

Сьюзан Уэйншенк. 100 главных принципов дизайна. Как удержать внимание

Если вы хотите создать интуитивно понятный и привлекательный дизайн для веб-сайта, программы, товара или бренда, вы должны знать, что лежит в основе психологии поведения людей. Как люди думают? Как они принимают решения? Что заставляет человека нажать кнопку или купить что-нибудь? Обо всем этом вы узнаете из данной книги. Вы поймете, как привлечь внимание людей, какие ошибки они совершают и почему, а также многое другое, что поможет сделать ваш дизайн лучше. Эта книга — не скучный набор правил и принципов дизайна, а глубокое практическое исследование причин, лежащих в основе поведения людей. Доктор психологических наук Сьюзан Уэйншенк использует данные последних исследований и демонстрирует множество примеров создания дизайна, привлекающего внимание.

Ранее я читал [Сьюзан Вайншенк. Законы влияния](#).

Сьюзан Уэйншенк. 100 главных принципов дизайна. Как удержать внимание. – СПб.: Питер, 2015. – 272 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#), бумажную книгу в [Ozon](#) или [Лабиринте](#)

ТО, ЧТО МЫ ВИДИМ, ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДАННЫХ, ПОСТУПАЮЩИХ В МОЗГ

Наши глаза работают не как фотоаппарат, объективно фиксирующий мир. На самом деле они действуют совместно с мозгом, который определенным образом «истолковывает» видимый мир (рис. 1).

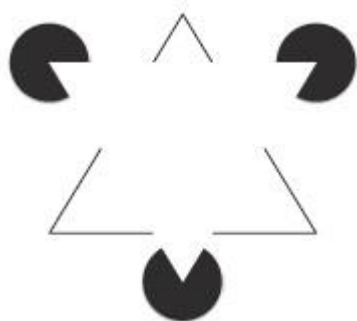


Рис. 1. Вы видите треугольники, но на самом деле их нет

Вы видите на заднем плане черный контур треугольника, на который сверху наложен белый перевернутый треугольник. Но это совсем не то, что присутствует на рисунке на самом деле. Эта иллюзия называется треугольником Канижа, по имени итальянского физиолога Гаэтано Канижа, который продемонстрировал этот эффект в 1955 году. Исходя из практических соображений и опираясь на предыдущий опыт, мозг интерпретирует зрительные сигналы. Обычно этот метод работает без сбоев, но иногда случаются ошибки.

ПЕРИФЕРИЧЕСКОЕ ЗРЕНИЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЦЕНТРАЛЬНОЕ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОСТИЧЬ СУТЬ УВИДЕННОГО

Периферическое зрение человека независимо от нашего желания фиксирует движение. Адам Ларсон и Лестер Лощки пришли к выводу, что центральное зрение в основном отвечает за распознавание отдельных объектов, но общий смысл картины схватывается периферическим зрением. Если вы хотите, чтобы пользователи были сосредоточены на центральной части экрана, не используйте анимацию или мигающие элементы на периферии.

ЗА УЗНАВАНИЕ ЛИЦ ОТВЕЧАЕТ ОСОБАЯ ЧАСТЬ МОЗГА

Хотя зрительная кора сама по себе достаточно велика, существует специальный участок головного мозга за пределами зрительной коры, единственной функцией которого является узнавание лиц. Идентифицированная Нэнси Канвишер, веретенообразная извилина мозга позволяет воспринимать лица «в обход» обычных интерпретирующих каналов и помогает узнавать их быстрее, чем прочие объекты. Эта извилина расположена вблизи миндалина мозжечка, являющейся эмоциональным центром мозга.

Исследования движений глазного яблока показывают, что, если глаза на картинке смотрят не на нас, а на объект, изображенный на веб-странице (рис. 2), мы также переводим взгляд на этот объект.



Рис. 2. Мы смотрим туда, куда смотрит человек на картинке

ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ НЕ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ В ПОЛЕ ЕГО ЗРЕНИЯ

В своей книге [Невидимая горилла](#) Кристофер Чабрис и Дэниэл Симонс пришли к заключению, что если ваше внимание сосредоточено на чем-то одном и вы не ожидаете каких-либо изменений, то вы легко можете не заметить их появления.

ДЕВЯТЬ ПРОЦЕНТОВ МУЖЧИН И ПОЛПРОЦЕНТА ЖЕНЩИН — ДАЛЬТОНИКИ

Выбирайте цветовую схему, которая воспринимается людьми, страдающих любым из видов дальтонизма. Существует несколько сайтов, с помощью которых можно проверить, как будут выглядеть картинки с вашего веб-сайта для дальтоников. Например, www.vischeck.com и <http://colorfilter.wickline.org/>.

