники Клінтона відповіли: «Свої ідеї потрібно фільтрувати. Якщо ви скажете три речі, ви не скажете нічого».

«Телепні, уся річ в економіці», – це лід історії про Клінтона. І він був доречним, адже у 1992 році економіка США поринула у рецесію. Однак якщо лідом є фраза «Телепні, уся річ в економіці», то розмови про збалансований бюджет уже не можуть виконувати його функцію. Карвіллу довелося зупинити Клінтона, аби той не відійшов від найважливішої ідеї.

Нездатність прийняти рішення

Чому розстановка пріоритетів – таке складне завдання? Адже в теорії усе видається зрозумілим. Важливіші цілі ви ставите вище за менш важливі. «Вирішальним» цілям ви надаєте більшого значення, ніж «вагомим».

Однак що робити, якщо ми не в змозі визначити, що для нас вирішальне, а що вагоме? Іноді це не очевидно. Нам часто доводиться обирати між «невідомим» та «невідомим». Таке завдання може загнати у глухий кут. Психологи дійшли висновку, що через таку складність та неоднозначність люди часто приймають нераціональні рішення.

У 1954 році економіст Леонард Джиммі Севідж описав головне, на його думку, правило стосовно прийняття рішень, яке назвав «принципом обов’язковості». Він наводить приклад. Один бізнесмен планує придбати нерухомість. Незабаром відбудуться вибори, і йому здається, що їхній результат вплине на принадність покупки. Тож, аби внести ясність у свої плани, він обмірковує два можливі варіанти. Якщо переможе республіканська партія, він здійснить покупку. Якщо переможе демократична партія, він зробить те саме. Усвідомлюючи аналогічність результату в обох сценаріях, він здійснює покупку, не чекаючи виборів. Таке рішення видається раціональним. Мало хто не погодився б з логікою Севіджа.

Однак два психологи таки не погодилися. Амос Тверські та Ельдар Шафір опублікували працю, яка доводить, що «принцип обов’язковості» спрацьовує не завжди. Вони продемонстрували ситуації, у яких присутність неоднозначності впливає на процес прийняття рішень, навіть якщо ця неоднозначність не має жодного стосунку до результату, як у випадку з бізнесменом. Уявіть, що ви навчаєтеся в університеті та тільки-но склали важливий іспит. До різдвяних канікул залишається кілька тижнів. Ви дуже

довго готувалися до іспиту з цього предмета, адже він має велике значення для вашої майбутньої кар'єри.

На результати потрібно чекати ще два дні. Крім того, у вас з'явилася можливість придбати путівку на Гаваї за вигідною ціною. У вас є три варіанти дій: ви можете придбати путівку сьогодні, відмовитися від неї сьогодні або доплатити ще п'ять доларів та зафіксувати ціну на два дні. Так ви зможете прийняти рішення після того, як отримаєте оцінку. Як би ви вчинили?

Можливо, ви прагнете дізнатися результат перед прийняттям рішення. Цього хотіли і студенти, які постали перед таким вибором під час експерименту. Для двох груп учасників Тверські та Шафір усунули фактор неоднозначності. Студентам цих груп одразу повідомили про результати іспиту. Одним студентам сказали, що вони склали іспит, і 57 відсотків із них вирішили вирушити у подорож, таким чином відсвяткувавши успіх. Іншим студентам повідомили, що вони провалили іспит, і 54 відсотки з них також вирішили придбати путівку, таким чином втішаючи себе. Отже ті, хто склав іспит, і ті, хто провалив його, виявили бажання полетіти на Гаваї.

А ось і найцікавіше: група студентів, яким, як і вам, не були відомі результати іспиту, вчинила зовсім по-іншому. Більшість із них (61 відсоток) заплатила б п'ять доларів, аби зачекати ще два дні. Поміркуйте самі! Якщо ви складаєте іспит, ви летите на Гаваї. Якщо ви провалюєте іспит, ви також летите на Гаваї. Якщо ви не знаєте результату, ви.. чекаєте? Щось не так із «принципом обов'язковості». Це те саме, якби бізнесмен вирішив перенести купівлю нерухомості після виборів, незважаючи на те, що їхній результат не має для нього жодного значення.

Дослідження Тверські та Шафіра демонструє нам, що невизначеність, навіть незначна, може паралізувати нашу здатність приймати рішення. Інший експеримент, здійснений Шафіром та його колегою Дональдом Редельмеером, свідчить про те, що нездатність прийняти рішення може бути спричиненою вибором. Уявіть, що ви навчаєтеся в університеті. Одного дня перед вами постає вибір: відвідати лекцію автора, яким ви давно захоплюєтеся, чи піти у бібліотеку та повчитися. Як би ви вчинили?

Проти єдиної можливості відвідати лекцію навчання не видається привабливим варіантом. Коли такий вибір запропонували студентам, лише 21 відсоток із них обрав навчання у бібліотеці.

Уявіть, що у вас з'явилися три варіанти:

1. Відвідати лекцію.
2. Піти у бібліотеку та повчитися.
3. Переглянути іноземний фільм, який ви давно хотіли подивитися.

Чи відрізняється тепер ваша відповідь? Дивовижно, однак, коли іншій групі студентів запропонувати три варіанти, 40 відсотків із них вирішили повчитися, що майже вдвічі перевищує попередню цифру. Парадоксально, проте із двох хороших альтернатив навчанню студенти не обрали жодної. Таку поведінку складно назвати «раціональною», але вона притаманна людям.

Розстановка пріоритетів запобігає прийняттю поспішних рішень. Саме тому пошук ідейної основи має таке вагоме значення. Люди завжди приймають рішення в умовах невизначеності. Вони страждають від необхідності обирати, навіть якщо вибір лежить між двома хорошими варіантами, наприклад лекцією та іноземним фільмом.

Ідейна основа допомагає уникати прийняття поганих рішень, адже вона нагадує, що має для нас першочергове значення. Як у випадку Герба Келлегера про салат із курятиною. Ідея «ми – БЮДЖЕТНА авіакомпанія» допомогла прийняти рішення.

Ідейні семінари

Мета цієї книги – допомогти вам створювати «липкі» ідеї. Тож періодично ми пропонуватимемо «ідейні семінари», за допомогою яких демонструватимемо способи створення ефективних ідей. На розробку семінарів нас надихнули класичні фото «до і після», які публікують центри схуднення на доказ того, що їхні дієти працюють. Як і клієнти, що випробовують нові дієти, ідеї у наших семінарах варіюються залежно від рівня необхідних змін. Деякі з них потребують кардинальних змін на зразок ушивання стінок шлунка чи ліпосакції. Іншим потрібно скинути лише кілька зайвих кілограмів.

