

# ПРЕСТИДИЖИТАТОР

*Семь принципов влияния:  
как завладеть  
вниманием аудитории  
и добиться успеха*

ДЭВИД КВОНГ



[t.me/marketologmanager](https://t.me/marketologmanager)

**Дэвид Квонг**

**Престижитатор**

*Семь принципов влияния: как завладеть  
вниманием аудитории и добиться  
успеха*

David Kwong  
SPELLBOUND  
Seven Principles of Illusion to Captivate Audience and Unlock the  
Secrets of Success

© David Kwong, 2017  
© Головина А., перевод на русский язык, 2017  
© Издание на русском языке, оформление. ООО «Издательская  
Группа «Азбука-Аттикус», 2017  
Азбука Бизнес®

\* \* \*

Посвящается ТК

# Введение

## Мастерство иллюзии

Многим фокусникам хочется, чтобы их считали всемогущими. Они стараются убедить публику, будто их трюки столь сложны, что их не то что повторить – понять простым смертным не под силу. Зачастую такие артисты утверждают, что обладают телепатическими или экстрасенсорными способностями. Впрочем, грести всех под одну гребенку не стоит. Есть и другая, куда менее заметная, категория магов, которые честно признают, что своими умениями они обязаны долгим годам упорного труда. Я отношусь к последним.

Конечно, мне тоже нравится «пудрить мозги» публике, заставляя ее поверить в невозможное и невероятное. Но я не пытаюсь при этом сделать вид, будто мои иллюзии имеют сверхъестественную природу. Напротив, как я понимаю (и на этом настаиваю), волшебство во время представлений на самом деле происходит, но не на сцене, а в мозгу зрителя. Этот процесс присущ каждому из нас, и именно поэтому настоящими мастерами иллюзии становятся те, кто умеет им управлять (а вовсе не обладатели каких-то чудесных экстрасенсорных способностей).

Я как иллюзионист в первую очередь хочу развлекать свою публику, а она у меня самая разная – от глав корпораций до участников конференций TED<sup>[1]</sup>. В мой арсенал входят игральные карты, кроссворды, самые обычные предметы и даже мысли, которые возникают в голове у смельчаков, вызвавшихся помочь мне во время представления. Я не достаю кроликов из шляп, не дурачу зрителей с помощью дымовых завес и зеркал. Я не заставляю тигров исчезать, а полуголых девушек – летать. Мой главный «трюк» заключается в том, что я всегда на шаг (а то и два или три) впереди своего зрителя. Мои руки двигаются быстрее, чем это успевают заметить зрители. Мало того, я прекрасно знаю, что именно они замечают, а что – нет. Я обращаюсь к науке, чтобы поражать вас трюками, которые только кажутся невероятными и невыполнимыми.

Много лет назад самые первые волшебники и чародеи прибегали к тому же подходу, хотя многие из них скорее сгорели бы на костре, чем в этом признались. История магии началась с оккультных ритуалов шаманов, жрецов, звездочетов и оракулов, многие из которых использовали свои якобы сверхъестественные способности, чтобы добиться расположения императоров и королей. Покровительство знатных особ наделяло колдунов и магов властью. Они умели удивлять и поражать, и толпа была готова за это хорошо платить.

Как известно, все новое – это хорошо забытое старое. На первый взгляд может показаться, что сегодня наша жизнь куда больше зависит от глобальных технологий, чем от придворных волшебников. Однако иллюзия до сих пор играет важнейшую роль в жизни каждого человека. Все мы полагаемся на субъективные, иллюзорные ощущения, когда пытаемся понять, чему и кому можно верить, а чему – нет, что ждет нас в будущем и как лучше поступить в той или иной ситуации.

Пожалуй, можно сказать, что иллюзия никогда не играла столь важную роль в определении нашей политической, экономической и общей картины мира, как сегодня.

Во время презентации Apple II Стив Джобс делал все, чтобы создать иллюзию, будто новая модель телефона на порядок превосходит своего предшественника. Когда маэстро Густаво Дудамель взмахивает дирижерской палочкой перед началом выступления Филармонического оркестра Лос-Анджелеса, он тоже хочет создать иллюзию – образ абсолютной готовности к «бою», которая сведет на нет все переживания и сомнения музыкантов. Уоррен Баффетт, владелец и директор знаменитой Berkshire Hathaway, намереваясь в очередной раз пойти против тенденций рынка, изображает абсолютную уверенность в правильности своих решений, чтобы убедить в ней инвесторов. Ради того, чтобы склонить общественное мнение на свою сторону и приумножить влияние, к принципам иллюзии прибегают разные политические и бизнес-лидеры: Тед Тернер, президент Барак Обама, Мегин Келли и Джефф Безос. Некоторые руководители компаний и вовсе раньше работали иллюзионистами – например Дэниел Любецки из Kind Shacks, Аарон Леви из [Box.net](#), Дженет Элкин из Supplemental Health Care и Тони Хсу из Zappos. Но даже те бизнесмены, кто никогда не поднимался на сцену в роли волшебника, отличаются схожими

качествами: они отлично умеют контролировать других людей и обладают авторитетом. Они понимают, что человеческий мозг автоматически стремится заполнить пробел между увиденным и осознанным, и используют это в своих целях.

Кроме того, настоящие лидеры знают, насколько зависима их аудитория от иллюзий, и применяют это знание, чтобы производить нужное впечатление, убеждать и мотивировать. И этому может научиться любой человек.