ЧТЕНИЕ И ПОНИМАНИЕ – ЭТО НЕ ОДНО И ТО ЖЕ

Для оценки удобочитаемости текста используется формула легкости чтения Флеша. С помощью этой формулы оценивается не только легкость чтения текста, но и уровень образования читающего. Чем выше значение, тем легче прочитать текст и тем большему числу читателей он будет понятен (рис. 3). Подробнее см. [Проверка удобочитаемости текстов по Флешу в Word](#).

$$206.835 - 1.015 \left(\frac{\text{слов в документе}}{\text{предложений в документе}} \right) - 84.6 \left(\frac{\text{слогов в документе}}{\text{слов в документе}} \right)$$

Рис. 3. Формула удобочитаемости Флеша

ВЫ МОЖЕТЕ ПРОЧИТАТЬ ЭТОТ АБЗАЦ?

Хотя свола инензмеы, все же вы мжеоте пчеорсть киакм-то орабозм зотт азабц. Подоряк рпоасженлоия бкув в кждаом свлое не яетвляся тиакм уж вныажм. Но пваеря и пляедосня бувкы кадожго солва дожнлы быть на сивох мтесах. Останылье бувкы мгуот быть пешаремены и все же вы проетчте тескт без бошольго тудра. Это птомуу что чнтеие овасноно на пгадыредувании сленщдугею свлоа.

Во время чтения мы не занимаемся точным отождествлением букв и слов; мы интерпретируем их позднее. Мы предугадываем, что будет дальше. Чем больше вы знаете, тем легче предугадывать и интерпретировать.

Не забывайте о заголовках. Прочитайте следующий абзац:

Для начала разделите элементы на группы. Разделение на основе цвета является общепринятым, но можно использовать также и другие критерии, такие как текстура, материал или режим обработки, указанный в сопроводительной документации. После сортировки приступайте к использованию оборудования. Каждая группа обрабатывается отдельно. Поместите одну из них в машину.

О чем этот абзац? Понять трудно. Но что если я помещу тот же самый абзац под заголовком?

Как использовать новую стиральную машину. Для начала разделите элементы на группы. Разделение на основе цвета является общепринятым, но можно использовать также и другие критерии, такие как текстура, материал или режим обработки, указанный в сопроводительной документации. После сортировки приступайте к использованию оборудования. Каждая группа обрабатывается отдельно. Поместите одну из них в машину.

Удобочитаемость абзаца не улучшилась, но, по крайней мере, стало понятно, о чем он.

В исследовании Андерсона и Пичерта испытуемые читали рассказ о доме и его внутреннем убранстве. Одной группе было предложено прочитать рассказ с точки зрения покупателя дома, а другой — с точки зрения грабителя. Информация, которую люди запомнили, различалась в зависимости от точки зрения.

РАСПОЗНАВАНИЕ ОБРАЗОВ ПОМОГАЕТ ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ БУКВЫ, НАПИСАННЫЕ РАЗЛИЧНЫМИ ШРИФТАМИ

Не существует разницы в удобочитаемости между шрифтами с засечками и без засечек. Необычный и чрезмерно декоративный шрифт может мешать распознаванию образов и уменьшать скорость чтения. Если люди испытывают трудности при чтении шрифта, они склонны переносить это чувство на текст в целом и могут решить, что предмет, о котором говорится в тексте, сложен для понимания.

РАЗМЕР ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Почему некоторые шрифты кажутся крупнее по сравнению с другими, хотя они имеют один и тот же размер? Это связано с *x*-высотой. *x*-высота — высота строчных букв без выносных элементов в данном семействе шрифтов. Каждый шрифт характеризуется собственной *x*-высотой, поэтому одни шрифты кажутся крупнее других, хотя на самом деле они имеют одинаковый кегль (рис. 4).



Рис. 4. Так вычисляется размер шрифта и *x*-высота

ЧЕЛОВЕК ОДНОМОМЕНТНО МОЖЕТ ЗАПОМНИТЬ ТОЛЬКО ЧЕТЫРЕ ЭЛЕМЕНТА

Возможно вы слышали фразу: «магическое число семь плюс-минус два». Эта фраза относится к некоей распространенной легенде, согласно которой человек, как правило, не может удержать в кратковременной памяти более 7 ± 2 элементов. Однако это лишь легенда. Серьезные исследования показали, что «магическим» числом является четыре. Одна из интересных стратегий, которая применяется для увеличения количества элементов, — это разделение информации на группы. Неслучайно номер телефона выглядит подобным образом: 716-569-4532.

ЧТОБЫ НЕ ЗАБЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ, ЕЕ НУЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

Каким образом переместить информацию из рабочей памяти в долговременную? Существует два основных способа: повторять ее много раз или связать ее с другой, известной информацией. Профессионалы хранят информацию в виде схем.