Ми не прагнемо вразити вас своїми креативними здібностями, оскільки ми не володіємо творчим даром. Наша мета – змодельювати процес створення «липких» ідей. Це те, що ви можете спробувати вдома. Обміркуйте кожну ідею та шляхи її вдосконалення, користаючись принципами, описаними у цій книзі.

Ви спокійно можете пропускати семінари. Вони є додатком до книги, а не головним її елементом. Однак сподіваємося, вони підуть вам на користь.

СЕМІНАР

Застереження: перебування на сонці шкодить здоров'ю

Ситуація: дослідники у сфері охорони здоров'я університету штату Огайо мають на меті поінформувати академічну спільноту щодо ризиків перебування на сонці.

Повідомлення 1. Ось кілька фактів про шкідливий вплив сонячних променів, викладених на сайті університету штату Огайо. Ми пронумерували кожний абзац, аби пізніше здійснити аналіз повідомлення.

Перебування на сонці: запобіжні заходи

1. Вважається, що золота засмага свідчить про статус людини в суспільстві. Можливо, ця ідея пов'язана з тим, що люди, у яких є час засмагати на сонці чи можливість поїхати у відпустку взимку, заробляють більше грошей, ніж «простий народ». Проте чимало хто з нас прагне похизуватися темною засмагою уже ранньою весною чи повернутися з відпустки зі здоровим рум'янцем. Неважливо, чи свідчить засмага про статус у суспільстві чи ні, надмірне перебування на сонці може зашкодити вашому здоров'ю. Ультрафіолетові промені руйнують шкіру, а також можуть створити проблеми із зором, викликати алергічну реакцію та ослабити імунну систему.

2. Засмагу спричиняють ультрафіолетові промені сонця. Їх неможливо побачити або відчутти, однак вони мають здатність проникати у шкіру та стимулювати клітини, які містять пігмент коричневого кольору, – меланін. Меланін захищає шкіру, поглинаючи та розсіюючи ультрафіолетові промені. У людей з темною шкірою є велика кількість меланіну, який виконує функцію природного захисту від ультрафіолетових променів, тому засмагають вони краще. У білявих та рудих людей, а також тих, у кого шкіра світла, меланіну менше, тому вони часто дістають сонячні опіки.

3. Стимульований ультрафіолетовими променями меланін проявляється на поверхні шкіри у вигляді засмаги та захищає її від подальшого впливу сонця. Проте навіть люди з темною шкірою при надмірному перебуванні на сонці не обезпечені від опіків та ушкоджень шкіри.

4. Розрізняють два види ультрафіолетових променів: UVA-промені та UVB-промені. UVB-промені спричиняють опіки, можуть викликати рак шкіри та її передчасне старіння. UVA-промені стимулюють засмагу, однак також можуть створювати певні проблеми, серед яких порушення зору, шкірні висипання та алергічні реакції на медикаменти.

5. Шкіра, пошкоджена внаслідок надмірного перебування на сонці, не відновлюється. Найсерйозніші травми трапляються ще до 18-річного віку. Питання захисту шкіри не слід відкладати, особливо це стосується дітей, які люблять гратися на свіжому повітрі у сонячні дні.

Перед тим як ви прочитаєте наші коментарі, поверніться до першого повідомлення та ще раз перегляньте його. Що б ви у ньому змінили?

Коментарі стосовно першого повідомлення. Де тут лід? Де ідейна основа? У першому абзаці розповідається про засмагу як про показник статусу в суспільстві, та це лише цікава дрібниця. Для нас ідейну основу повідомлення відображає п'ятий абзац: шкіра, пошкоджена внаслідок надмірного перебування на сонці, не відновлюється. Оце так! Чи не це ви б насамперед хотіли повідомити прихильникам тривалого засмагання? Натомість абзаци 2-4 пропонують зайву інформацію. Чи потрібно курцям розуміти принцип роботи легенів, аби усвідомити шкоду куріння?

Повідомлення 2. Ми змінили порядок абзаців та додали кілька слів від себе, аби наголосити на найважливішій інформації.

Перебування на сонці: як постаріти передчасно

(5) Пошкоджена через надмірне перебування на сонці шкіра – це як старіння: змінити наслідки неможливо. Найсерйозніші травми трапляються ще до 18-річного віку. На щастя, ушкодженням шкіри можна запобігти, чого не скажеш про старіння. Питанням захисту шкіри не слід нехтувати, особливо це стосується дітей, які люблять гратися на свіжому повітрі у сонячні дні.

(2, 3, 4) Засмагу спричиняють ультрафіолетові промені сонця. Ультрафіолетові промені можуть викликати опіки, які свідчать про глибші ураження шкіри. Опіки з часом зникають, однак позбутися глибших пошкоджень не так легко, і зрештою вони можуть стати причиною передчасного старіння або раку шкіри.

(1) Хоч як це дивно, однак золота засмага часто вважається показником хорошого здоров'я. Але ультрафіолетові промені не лише руйнують шкіру, а й погіршують зір, викликають алергічні реакції та ослаблюють імунітет.

Тож, можливо, замість вислову «здорова засмага» нам слід вживати словосполучення «хвороблива засмага».

Коментарі стосовно другого повідомлення. Ідейна основа цього повідомлення полягає в тому, що шкіра після ушкоджень, спричинених сонцем, не відновлюється. Тому ми його переписали, аби наголосити на цьому аспекті та відкинути зайву інформацію. Таким чином, ми продемонстрували, як відбувається процес розстановки пріоритетів. Нам довелося позбутися деяких цікавих фактів (наприклад, про меланін), аби ідейна основа зайняла центральну позицію.

Ми спробували наголосити на основному кількома способами. По-перше, ми не відійшли від найважливішої інформації, а зробили на ній головний акцент. По-друге, ми провели аналогію із процесом старіння, аби підкреслити ідею про незворотні наслідки. По-третє, ми додали конкретні та, можливо, несподівані образи: опіки – ознака глибших ушкоджень; вони можуть зникнути, проте позбутися глибших уражень надзвичайно складно.

Висновок. Уникайте відходу від важливої інформації. Не розпочинайте свого повідомлення цікавими, проте недоречними фактами з надією заволодіти увагою аудиторії. Натомість працюйте над удосконаленням самої ідейної основи.

Імена, імена та знову імена

Данн, штат Північна Кароліна, – це невелике містечко, що за сорок миль на південь від міста Ралі. Кількість населення становить 14 000 жителів, більшість із них звичайні люди. У закладах громадського харчування офіціанти кличуть вас «другом». Нещодавно тут відбулося відкриття першого супермаркету Wal-Mart.

Загалом Данн – це звичайне містечко, за винятком одного факту: майже кожен житель читає місцеву газету Daily Record. Точніше кажучи, цю газету читають навіть більше, ніж кожен.