ПАМЯТЬ ЗАДЕЙСТВУЕТ МНОЖЕСТВО МЕНТАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

Даоюн Джи и Мэтью Вильсон создали теорию, описывающую поведение людей. Когда люди спят и видят сны, они обрабатывают или систематизируют информацию, полученную за прошедший день. Они соединяют новые воспоминания и создают новые ассоциации из той информации, которую они получали в течение дня. Их мозг решает, что запомнить и что забыть. Фонологическое кодирование (с помощью звучания слов) помогает вспоминать информацию. До появления письменности легенды хранились в памяти народа в виде сказаний.

ЧЕЛОВЕК РЕКОНСТРУИРУЕТ ВОСПОМИНАНИЯ ВСЯКИЙ РАЗ, КОГДА ВСПОМИНАЕТ

Мы склонны думать, что наша память хранит события в первозданном и неизменном виде, как видеофильмы в архиве. К сожалению, это не так. Мы действительно воссоздаем воспоминания всякий раз, когда думаем о них. Не существует видеоклипа, хранящегося в мозге в определенном месте, подобно файлу на жестком диске. Есть нейронные связи, следы памяти, которые возбуждаются всякий раз, когда вы вспоминаете событие. Например, воспоминание может меняться всякий раз, когда вы его извлекаете. Более поздние события могут изменить ваши воспоминания. Мы также можем заполнять провалы в памяти вымышленными последовательностями событий.

Почему показания свидетелей ненадежны. Проводя исследования по восстановлению воспоминаний, Элизабет Лофтус показывала участникам эксперимента видеоклип с автомобильной аварией. Затем она задавала ряд вопросов, каждый раз меняя формулировку. Например, она спрашивала: «Как вы оцениваете скорость машины в тот момент, когда она столкнулась с другой машиной?» или: «Как вы оцениваете скорость машины в тот момент, когда она врезалась в другую машину?» А затем она спрашивала участников, видели ли они разбитое стекло. Когда Лофтус использовала слово «врезалась», испытуемые оценивали скорость выше, чем, когда она применила слово «столкнулась». И более чем вдвое большее количество людей вспоминали, что видели разбитое стекло, когда использовалось слово «врезалась» вместо слова «столкнулась».

ЗАБЫВАТЬ — ЭТО БЛАГО

На самом деле способность забывать не является недостатком. Подумайте обо всех тех сенсорных сигналах, которые каждую секунду поступают в наш мозг на протяжении всей нашей жизни. Если бы мы помнили все, то были бы не способны действовать; мы должны забывать некоторые вещи. Наш мозг постоянно решает, что следует помнить, а что забыть.

В 1886 году Герман Эббингауз вывел формулу, демонстрирующую эффект ослабления воспоминаний:

$$R = e^{-t/S}$$

Здесь R — сохранение данных в памяти, S — относительная сила памяти, t — время. Кривая забывания показывает, что мы быстро забываем информацию, если только она не размещается в долговременной памяти (рис. 5).

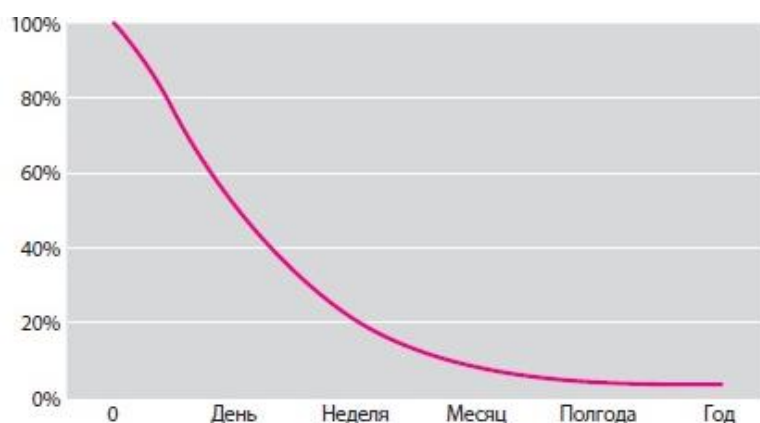


Рис. 5. Кривая забывания Германа Эббингауза

САМЫЕ ЯРКИЕ ВОСПОМИНАНИЯ ЛЖИВЫ

Детальные воспоминания о травмирующих или драматических событиях называются вспышками воспоминаний. Эмоции обрабатываются в мозжечковой миндалине, которая находится поблизости от извилины морского конька, участвующей в долговременном кодировании информации при образовании воспоминаний. Поэтому для психологов неудивительно, что эмоционально нагруженные воспоминания могут быть очень яркими и живыми.

Хотя вспышки воспоминаний очень яркие, но в них полно ошибок. В 1986 году взорвался космический корабль «Челленджер». Если вы вызовете в памяти это событие, то, возможно, вспомните его очень живо. Спустя день после этого трагического события Ульрих Нейссер, профессор, который исследовал воспоминания, подобные этим, попросил своих студентов записать воспоминания о том, что случилось. Три года спустя он вновь попросил тех же студентов написать воспоминания об этом событии. 90 % информации в более поздних записях отличалось от записей первоначальных. Половина из них были неверны в двух-трех деталях. Одна участница, увидев описание, которое она сделала три года назад, воскликнула: «Я узнаю свой почерк, но не может быть, чтобы это написала я».

ЧЕЛОВЕК ЛУЧШЕ ОБРАБАТЫВАЕТ НЕБОЛЬШИЕ ПОРЦИИ ИНФОРМАЦИИ

Согласно некоторым оценкам, каждую секунду в наш мозг поступают десятки миллионов информационных сигналов, но только сорок из них дойдут до нашего сознания. Одна из распространенных дизайнерских ошибок состоит в единовременной подаче слишком большого объема информации. Применяйте концепцию постепенного раскрытия. *Постепенное раскрытие* означает представление людям только той информации, которая в данный момент им необходима.

ТРЕТЬ ВРЕМЕНИ НАШИ МЫСЛИ ГДЕ-ТО БРОДЯТ

«Блуждания ума» — термин, обозначающий ситуацию, когда в процессе обдумывания определенной задачи вы внезапно начинаете думать о чем-то совершенно отвлеченном. Люди недооценивают распространенность явления «блуждания ума»: они думают, что их ум где-то блуждает около 10% времени, тогда как, по подсчетам психологов, «блуждание ума» занимает примерно 30 % времени бодрствования. Во время езды по пустой дороге ваш разум блуждает примерно три четверти времени. «Блуждания ума» позволяют одной части мозга фокусироваться на выполняемой задаче, а другой продолжать преследовать высшую цель. «Блуждания ума» напоминают многозадачность, но на самом деле ею не является. «Блуждания ума» позволяют быстро переключать фокус внимания с одного объекта на другой и обратно.

Исследователи убедились, что люди, склонные к частому «блужданию ума», лучше решают поставленные задачи и проявляют более творческий подход к их решению. Везде, где это возможно, используйте гиперссылки, это помогает быстро переходить от одной темы к другой. Пользователи любят веб-серфинг, поскольку он позволяет мечтать.

ЛЮДИ С БОЛЬШИМ ЖАРОМ ЗАЩИЩАЮТ ИДЕЮ, ЕСЛИ ОНИ НЕ УВЕРЕНЫ В НЕЙ

В 1956 году Леон Фестингер написал книгу «Когда пророчества не сбываются» (на русском языке не выходила; зато опубликована книга [Теория когнитивного диссонанса](#)). В ней он описал когнитивный диссонанс (внутренний конфликт, вызванный противоречивыми чувствами или убеждениями). Существует два основных способа разрешения подобного конфликта: изменить свои убеждения или отказаться от одной из противоречивых идей.

Если вы столкнулись с информацией, которая противоречит вашим убеждениям, появляется тенденция отрицать новую информацию, а не изменять своим убеждениям. Чем меньше в человеке уверенности, тем сильнее он спорит. Не тратьте время, пытаясь изменить чьи-то укоренившиеся убеждения. Лучший способ изменить чье-либо мнение — сделать так, чтобы человек изменил его самостоятельно. Не пытайтесь доказать людям, что их убеждения нелогичны, неразумны или являются не лучшим выбором. Это может вызвать «ответный огонь» и заставить их отстаивать свои позиции.

МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Ментальная модель представляет собой мыслительный процесс, направленный на понимание того, как работает что-либо (то есть на понимание окружающего мира). Ментальные модели основаны на неполных фактах, прошлом опыте и даже на интуитивном восприятии. Они помогают формировать

действия и поведение, влияют на то, чему люди уделяют внимание в сложных ситуациях, и определяют их подход к проблемам. Понимание ментальных моделей целевой аудитории — залог успеха вашего сайта или продукта.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОНЦЕПТУАЛЬНЫМИ МОДЕЛЯМИ

Если ментальная модель — это представление человека об объекте, с которым он взаимодействует, то концептуальная модель — это действующая модель, которую человек получает, знакомясь с дизайном и интерфейсом конкретного продукта. Если существует несоответствие между ментальной моделью субъекта и концептуальной моделью объекта, продукт или веб-сайт будет труден для изучения, сложен в использовании или вообще не будет принят. На самом деле одной из важнейших целей обучения обращению с новым продуктом является приспособление ментальной модели аудитории к концептуальной модели продукта.