Зв'язок газети Daily Record із громадою міста становить 112 відсотків, а це найбільший показник у країні. Аби цей показник перевищив 100 відсотків, потрібно, щоб або люди, які не живуть у Данні, але приїжджають сюди на роботу, купували газету (1), або сім'ї купували більш ніж одну газету (2).

У чому полягає секрет такого неймовірного успіху? Безсумнівно, жителі Данна мають кілька варіантів перебувати у курсі подій: газети USA Today, The Raleigh News amp; Observer, телевізійний канал CNN, Інтернет та сотні інших джерел. Тож чому саме газета Daily Record набула такої популярності?

Цю газету Гувер Адамс заснував у 1950 році. Його журналістський талант виявився ще в дитинстві. Свої перші репортажі Адамс став писати у бойскаутському таборі. Будучи учнем старшої школи, він працював журналістом-фрілансером у газеті міста Ралі. Після Другої світової війни Адамс посів місце редактора у газеті Dispatch. Та зрештою він вирішив заснувати власну газету – Daily Record. У 1978-му, після двадцяти восьми років запеклої конкуренції, газета Dispatch таки здалася, і Адамсу вдалося її викупити.

За п'ятдесят п'ять років видавничої діяльності Адамс розробив власну послідовну філософію. Він вважав, що кожна газета повинна мати свою аудиторію. І він був палким прихильником цієї ідеї.

У 1978 році, стурбований недостатньою, на його думку, увагою до місцевих подій у своїй газеті, він звернувся до її редакції з листом, в якому пояснив свої погляди: «Кожному з нас відомо, що люди читають місцеві газети насамперед через те, що там з'являються відомі ім імена та фотографії. Це єдина справа, у якій ми можемо стати кращими за всіх інших. Це те, на що наші читачі не натраплять деінде. Завжди пам'ятайте, що мер Ангієра та мер Ліллінгтона мають таке саме велике значення для цих міст, як і мер Нью-Йорка для його жителів».

Будемо відвертими: акцентування Адамса на місцевому охопленні аудиторії – не революційна ідея. З нею не посперечається жоден видавець місцевої газети. Проте, як бачимо, чимало видань так і не втілили її у практику. У звичайних місцевих газетах ми найчастіше натрапляємо на статті про ігри спортивних команд, однак не бачимо такої, яка би була присвячена одній людині.

Інакше кажучи, знайти ідейну основу недостатньо. Вище керівництво може усвідомлювати свої пріоритети, однак проявити нездатність поширити їх серед інших та досягти їхньої реалізації. Адамсу вдалося знайти свою ідейну основу та поділитися нею з іншими. Як саме?

Поширення ідейної основи

Адамс віднайшов ідейну основу своєї діяльності – акцентування на місцевій аудиторії. Тоді він зосередив увагу на її поширенні серед своїх працівників. Наступна частина розділу та книги загалом присвячена обговоренню способів створення «липких» ідей. І насамперед поговоримо про те, як Адамсу вдалося поширити свою ідею.

Чимало видавців на словах визнають велике значення місцевої аудиторії, проте Адамс у цьому питанні є максималістом. Заради своєї ідеї він готовий піти на фінансові жертви:

«Річ у тім, що в місцевих газетах ніколи не згадується достатня кількість місцевих імен. Якби ми мали про кого писати, я б радо найняв ще двох друкарів та додав би ще дві сторінки до кожного видання».

Заради своєї ідеї він готовий бути надокучливим:

«Б'юся об заклад, що якби газета Daily Record передрукувала увесь телефонний довідник міста Данн, то половина жителів сиділа б та шукала своє ім'я у списку... Коли хтось говорить: "Хіба вам потрібні всі ці імена?", - запевніть цю людину, що саме це нам найбільше й потрібно».

Готовий вдаватися до перебільшень, щоб підкреслити цінність місцевої аудиторії, він цитує свого друга Ральфа Делано, який очолює редакцію місцевої газети міста Бенсон:

«Якщо на Ралі впаде атомна бомба, для Бенсона це не буде новиною, доки уламки не впадуть у цьому місті».

Якби ви запитали Адамса, у чому полягає успіх газети Daily Record, то він би відповів: «У трьох речах: іменах, іменах та знову іменах».

Як це розуміти? Адамс віднайшов ту ідею, якою прагнув поділитися з іншими. Акцентування на місцевій аудиторії - це ключ до успіху його газети. У цьому полягає перший крок. Другий крок полягає у поширенні цієї ідеї серед інших. І він чудово справляється з цим завданням.

Зверніть увагу на прийоми, які він застосовує, аби наголосити на серйозності своєї ідеї. Він вдається до аналогії, порівнюючи мерів міст Ангієр та Нью-Йорк (далі йтиметься про аналогії детальніше). Він заявляє, що найняв би більше друкарів, якби журналісти зібрали більше інформації про місцеві імена. Так і виглядає розстановка пріоритетів: акцентування на місцевій аудиторії має більше значення, ніж зменшення витрат (чого не скажеш про більшість місцевих газет - детальніше у розділі «Несподіваність»).

Крім цього, він висловлюється простою, доступною мовою. Чого він хоче? Імен. Він прагне, аби кожного дня в його газеті з'являлася велика кількість місцевих імен (див. розділ «Конкретність»). Ця ідея є настільки чіткою, що кожен його працівник здатен зрозуміти її та втілити на практиці. Хіба тут щось не ясно? Хіба хтось не зрозуміє, що Адамс вкладає у слово «імена»?

«Імена, імена та знову імена» - це просте повідомлення, яке має символічне значення. Річ не в самих іменах. На переконання Адамса, імена беруть гору над витратами. Імена беруть гору над красномовною прозою. Імена беруть гору над ядерним вибухом у сусідньому місті.

Упродовж п'ятдесяти п'яти років існування газети ідейна основа Адамса допомагає сотням її працівників за різних обставин приймати раціональні рішення. Загальна кількість випусків газети наближається до позначки 20 000. Робота над кожним із них вимагала прийняття незліченної кількості рішень. Про що саме ми пишемо? Яка інформація має стати найголовнішою? Які світлини ми додаємо? Що ми відкидаємо з метою економії місця?

Адамс не може брати безпосередньої участі у вирішенні всіх цих питань. Однак його працівники не страждають від нездатності прийняти рішення. А все це завдяки тому, що його намір командира звучить надзвичайно чітко: «Імена, імена та знову імена». Адамс не може бути всюди. Проте, знайшовши основу своєї ідеї та пояснивши її іншим, він таки всюди. Ось у чому полягає сила «липких» ідей.

Простота = ідейна основа + лаконічність

Адамс – майстер слова, однак його найголовніший вислів звучить дуже просто: «Імена, імена та знову імена». Ця фраза легко запам'ятовується, адже вона є не лише надзвичайно чіткою, а й стислою. Цей приклад демонструє такий аспект принципу простоти: прості ідеї характеризуються суттєвістю та лаконічністю.