ИНФОРМАЦИЯ В ФОРМЕ РАССКАЗА ИЛИ ИСТОРИИ ЛУЧШЕ ВОСПРИНИМАЕТСЯ

Рассказы или истории способны на многое. Они не только захватывают и удерживают внимание, но и делают и нечто большее — они помогают обрабатывать информацию и устанавливать причинно-следственные связи (подробнее см. [Мартин Сайкс и др. От слайдов к историям. Пошаговая методика создания убеждающих презентаций](#)).

Поскольку истории развиваются в хронологическом порядке, они устанавливают причинно-следственную связь даже там, где ее нет в явном виде. Как и зрительная кора, «наполняясь» тем, что мы видим, отыскивает и распознает образы, наши мыслительные процессы стремятся отыскать причину. Наш мозг предполагает, что вся информация относится к делу и причинно связана. Рассказы облегчают этот процесс, помогая совершить прыжок от причины к следствию.

ЧЕЛОВЕК УЧИТСЯ НА ПРИМЕРАХ

Не говорите людям, что делать, лучше покажите. Используйте картинки и снимки экранов, чтобы показать примеры. Еще лучше использовать короткие видеоролики.

ЧЕТЫРЕ ВИДА ТВОРЧЕСТВА

Арне Дитрих идентифицировал четыре вида творчества с соответствующей каждому типу мозговой активностью (рис. 6):

	Когнитивное	Эмоциональное
Намеренное	Томас Эдисон	Терапевтический момент истины
Спонтанное	Ньютон и яблоко	Художники, музыканты

Рис. 6. Четыре вида творчества

Преднамеренное когнитивное творчество — вид творчества, который рождается в ходе длительной дисциплинированной работы. Например, Томас Эдисон ставил эксперимент за экспериментом, до тех пор, пока не приходил к открытию. В процессе спонтанного когнитивного творчества сознание перестает работать над проблемой и предоставляет возможность поработать над ней подсознанию. Если решение проблемы требует «выхода за рамки» обычного мышления, тогда вы на время должны освободить голову от сознательной работы. В этом случае, используя другой вид активности, не связанный с сознанием, префронтальная кора увязывает информацию новым способом с помощью подсознательных ментальных процессов.

ПЛЫТЬ ПО ТЕЧЕНИЮ

Михай Чиксентмихайи описал состояние «потока»: «Быть увлеченным деятельностью ради нее самой. Эго пропадает. Время летит. Каждое действие, движение, мысль следует из предыдущей,

словно играешь джаз. Все твое существо вовлечено, и ты применяешь свои умения на пределе.» (подробнее см. [Михай Чиксентмихайи. Поток: Психология оптимального переживания.](#))

Если вы пытаетесь ввести пользователя в состояние потока (например, создаете игры), дайте людям возможность контроля. Правильно распределяйте препятствия по стадиям процесса. Людям необходимо чувствовать, что цель хотя и трудна, но достижима. Не забывайте об обратной связи. Минимизируйте отвлекающие факторы.

КУЛЬТУРА ВЛИЯЕТ НА ОБРАЗ МЫСЛЕЙ

Ричард Нисбетт в своей книге «География мысли» обсуждает исследования, которые показывают, что образ мышления формируется культурой: ВОСТОК = ОТНОШЕНИЯ; ЗАПАД = ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ. Люди из разных географических регионов и из разных культур по-разному реагируют на фотографии и оформление веб-сайтов. Жители Восточной Азии замечают и запоминают фон и контекст в большей степени, нежели представители Запада.

ЧЕЛОВЕК НЕ ПРИСПОСОБЛЕН К МНОГОЗАДАЧНОСТИ

Существует устоявшееся мнение о том, что люди способны выполнять несколько задач одновременно. Но, к сожалению, результаты исследований однозначно показали: на самом деле люди не многозадачные системы. В один конкретный момент времени вы можете думать только об одной вещи или производить только одно ментальное действие.

Во многих штатах США сейчас запрещается водить машину, держа в руках мобильный телефон, но можно разговаривать через специальное устройство, оставляющее руки свободными. Это порочная практика. Проблема не в том, что вы держите телефон в руке, а в том, что вы разговариваете со своим собеседником. Когда вы ведете диалог, ваше внимание сконцентрировано на разговоре, а не на вождении. Это проблема внимания, а не свободных рук.

НАИБОЛЬШЕЕ ВНИМАНИЕ ПРИВЛЕКАЮТ ОПАСНОСТЬ, ПИЩА, СЕКС, ДВИЖЕНИЕ, ЛИЦА И РАССКАЗЫ

У нас на самом деле не один мозг, а три. Новый — это сознательный, логический разум; всем хорошо известно, как он действует. Средний отвечает за эмоции, старый — за выживание. Работа старого мозга состоит в том, что, постоянно сканируя окружающую среду, он отвечает на вопросы: могу ли я это съесть? может ли это съесть меня? могу ли я заняться с этим сексом? Это все, что беспокоит старый мозг.

Чтобы обратить внимание, нужно сначала воспринять. Обнаружить что-либо не всегда просто. Ваши органы чувств могут воспринять сигнал, но это не означает, что вы обратите на него внимание. Воспринимаете вы что-либо или нет, зависит не только от того, присутствует ли сигнал на самом деле. Действительно, иногда сигнал присутствует, а вы не замечаете его, а иногда его нет, но вы думаете, что видите или слышите его. Ученые называют эту концепцию теорией обнаружения сигналов (см. также [Нейт Сильвер. Сигнал и шум](#)).

МОТИВАЦИЯ УСИЛИВАЕТСЯ ПО МЕРЕ ПРИБЛИЖЕНИЯ К ЦЕЛИ

Представьте, что в вашей любимой кофейне вам выдают карточку постоянного покупателя. Каждый раз, когда вы заказываете очередную чашку кофе, в карточке ставят штамп. Когда карточка заполнена, вы получаете чашку кофе бесплатно. Существует два возможных варианта этой карточки:

- Вариант А: на карте имеются 10 пустых мест под штампы.
- Вариант В: на карте имеются 12 мест под штампы, и, когда вы ее получаете, два штампа уже стоят.

Заполнение какого из вариантов займет больше времени? Вы заполните быстрее вариант В. И причина в эффекте приближения к цели.

Эффективны любые вознаграждения. Если вы изучали психологию в двадцатом столетии, вы, может быть, помните Б. Ф. Скиннера и его работу по выработке оперантных условных рефлексов. Скиннер изучал зависимость поведения от того, каким образом и как часто дается подкрепление (награда). См. также [Карен Прайор. Не рычите на собаку](#). Многие психологи придерживались другой точки зрения, и в конце концов оперантное обучение «вышло из моды». Я не утверждаю, что эта теория полностью объясняет поведение и мотивацию, но убеждена, что это проверенная теория и она хорошо работает. Лично я использовала ее в управлении, преподавании и воспитании своих детей.

ЭФФЕКТ НЕОЖИДАННОСТИ ПОДДЕРЖИВАЕТ СОСТОЯНИЕ ПОИСКА

Системы электронной почты и большинство социальных сетей используют схему с изменяемым числом действий. Она дает высокую вероятность того, что люди будут снова и снова вовлекаться в определенный поведенческий шаблон. Дофаминовая система особенно чувствительна к сигналам, показывающим, что близится вознаграждение. Если поступает особый сигнал, указывающий на некое событие, дофаминовая система возбуждается. Это павловский условный рефлекс. Когда сигнал связан с поведением, направленным на поиск информации, будь то звуковой сигнал или текстовое сообщение, которое пришло на ваш телефон, либо звуковой и визуальный сигнал о том, что пришло сообщение в ваш почтовый ящик, вы имеете дело с самым настоящим павловским рефлексом — выделяется дофамин, и поиск информации начинается снова.

Дофаминовая система стимулируется наиболее энергично, когда информация поступает в малых количествах, так что информационный голод удовлетворяется не полностью. Короткий текст (максимум 140 символов) или сообщение Twitter идеально подходит для того, чтобы раздражить дофаминовую систему.

Вы устали и хотите остаться наедине с собой? Вы хотите выйти из дофаминового цикла? Постоянная стимуляция дофаминовой системы истощает. Чтобы разорвать дофаминовую петлю, нужно оторваться от средств, обеспечивающих поиск информации, то есть выключить компьютер или убрать мобильный телефон с глаз долой. Одно из наиболее сильных средств, помогающих положить конец дофаминовому циклу, — отключить звуковые и иные сигналы, стимулирующие поиск новой информации.

ВНУТРЕННЕЕ И ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Дэниэл Пинк в книге [Драйв](#) писал, что в настоящее время 70% людей (в развитых странах) заняты эвристической деятельностью, в которой нет установленных процедур. Система традиционных наказаний и вознаграждений была рассчитана на внешнюю мотивацию и хорошо работала для алгоритмической, но не для эвристической деятельности. Эвристическая работа сама обеспечивает внутреннюю мотивацию в виде полученных результатов.

Не думайте, что деньги или иные внешние награды — это лучший способ поощрения. Ищите внутренние стимулы. Если вы собираетесь использовать внешнее вознаграждение, то более эффективным будет неожиданное. Если созданный вами продукт позволит людям взаимодействовать друг с другом, это само по себе станет мотивирующим фактором для его использования.