З одного боку, з думкою про лаконічність не посперечаєшся. Мабуть, ніхто не порадить вам при спілкуванні висловлюватися надто довго та заплутано. Ми знаємо, що речення – це краще, ніж абзаци. Дві тези – краще, ніж п'ять. Прості слова – краще, ніж складні. Чим менше інформації ми вкладаємо в ідею, тим більш «липкою» вона стає.

Однак будемо відвертими: самої лише лаконічності недостатньо. Ми могли б створити лаконічну ідею, якій, однак, бракує суттєвості. Інакше кажучи, стислий вислів, який не відображає наміру командира. Лаконічні ідеї можуть бути «липкими», однак це ще не означає, що вони будуть значущими. Подумайте про лаконічні ідеї, які несуть неправдиву інформацію (Земля – пласка), недоречну інформацію (кози – це рослини) чи нераціональні поради (щодня купуйте нову пару взуття).

З іншого боку, лаконічність може видаватися нерозумною метою. Чимало з нас володіє професійними знаннями в різноманітних сферах діяльності. Бути спеціалістом – означає все більше заглиблюватись у різнобічність своєї діяльності. Саме тут спрацьовує Прокляття Знать. Ми забуваємо, як це – не знати те, що ми знаємо. У такий момент простота асоціюється з «примітивністю». Як експерти у своїй справі ми, звісно, не хочемо, аби нас звинуватили у створенні елементарних ідей. Ми побоюємося, що прагнення до простоти призведе до надмірного спрощення.

Тож якщо ми вирішимо для себе, що простота – це ідейна основа та лаконічність, то нам слід запевнити себе, що до цього справді варто прагнути. Ми вже розробили ідейну основу, для чого нам лаконічність? Хіба спрощені ідеї не становлять меншої цінності, ніж добре продумані ідеї? Вдамося у крайнощі. Чи можливо сформулювати важливу думку за допомогою кількох слів?

«Краще синиця в руках»

Упродовж тисячоліть люди обмінюються висловами, які називають прислів'ями. Прислів'я характеризуються з одного боку простотою, а з іншого – змістовністю. Сервантес говорив: «Прислів'я – це короткий вислів, породжений довгим досвідом». Візьмемо за приклад таку приказку: «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі». У чому полягає її ідейна основа? Вона застерігає не міняти надійне на сумнівне. Це прислів'я коротке та просте, однак воно містить самородок мудрості, який може стати в нагоді в різних ситуаціях.

Виявляється, така приказка існує в мовах багатьох народів. Шведський варіант звучить так: «Краще одна пташка в руках, ніж десять у лісі», іспанський – «Краще одна пташка в руках, ніж сотні пташок у небі», польський – «Краще горобець у руці, ніж голуб на даху», російський варіант подібний до українського.

Інші варіанти трапляються в румунській, італійській, португальській, німецькій, ісландській мовах та навіть у середньовічній латині. В англійській мові вживання цього прислів'я вперше зафіксоване у творі «Подорож Пілігрима», датованому 1678 роком. Однак своїм корінням воно може сягати ще давніших часів. В одній із байок Езопа яструб схоплює солов'я, який благає його відпустити, аргументуючи це тим, що він надто маленький, аби задовольнити його апетит. Яструб відповідає: «Я був би дурнем, якби відпустив зі своїх рук пташку з надією схопити іншу, яку навіть не бачу». Ця байка датована 570 роком до н. е.

Можна зробити висновок, що це прислів'я є надзвичайно «липким». Його вживають протягом 2500 років. Воно поширюється різними континентами, культурами та мовами. Зверніть увагу, що ніхто не займався «рекламуванням» цієї приказки. Вона сама ввійшла у широкий вжиток. Це стосується чималої кількості й інших крилатих висловів. Майже кожна культура має власний арсенал прислів'їв. Чому? У чому полягає їхнє значення?

Приказки допомагають приймати рішення в загальному стандартних ситуаціях. Під загальними стандартами слід розуміти етичні та моральні норми. Прислів'я вчать правил поведінки. Золоте правило «Стався до інших так, як би ти хотів, щоб вони ставилися до тебе» є настільки змістовним, що його можна застосовувати для регуляції власної поведінки впродовж усього життя. Це золоте правило – чудовий приклад того, що ми намагаємося довести у цьому розділі: навіть лаконічні ідеї можуть бути достатньо «липкими», змістовними та впливовими.

Прості ідеї також можуть функціонувати як прислів'я. Визначення Сервантеса можна застосувати й для визначення простої ідеї: короткий вислів (лаконічність), породжений довгим досвідом (ідейна основа). Ми скептично ставимося до пустопорожніх думок, адже, незважаючи на те, що їм може бути притаманна лаконічність, вони позбавлені ідейної основи. Однак прості ідеї, які ми тут обговорюємо, за своєю суттю наближаються до прислів'їв: вони лаконічні та значущі.

Адамсу вдалося перетворити свою головну ідею – необхідність зосередитися на питаннях місцевого характеру – на журналістську приказку. «Імена, імена та знову імена» – це принцип, який допомагає людям приймати рішення у певних ситуаціях. Якщо ви працюєте фотографом, ця фраза, мабуть, не матиме для вас важливого значення. Проте, знаючи, що ваша компанія керується таким принципом, ви скеровуватимете свою роботу у правильному напрямку. У такому разі що ви оберете: фотозйомку нудного зібрання місцевого комітету чи неймовірний захід сонця над парком? Відповідь: нудне зібрання місцевого комітету.

Кишеньковий комп'ютер Palm Pilot та наочне прислів'я

Лаконічність ідей допомагає людям краще засвоїти та запам'ятати їх головну суть. Однак їхня цінність зростає ще й тоді, коли лаконічність допомагає нам прийняти рішення в ситуаціях, де перед нами постає не один вибір.

Чому телевізійний пульт містить більше кнопок, ніж нам потрібно? Через благородні наміри інженерів. Більшість розробників технологій стикається з прагненням до постійних зайвих удосконалень своєї продукції, яка в

результаті втрачає свої початкові функції. Яскравий приклад – відеоформат VCR.

Такі прагнення є абсолютно виправданими. Інженер дивиться на прототип телевізійного пульта та думає: «Тут ще залишилося вільне місце. У мікросхемі можна зробити додаткові функції. Чому б нам не надати людям можливість обирати між юліанським та григоріанським календарями?»

Інженер, додаючи ще одну опцію, прагне лише допомогти. Його співробітникам байдуже, чи міститиме пульт функцію вибору календаря. Навіть якщо вони не підтримують його задуму, то вочевидь не протестуватимуть зі словами: «Або ти не додаєш цієї опції, або я звільняюся!» Ось таким чином створюються «нашпиговані» телевізійні пульти та інші різновиди технологій.