ПРОГРЕСС, СОВЕРШЕНСТВО И КОНТРОЛЬ

Почему люди отдают свое время и творчество Википедии? Или другим открытым источникам? Если вы на минуту остановитесь и призадумаетесь над этим, то осознаете, что существует много видов деятельности, которой с удовольствием занимаются люди, хотя они требуют большого количества времени, знаний и не приносят ни финансовой выгоды, ни даже карьерного роста. Людям нравится чувствовать, что они способствуют прогрессу, что они учатся и создают новые знания и навыки (я трачу около 30 часов в неделю на ведение блога. — *Прим. Багузина*).

Поскольку достижение совершенства является мощным мотивирующим фактором, даже небольшие признаки прогресса могут сильно мотивировать людей двигаться дальше в этом направлении (я отслеживаю рост посещаемости с помощью Google Analytics. — *Прим. Багузина*). Дэниэл Пинк говорит о том, что к совершенству можно приближаться, но достичь его невозможно. Вы можете становиться лучше и лучше, но никогда не достигнете конечной точки. Именно это делает совершенство непреодолимым мотивирующим фактором.

ЛЮДИ ДУМАЮТ, ЧТО ПРИЧИНОЙ ЯВЛЯЕТЕСЬ ВЫ, А НЕ СИТУАЦИЯ

Исследования фундаментальной ошибки атрибуции доказывают следующее:

- В культурах, для которых характерен индивидуализм (например, в США), поведение других людей объясняют личностными факторами.
- Свое собственное поведение люди в индивидуалистических культурах имеют тенденцию объяснять ситуационными факторами, а не личностными характеристиками.
- В культурах, для которых характерно коллективистское поведение (например, в Китае), люди также делают фундаментальные ошибки атрибуции, но не так часто.

С этим связан еще один эффект: люди более склонны жертвовать деньги пострадавшим от стихии, чем тем, кто пострадал от человеческой деятельности.

ВРОЖДЕННЫЕ СПОСОБНОСТИ К ПОДРАЖАНИЮ И СОПЕРЕЖИВАНИЮ

Зеркальные нейроны обеспечивают возможность сопереживать. Последние исследования говорят о том, что зеркальные нейроны обеспечивают возможность сопереживать. Мы буквально испытываем те же самые чувства, и это позволяет нам глубоко и досконально понимать, что чувствует другой человек. Вилейанур Рамачандран — один из ведущих исследователей в области зеркальных нейронов (рекомендую почитать [Вилейанур Рамачандран. Мозг рассказывает. Что делает нас людьми](#)).

СЕМЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ЭМОЦИЙ



Радость



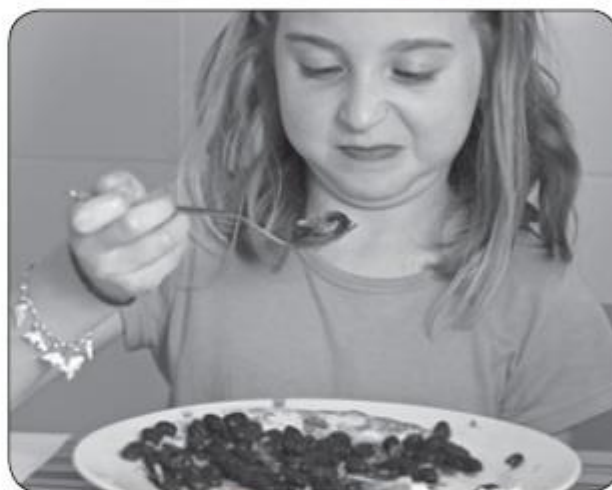
Печаль



Презрение



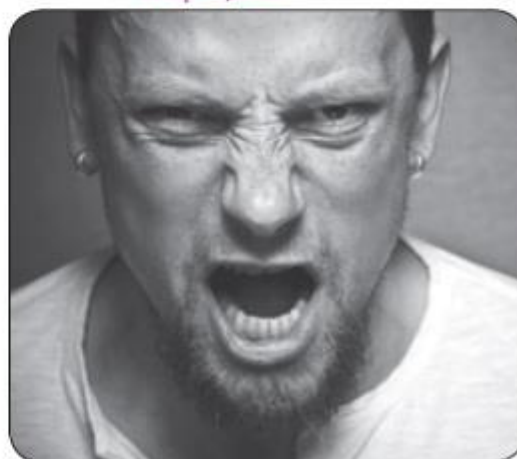
Страх



Отвращение



Удивление



Гнев

Рис. 7. Семь универсальных эмоций согласно Полу Экману

РЕАКЦИЯ НА БУДУЩИЕ СОБЫТИЯ ПРЕУВЕЛИЧЕНА

Люди – плохие предсказатели. Дэниэл Гилберт в книге [Спотыкаясь о счастье](#) обсуждает исследования, которые он проводил, работая с предсказаниями или оценками эмоциональных реакций на события. Он обнаружил, что люди преувеличивают собственные реакции на приятные и неприятные события своей жизни. Независимо от того, о каких событиях идет речь — негативных (потеря работы, авария или смерть любимого) или позитивных (неожиданное наследство, интересная работа, большая любовь), человек склонен преувеличивать свою реакцию. Если событие негативное, люди считают, что они будут надолго расстроены и опустошены. Если событие позитивное, предполагается, что они надолго будут безумно счастливы.

На самом деле у нас есть встроенный регулятор. Происходят ли положительные или отрицательные события, большую часть времени уровень счастья остается постоянным. Будьте осторожны по отношению к заверениям клиентов, что внесение некоторых изменений в продукт или дизайн осчастливит их или, наоборот, сделает несчастными до конца дней. Люди предпочитают одни вещи другим или думают, что предпочитают, но их реакция, будь она позитивная или негативная, вероятнее всего будет менее сильной, чем они это себе представляют.

ЧЕЛОВЕК СТРЕМИТСЯ ИМЕТЬ БОЛЬШЕ ИНФОРМАЦИИ, ЧЕМ МОЖЕТ ОБРАБОТАТЬ

Не перегружайте клиентов богатством выбора. Если спросить людей, сколько вариантов выбора они хотят видеть, они ответят «много» или «огласите, пожалуйста, весь список». Так что лучше не спрашивайте. Ограничьте число вариантов тремя или четырьмя. Если вы хотите предложить больше, следуйте концепции постепенного раскрытия. Например, обеспечьте возможность выбора из трех или четырех пунктов, а в каждом из них разместите поднабор из следующих трех-четырёх пунктов.

Понятие «иметь выбор» отождествляется с понятием «контролировать». Человеку кажется, что он контролирует ситуацию, если он видит варианты выбора. И хотя слишком большой выбор затрудняет получение желаемого, но, несмотря на это, человек хочет иметь как можно больше вариантов выбора, так как в подобном случае возникает иллюзия полного контроля.

КОЛЛЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ МОГУТ БЫТЬ НЕВЕРНЫМИ

Исследования показывают, что коллективные решения имеют некоторые серьезные недостатки. Эксперимент показал, что, когда группа людей начинает дискуссию с обсуждения изначальных предпочтений, участники группы уделяют меньше времени и внимания информации, которая не согласуется с предпочтениями группы. И, следовательно, они принимают неоптимальное решение.

90% дискуссий начинаются с того, что члены группы обсуждают свои первые впечатления. Исследования ясно доказывают, что это плохая идея; вместо этого следует начинать дискуссию с обсуждения важной информации, эти данные должны быть тщательно взвешены для принятия наилучшего решения. Предоставьте человеку возможность и время рассмотреть всю важную информацию самостоятельно до того, как он узнает мнение других. Попросите членов группы провести оценку уверенности в своих решениях перед тем, как они покажут эти решения другим.

МНЕНИЕ СИЛЬНОЙ ЛИЧНОСТИ

Каждый, кто принимал решения в группе или способствовал его выработке, мог видеть и слышать, как доминирующий член группы монополизирует обсуждение и решение. То, что решение принималось группой, не означает, что вся группа реально участвовала в выработке решения. Многие люди самоустраиваются в присутствии одного или нескольких влиятельных членов группы и могут вообще не произнести ни слова.

Камерон Андерсон и Гэвин Килдаф изучали процесс принятия решений в группах. Они сформировали группы из студентов, в каждой из которых было по четыре человека, и предложили им решить математическую задачу из теста SAT, который используется при поступлении в колледж. У исследователей не было предположения, почему эти люди стали лидерами. Были ли у них лучшие результаты математического теста SAT? (Нет). Они препятствовали остальным стать лидерами? (Нет).

Ответ удивил исследователей: лидеры говорили первыми. В 94% случаев окончательный ответ группы совпадал с первым ответом, который был предложен, и люди, обладающие доминирующими качествами, говорили первыми. Если вы проводите групповое совещание, предложите каждому члену группы заранее записать свои идеи и обсудите эти идеи перед началом совещания.

ЛУЧШЕ ОДИН РАЗ УВИДЕТЬ...

Традиционные магазины, в которых можно потрогать товар руками, имеют преимущество перед интернет-магазинами, особенно если речь идет о цене. Размещение продуктов за стеклом может уменьшать цену, которую покупатель готов платить.