Команда компанії Palm, усвідомлюючи ризик такої тенденції, вирішила зайняти тверду позицію. На початку 1990-х років, коли компанія розпочала свою роботу, попиту на кишенькові персональні комп'ютери не було. Модель Newton, створена компанією Apple, не здобула популярності, й інші виробники побоювалися повторити таку долю.

У 1994 році на ринку КПК з'явився, на перший погляд, неконкурентоспроможний комп'ютер. Це був громіздкий винахід із клавіатурою та численними портами для периферійних пристроїв. Джефф Гокінс, лідер команди, був переконаний, що його продукція уникне фіаско. Він прагнув, аби комп'ютер Palm Pilot вирізнявся простотою. Він пропонуватиме чотири функції: календар, контакти, записник та список справ. Лише чотири функції, однак пристрій виконуватиме їх бездоганно.

Гокінс подолав можливість невдачі, носячи з собою дерев'яний брусок – прототип комп'ютера Palm. Трає Вассалло, член команди розробників, казав: «Це був звичайний брусок, який нагадував нам про просту технологічну мету нашої продукції. Крім цього, він був невеликим, що надавало йому елегантного вигляду». На зібраннях Гокінс діставав дерев'яний брусок, аби «зробити замітки», а у коридорі «перевіряв календар». Коли хтось пропонував додаткову функцію, Гокінс діставав дерев'яний прототип кишенькового комп'ютера та питав, як саме її можна застосувати.

Вассалло твердив, що комп'ютер Palm Pilot став такою успішною продукцією тільки тому, що «він характеризувався відсутністю певних опцій». Том Келлі, головний менеджер відомої проектною компанії IDEO, дотримувався тієї самої думки: «Справжньою перешкодою до успіху перших КПК була ідея, що вони повинні виконувати майже всі функції».

Гокінс розумів, що ідейна основа його проекту полягала в елегантності та простоті (та у наполегливій боротьбі з прагненням до зайвих удосконалень). Аби поширити свою ідею, Гокінс та його команда, по суті, застосували наочне прислів'я. Дерев'яний брусок нагадував, що перед ними стоять кілька завдань, до виконання яких потрібно підійти сумлінно.

Між процесом розробки КПК Palm Pilot та кампанії Клінтона, яку очолив Джеймс Карвілл, є чимало спільного. До складу обох команд входили люди, які добре знали на своїй справі та захоплювалися своєю роботою. Обидві команди могли похвалитися працівниками, в яких були здатність та бажання спрямувати свої зусилля в різних напрямках. Проте обом командам потрібно було подолати таку спокусу. Коли ви кажете три речі, ви не кажете нічого. Коли ваш телевізійний пульт містить п'ятдесят кнопок, ви вже не можете перемикаєти канали.

Закладене у пам'яті

Наші ідеї повинні бути лаконічними, оскільки за один раз ми здатні запам'ятати обмежену кількість інформації. Але уявіть, що ви визначили основу своєї ідеї і зрозуміли, що кількома словами її не описати. Як бути у таких випадках? Завдяки наступній вправі ви зрозумієте, наскільки лаконічність є важливою та як можна вкласти більше інформації у стисле повідомлення.

Ось правила вправи. У вас є не більше десяти-п'ятнадцяти секунд для перегляду літер, що подані нижче. Тоді згорніть книжку, візьміть аркуш паперу та запишіть те, що запам'ятали. Застереження: до закінчення вправи не перегортайте сторінку.

Д ФКФБ РНАТ ОНАС АДПС

Як і більшість людей, ви, ймовірно, запам'ятали від семи до десяти літер. Це небагато. Лаконічність справді має важливе значення, адже кількість інформації, яку ми можемо обробити за один раз, є обмеженою.

Тепер перегорніть сторінку та виконайте вправу ще раз.

Ми не змінили літер чи їхнього порядку. Ми лише по-іншому їх згрупували. У вас знову є десять-п'ятнадцять секунд, аби переглянути літери, тоді згорніть книгу та перевірте свою пам'ять.

ДФК ФБР НАТО НАСА ДПС

Цього разу ви, скоріш за все, продемонстрували кращий результат. Через те, що літери набрали змісту, їх стало легше запам'ятовувати. На першому етапі вправи ви намагалися запам'ятати «сиру» інформацію. На другому етапі ви запам'ятовували поняття: Джон Фітцджеральд Кеннеді, Федеральне бюро розслідувань, НАТО, НАСА, Державна податкова служба.

Хвилиночку. Але чому «Джон Ф. Кеннеді» запам'ятовується легше, ніж випадкові літери Д, Ф, К? Адже з Джоном Кеннеді пов'язано значно більше інформації, ніж із простими літерами! При згадці Джона Кеннеді на думку спадає стільки асоціацій: політика, зв'язки, вбивство, його відома родина. Якби ми прирівняли процес запам'ятовування до важкої атлетики, було б смішно думати, що «підняти» Джона Ф. Кеннеді легше, ніж три звичайні літери!

Звісно, секрет полягає у тому, що ми не «піднімаємо» Джона Ф. Кеннеді. Уся робота, пов'язана із запам'ятовуванням, уже виконана. Ми вже накачали ці м'язи – поняття «Джон Ф. Кеннеді» та все, що з ним асоціюється вже закарбоване у нашій пам'яті. Під час вправи ми лише запам'ятовуємо вказівку на цю інформацію і, таким чином, ставимо одну галочку в нашій пам'яті. При запам'ятовуванні окремих літер ми ставимо три окремі галочки. Тому й не дивно, що одна одиниця інформації (або одна галочка) запам'ятовується легше, ніж три.

То й що? Це ж лише дрібниці! Ось до чого ми ведемо: ми вже продемонстрували, що лаконічні ідеї є більш «липкими», однак самої лаконічності недостатньо. Справжню цінність становлять змістовні ідеї. Тож аби створити змістовну лаконічну ідею, вам необхідно кількома словами передати глибоке значення. Як цього досягти? Для цього застосуйте

галочки. Розставляйте їх на пам'яті своєї аудиторії. Використовуйте те, що там уже закладено.

Схема «помело»

Ми вже демонстрували вам ситуації, в яких одна проста ідея чи кілька таких ідей виконували функцію орієнтира поведінки. Однак будемо відвертими: більшість людей займається складними справами. Ми не намагаємося довести, що такі складні сфери діяльності, як юриспруденція, медицина, будівництво, програмування, педагогіка, можна звести до двох-трьох головних принципів. Звісно, ми не можемо замінити усі складові архітектурного мистецтва простою лаконічною ідеєю («Будуйте так, щоб споруда не завалилася»).

Таким чином, ми підходимо до ще одного важливого питання: як перетворити початківця на досвідченого архітектора? Як складність впливає з простоти? Ми доведемо, що складність досягається через вмиле застосування простоти. Правильний підхід до формування простих ідей може забезпечити і їх одночасну багатогранність.

Дозвольте пояснити вам, що таке «помело» (якщо вам відоме це поняття, вдайте, що нічого про нього не знаєте).

Пояснення 1: Помело – найбільший цитрусовий фрукт. Плід вкритий товстою, проте м'якою шкіркою, яка легко чиститься. Колір зрілих плодів варіює від світло-жовтого до коралового, а смак – від соковитого до дещо сухого та від кисло-солодкого до гіркого.

Невелике запитання: беручи до уваги це пояснення, чи змішали б ви сік помело та апельсина, сподіваючись на неймовірний смак? Складно відповісти, еге ж? А тепер прочитайте альтернативне пояснення:

Пояснення 2: Помело – це, по суті, грейпфрут великого розміру з дуже товстою, проте м'якою шкіркою.

Після прочитання другого пояснення у вашій пам'яті виникає галочка, яка стосується відомого вам поняття – грейпфрута. Коли ми кажемо вам, що помело схожий на грейпфрут, ви уявляєте грейпфрут. Тоді ми кажемо, що він великого розміру, і ваш уявний грейпфрут також збільшується.

Ми показали вам спосіб вивчення нових понять через призму вже відомого концепту. У цьому випадку концептом є «грейпфрут». «Грейпфрут» – це схема (схема – це термін, який ми запозичили з психології; ми вживатимемо його протягом всієї книги).

Психологи визначають схему як сукупність типових ознак певного поняття чи категорії. Схеми складаються з попередньої інформації, яка зберігається у нашій пам'яті. Якщо якась людина каже вам, що бачила дивовижний новий спортивний автомобіль, вам на думку спадає типовий образ. Ви знаєте, як виглядають спортивні авто, – невеликі, з двома дверцятами, відкидним верхом. Якщо ви уявляєте, що автомобіль іде, то він іде швидко. Він,

найімовірніше, червоного кольору. Так само схемі «грейпфрут» притаманна сукупність певних ознак: жовто-рожевий колір, гіркий смак, кругла форма тощо.

Активізувавши схему «грейпфрут», ми змогли пояснити, що таке помело значно швидше, ніж якби нам довелося перелічувати всі ознаки цього фрукта. Крім цього, зауважте, що тепер вам стало значно легше відповісти на запитання стосовно змішаного соку. Ви знаєте, що грейпфрутовий сік чудово поєднується з апельсиновим, тому схема «помело» переймає цю властивість від схеми «грейпфрут». До речі, перше пояснення складається із самих схем: «цитрусовий фрукт», «шкірка», «гіркий». Друге пояснення піддається кращому розумінню через те, що «грейпфрут» – це схема вищого рівня, до складу якої входять простіші схеми.

Завдяки схемам ми розуміємо та запам'ятовуємо друге пояснення краще. Розглянемо два визначення помело через призму структури перевернутої піраміди. Де тут лід? У першому поясненні функцію ліду виконує словосполучення «цитрусовий фрукт». Після ліду чітка ієрархія не простежується. Хтось запам'ятає інформацію про шкірку («товста, проте м'яка шкірка, яка легко чиститься»), хтось – про колір («від світло-жовтого до коралового»), а хтось – про смак.

У другому поясненні лідом виступає фраза «помело – це, по суті, грейпфрут». Друга теза – великий розмір. Третя теза – товста, проте м'яка шкірка.

Через півроку із двох пояснень ви згадаєте лише їх ліди (у кращому разі). Це означає, що з першим поясненням у вас асоціюватиметься «фрукт» або «цитрусовий фрукт», а з другим – «грейпфрут». Другий варіант, звісно, кращий.

Можемо зробити висновок, що, хоча поняття «помело» не варте тих зусиль, які ми витратили на роздуми про нього, ідея про те, що завдяки схемам ми здатні зрозуміти складні речі є надзвичайно цінною.

Хороші викладачі інтуїтивно використовують чимало схем. Наприклад, викладач економіки розпочинає своє пояснення з простих прикладів, аби студенти, в яких немає попередніх знань про економіку, могли їх зрозуміти: «Скажімо, ви вирощуєте яблука, а я – апельсини. Ми б хотіли спробувати обидва фрукти. Чи слід нам торгуватися? Якщо так, то яким чином?»

Принцип торгівлі студентам спочатку демонструють у спрощеному контексті. Отримані знання стають для них основою схеми «економіка». Її можна застосовувати й для інших ситуацій. Наприклад, що робити після того, як ви вдосконалили своє вміння вирощувати яблука? Чи відбуватиметься торгівля у такий самий спосіб, як і раніше? Аби вирішити цю проблему, нам слід активізувати схему та адаптувати її до ситуації. Те саме ми зробили з помело та грейпфрутом.

Складність із простоти

Схеми допомагають нам застосовувати простий матеріал для створення складних ідей. У школі вчителі природничих дисциплін майстерно застосовують чимало схем. Вступ до фізики знайомить нас із простими поняттями: блоками, похилими площинами, предметами, які рухаються з однаковою швидкістю безперешкодним шляхом. Після засвоєння цих схем учні

можуть братися за вивчення інших схем та поєднувати їх для вирішення складніших проблем.

Інший приклад використання схеми стосується пояснення будови атома через призму Сонячної системи. В основі такої моделі лежить теза, що електрони рухаються навколо ядра так само, як планети довкола Сонця. Завдяки цьому порівнянню учні швидко формують уявлення про будову атома.

Однак чимало людей надають перевагу не чітким схемам («грейпфрут великого розміру»), а вичерпному опису якогось поняття («цитрусовий фрукт з товстою, проте м'якою шкіркою і т. д.»). Використання схем часом призводить до ігнорування «істинної правди». Наприклад, тепер фізики знають, що електрони не обертаються довкола ядра так само, як планети довкола Сонця. Насправді вони рухаються в межах так званої електронної хмари. Отже, з чого повинен розпочати вчитель, пояснюючи матеріал учням шостого класу? З ідеї про рух планет, яку легко зрозуміти та яка лише частково відображає правду? Чи з явища електронної хмари, яке зрозуміти неможливо та яке є достовірним?

Вибір здається непростим: точність за рахунок доступності (1) чи доступність за рахунок точності (2). Проте в багатьох ситуаціях жоден із варіантів не виявиться придатним, бо ж якщо ідея не допомагає зробити передбачення чи прийняти рішення, то вона позбавлена цінності. За таких умов точність та доступність вже не відіграють своєї ролі.

Герб Келлегер міг сказати своїй працівниці, що їхня мета полягає у «максимізації акціонерної вартості». У певному сенсі таке формулювання є більш чітким та повним, ніж «ми – БЮДЖЕТНА авіакомпанія». Зрештою, розуміння фрази «БЮДЖЕТНА авіакомпанія» не є вичерпним. Компанія Southwest могла б запропонувати нижчі тарифи за рахунок відмови від технічного обслуговування та ремонту літаків. Звісно, існує й додаткова вартість (комфорт клієнтів, рівень безпеки), яка є головним ціннісним орієнтиром компанії. Хоча така мета, як «максимізація акціонерної вартості», є надзвичайно чіткою, її недолік полягає у тому, що завдяки їй працівниця компанії не зможе прийняти рішення стосовно салату з курятиною. Нікудишня ідея, хоч якою б чіткою вона не була, все-таки вважається нікудишньою.

У вступі ми обговорювали поняття Прокляття Знань, неможливість уявити ситуацію, коли б ми не знали того, що вже знаємо. Точність у поєднанні з недоступністю – це симптом такого явища. Для керівника компанії мета «максимізація акціонерної вартості» може стати надзвичайно важливим орієнтиром для його подальших дій, а для його працівників – ні. Для фізика електронна хмара – це надзвичайне явище, яке для дітей може бути абсолютно незрозумілим.

Людям кортить розповідати все й одразу. Проте їм слід ділитися лише достатньою кількістю корисної інформації.

Схеми у Голлівуді: гасла

Чудовий спосіб уникнути недоцільної чіткості та подолати Прокляття Знань полягає у застосуванні аналогій. Аналогії за ефективністю наближаються до схем: помело подібне до грейпфрута. Правильно сформульована новина впорядковується за принципом перевернутої піраміди. Пошкоджена шкіра – старіння. Аналогії створюють умови для кращого розуміння ідей, адже вони активізують поняття, вже закладені у нашій пам'яті.

Хороші аналогії можуть бути надзвичайно корисними. Насправді успіх голлівудських фільмів значною мірою залежить від ефектності їх гасел.

Кожна голлівудська кіностудія розглядає сотні гасел та сценаріїв до кожного свого фільму. До керівників таких студій важко проявити співчуття, однак спробуймо це зробити. Подумайте лише, які складні рішення їм доводиться приймати. Інвестуючи гроші у фільм, вони ризикують мільйонами доларів та своєю репутацією.

Порівняймо гасло фільму та ескізний проект будинку. Якщо архітектор створює проект будинку, а замовник фінансує будівництво, тоді він може бути впевненим, що через дев'ять місяців отримає дім, який стовідсотково відповідає початковому задуму архітектора.

Однак гасло фільму приречене на зміни. Коли з'являється сценарист, змінюється сюжет. Коли з'являється режисер, змінюється художнє сприйняття. Коли з'являються актори, змінюється наше ставлення до героїв сюжету. Коли з'являються продюсери, формуються фінансові та матеріально-технічні вимоги. А через кілька місяців чи років, коли зйомки будуть завершені, маркетингова команда шукатиме спосіб пояснити суть фільму за тридцять секунд.

Уявіть, що ви вкладаєте мільйони доларів в ідею, яка зазнає чимало змін через вплив людей з величезним гонором: режисерів, акторів, продюсерів, маркетингологів.

У Голлівуді основну ідею фільму називають гаслом. Деякі з них вам, мабуть, знайомі: «"Міцний горішок" в автобусі» (фільм «Швидкість»), «"Великий" для дівчат» (фільм «Із 13 в 30»), «"Щелепи" на космічному кораблі» (фільм «Чужий»).

Автори гасел не завжди посилаються на інші фільми. Ось, для прикладу, гасло фільму «Інопланетянин»: «Заблуканий інопланетянин здружується із самотнім хлопчиком, аби повернутися додому». Однак чимало гасел таки базуються на згадці про інші кінострічки. Чому? Чи через те, що голлівудські режисери настільки безсоромно використовують чужі ідеї?

Так, однак це лише часткова відповідь. Звичайно, творці фільму «Швидкість» спочатку не знали, яким буде його гасло. Це ніби натрапляєш на слово «помело», однак ще не знаєш його значення. Лаконічний вислів із чотирьох слів «"Міцний горішок" в автобусі» надає кінострічці неабиякого сенсу. Поміркуйте про всі ті рішення, які ви можете прийняти на основі цих чотирьох слів. До якого жанру повинен належати фільм: до бойовиків чи незалежного кіно? Бойовиків. Скільки коштів потрібно вкласти: 10 мільйонів чи 100 мільйонів? 100 мільйонів. Яких зірок запросити: відомих чи не дуже? Відомих. На який сезон планувати вихід у прокат – на літо чи різдвяні свята? На літо.

Або уявіть, що ви стали художником-постановником нового фільму «Чужий». Ваше завдання полягає у створенні космічного корабля, на якому відбуватимуться головні події. Як він виглядатиме? Якщо вам нічого не відомо про цю кінострічку, ваше бачення корабля тяжітиме до традиційності. Згадайте лише неймовірний інтер'єр космічного корабля із серіалу «Зоряний шлях».

Тоді режисер повідомляє вам, як звучить гасло фільму: «"Щелепи" на космічному кораблі». Це все змінює. У фільмі «Щелепи» Річард Дрейфус виходить в океан на старому судні. Він приймає поспішні, необачні рішення. Обставини надзвичайно складні. Беручи це до уваги, ви починаєте спрямовувати свої ідеї в іншому напрямку. Вигляд комічного корабля має

справляти гнітюче враження. Члени екіпажу не носитимуть яскравої уніформи. Приміщенню бракуватиме освітлення.

Гасла голлівудських фільмів – це різновид прислів'їв. Як і більшість приказок, вони базуються на аналогіях. Активізуючи схеми, які вже існують у нашій пам'яті (фільм «Щелепи»), гасла пришвидшують процес роботи над новим фільмом.

Очевидно, хороше гасло – це не синонім до хорошого фільму. Якби сотні талановитих людей не зробили свій внесок у фільм «Чужий», він міг би і не мати такого успіху. З іншого боку, погане гасло може зруйнувати репутацію кінострічки, адже жоден режисер не погодився б на девіз «"Мова ніжності" на космічному кораблі».

Якщо гасла мають таку силу у світі кіно, де гонору немає меж, то запевняємо вас, що ви зможете використати їхню силу і у власному житті.

Генеративні аналогії

Деякі аналогії є настільки ефективними, що вони не лише висвітлюють певне поняття, а й стають основою для створення нових ідей. Наприклад, протягом останніх п'ятдесяти років своєю центральною позицією когнітивна психологія вважає паралель між мозком та комп'ютером. Пояснити, як працює комп'ютер, значно простіше. З цієї причини психологи можуть використовувати відомі складники комп'ютера – пам'ять, буфер чи процесор – для пояснення подібних функцій, які виконує мозок.

Хороші метафори є «генеративними». Психолог Дональд Шон запропонував цей термін для позначення метафор, які породжують «нові сприйняття, пояснення та думки». Чимало простих «липких» ідей – це, по суті, приховані генеративні метафори. Наприклад, працівників компанії Disney називають акторами. Така метафора визначає їхню поведінку в межах організації:

- Актори не проводять інтерв'ю, аби найняти когось на роботу, вони проводять кастинг, аби взяти когось на нову роль.
- Гуляючи парком, вони повинні пам'ятати, що перебувають на сцені.
- Люди, які користуються послугами компанії Disney, є гостями, а не клієнтами.
- Виконання своїх обов'язків – це виконання своєї ролі, уніформа – це костюми.

Таке порівняння є надзвичайно ефективним. Ви й самі, прочитавши кілька останніх абзаців, зможете сказати, як працівники компанії Disney повинні поводитися в інших ситуаціях. Наприклад, легко здогадатися, що працівникам заборонено йти на обідню перерву в уніформі або відпочивати у громадських місцях (адже актор ніколи не розмовлятиме та не куритиме цигарку під час сцени). Ви також можете здогадатися, що двірників компанії, звісно ж, не оцінюють за рівнем чистоти хідників, які вони щойно підмели. Насправді двірники – чи не найбільш підготовлені актори, адже до них часто підходять люди та запитують, де відбуваються різноманітні виставки або де вбиральня. Вони сприймають свою роботу як виконання ролі, і саме в цьому полягає їхній успіх. «Працівники як актори» – це генеративна метафора, яка вже протягом п'ятдесяти років доводить свою ефективність.

Порівняймо компанії Disney та Subway. Компанія Subway також створила метафору на позначення своїх працівників. Їх називають «бутербродними артистами». Ця метафора – повна протилежність метафорі компанії Disney. Вона абсолютно не годиться для регулювання поведінки працівників. Компанія Disney вимагає, аби її працівники поводитися як актори, а Subway – як артисти. Однак відмітною рисою артистів є вираження їхньої індивідуальності. Цікаво, як довго працівник Subway втримається на своєму місці, якщо виражатиме свою індивідуальність у стилі одягу, спілкуванні та подачі сандвічів? Безперечно, «бутербродним артистам» вірять, що вони кладуть невелику кількість цибулі на сандвіч. Так, у певному сенсі тут виражається свобода. Однак сумніваємося, що їм дозволяється покласти зайвий шматок індичатини.

Сила простоти

В основі генеративних метафор та прислів'їв лежить заміна складного поняття простішим. Приказка «Краще синиця в руках, ніж журавель у небі» виконує функцію орієнтира, яким ми можемо керуватися у складних, стресових ситуаціях. Генеративні метафори відіграють подібну роль. Завдяки усвідомленню своєї позиції «акторам» у компанії Disney вдається впоратися з кожною новою ситуацією.

Прислів'я – це втілення змістовної простоти. Придумати коротку лаконічну фразу не складно. Кожен на це здатний. Однак придумати змістовну лаконічну фразу неймовірно важко. У цьому розділі ми намагалися продемонструвати, що створення ідейної основи варте ваших зусиль, адже її ефект може бути надзвичайно могутнім.

Розділ 2

Несподіваність

За правилами Федеративного управління авіацією США перед зльотом літака стюардеса повинна провести інструктаж з безпеки. Усі ми чули, де вихід, як діяти у випадку «раптові зміни тиску в кабіні» та чому забороняється курити в туалеті (чи експериментувати з датчиком диму).

Інструктаж із безпеки відбувається у непростій обстановці. Ніхто не проявляє інтересу до змісту повідомлення – ні стюардеса, ні пасажери. Як порівняти з інструктажем, марудне обговорення певного питання у парламенті – це ще дуже цікаво.

А якби вас попросили провести інструктаж з безпеки? Якби вам довелося привернути справжню увагу до ваших слів? Якими були б ваші дії?

З такою ситуацією зіткнулася стюардеса Карен Вуд, однак їй вдалося знайти оригінальний вихід. Під час рейсу Даллас – Сан-Дієго вона зробила таке оголошення:

- Прошу приділити мені кілька хвилин, адже я б хотіла нагадати вам про деякі заходи безпеки. Якщо ви не їздили автомобілем з 1965 року, нагадую, як пристібатися ременем безпеки: запхніть його плаский кінець у застібку. Щоб розстебнути ремінь, натисніть на застібку.

Щоб розірвати стосунки з людиною, можна знайти більше п'ятдесяти способів, аби вийти з літака - всього шість: двоє дверей у передній частині літака, два аварійні виходи через ілюмінатори та двоє дверей у задній частині літака. Схема руху до аварійних виходів розміщена над вами.

Пасажири одразу ж відгукнулися на оригінальний підхід Вуд. Коли вона закінчила оголошення, у салоні вибухнули оплески (а якщо люди аплодують ефектно поданому інструктажу із заходів безпеки, тоді у кожного з нас є шанс на успіх).

Головна проблема, яка виникає під час спілкування, - повернути увагу співрозмовника. Декому в цій справі допомагає авторитет. Яскравий приклад - батьки: «Бобі, подивись на мене!» Проте в більшості випадків ми не можемо вимагати уваги, ми можемо її лише повернути. Таке завдання не з простих. Дехто стверджує: «Змусити людей проявити до чогось інтерес неможливо». Тут є частка правди. Але стривайте! Це саме те, чого досягла Карен Вуд. Вона змогла повернути увагу людей, і для цього їй навіть не довелося підвищувати тон свого голосу.

Ось головна рекомендація стосовно повернення уваги людей - руйнуйте стереотипи. Ми дивовижно швидко адаптуємося до нових умов. Ми перестали звертати увагу на чимало речей: гудіння кондиціонера, шум від транспортного руху, запах свічок чи розташування книг на полиці. Ми помічаємо їх лише тоді, коли щось змінюється, наприклад, коли ми вимикаємо кондиціонер чи коли хтось змінює розташування книг на полиці.

Вуд повернула увагу людей завдяки відходу від традиційного проведення інструктажу із заходів безпеки, який пасажирам вже не раз доводилося чути. Надавши своєму повідомленню жартівливої форми, вона не лише змогла захопити їхню увагу, а й утримати її. Однак, якби повернення уваги було єдиною метою Вуд, їй не довелося б вдаватися до жартів. Вона могла б розпочати інструктаж, а тоді зробити раптову паузу чи в якийсь момент перейти на російську мову.

Наш мозок дуже тонко відчуває зміни. Кмітливі розробники певної продукції дуже добре це розуміють. Вони усвідомлюють: аби їхній виріб привернув увагу, повинна відбутися якась зміна. Вогні світлової сигналізації то вмикаються, то вимикаються. Звук старих аварійних сирен був монотонним. Спектр звуку сучасних сирен значно різноманітніший, адже це краще привертає увагу.

Кінець ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию (http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23178250&lfrom=362673004) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.