У магов и волшебников обычно не бывает инструкций и учебников, но я все-таки постарался свести методы, которые использую на сцене, к семи основным принципам, проверенным временем. Благодаря этим принципам иллюзионисты умеют управлять вниманием зрителей, знают, как заставить их верить в то, что они и впрямь творят чудеса, и замирать в ожидании очередного фокуса. Мы всегда на шаг впереди публики, и у нас ахают и охают даже самые завзятые скептики. Но, чтобы обучиться принципам иллюзии и использовать их ради своей выгоды, вовсе не обязательно быть фокусником. Зато применять эти принципы можно практически во всех областях – и в политике, и в корпоративном мире, и даже в личной жизни.

В этой книге я расскажу вам о правилах управления человеческим поведением и восприятием, следуя которым вы заставите свою публику поверить в реальность иллюзий. Вы узнаете, кто из изобретателей, лидеров и признанных гениев использовал эти правила для продвижения своих идей и построения успешных империй, и поймете, как с их помощью лучше контролировать свою собственную жизнь и добиваться успеха.

Современный мир беспощаден: каждый пытается найти себе работу получше, выбить деньги на проект, привлечь больше посетителей, покупателей, завести больше друзей. Все хотят двигаться вперед и пытаются этого достичь совершенно одинаковыми методами, заранее обрекая себя на поражение. Принципы иллюзии позволят вам освоить новый подход: вы научитесь продвигать свои идеи, умения или товар не так, как это делают остальные, и повысите свои шансы на успех.



Хочу сразу уточнить: я не собираюсь никого учить фокусам и раскрывать их секреты. На протяжении многих веков мастера-иллюзионисты передавали свои знания ученикам. Как правило, тайна трюка сохранялась внутри семьи – традиционно искусству иллюзии фокусники обучали своих детей. Этот обычай столь силен, что в 1875 году перед смертью знаменитый австрийский иллюзионист Йоганн Непомук Хофцинзер приказал сжечь его бесценную библиотеку – а все потому, что у него не было подходящего ученика.

Объяснить такую параноидальную секретность просто: как только ты понимаешь, как «работает» фокус, иллюзия рассеивается. Утечка рецептов фокусов и трюков пагубно влияет на всю отрасль и уничтожает ореол таинственности. Я никогда в жизни не буду рассказывать, как делается какой-то трюк другого иллюзиониста. Я не хочу лишать своих читателей удовольствия наблюдать за выступлением фокусников и не собираюсь учить их мастерству иллюзии, хоть я и уверен, что, поняв основные принципы иллюзии, вы начнете ценить работу магов и фокусников куда выше.

Кроме того, из моей книги вы не узнаете, как лучше обманывать и врать. Да, работа фокусника предполагает определенное «запудривание мозгов», и грань между иллюзионистом и мошенником иногда бывает очень тонка, но все же моя книга ни в коей мере не может служить руководством по обману. Напротив, я хочу подчеркнуть, что, чем больше вам верит публика, тем более серьезная на вас лежит ответственность.

Иллюзией можно многого добиться. Если вы иллюзионист и хотите удивлять свою публику, без определенной доли манипулирования тут не обойтись. Если вы манипулируете другими людьми ради собственной выгоды, это можно квалифицировать как мошенничество. Но если вы используете иллюзию как инструмент и пытаетесь с его помощью просвещать публику, то вас вполне можно назвать и героем. Все-таки от обстоятельств многое зависит.

Магия – это когда человека спрашивают, что он перед собой видит, чтобы потом убедить его, будто глаза его обманывают. Цель всей этой книги – рассказать, как можно обуздать и использовать этот самый разрыв между реально видимым и воображаемым. Кроме того, после ее прочтения вы начнете с первого же взгляда распознавать мошенников и защитите себя от разных нечистых на руку граждан.

Больше знаешь – крепче спишь, по крайней мере когда речь идет об иллюзионистах.

Я расскажу о 7 основных принципах, на которых зиждется иллюзия – как в магии, так и в обычной жизни. В этой книге пойдет речь о том, как достигают своих целей иллюзионисты и почему вам тоже стоит освоить некоторые их приемы.

1. «Разрыв». Из этой главы вы узнаете, как задействовать когнитивный разрыв между тем, что видит публика, и тем, что она желает видеть.

2. В главе «Подготовка» я расскажу, что вам следует сделать, прежде чем вы начнете поражать публику.

3. «Сценарий». Прочитав эту главу, вы поймете, как важно подкреплять создаваемые вами иллюзии правильным сюжетом.

4. «Контроль». В этой главе вы познакомитесь с любимым приемом иллюзионистов – введением в заблуждение.

5. В главе «Свобода выбора» я расскажу о технике, при помощи которой можно управлять зрителями, якобы передав им в руки бразды правления.

6. «Знакомое – значит хорошее». Из этой главы вы узнаете, как использовать себе на благо привычки, ожидания и паттерны поведения аудитории.

7. Наконец, в главе «Лазейки» речь пойдет о том, как разрабатывать запасные и экстренные планы действий, чтобы всегда оставаться на шаг, а то и два или три, впереди.

Я включил в эту книгу множество интервью с интереснейшими людьми: бизнесменами, политиками, переговорщиками ФБР и звездами соцсетей, гениями из стартапов и боссами крупных корпораций. Все эти люди применяли упомянутые 7 принципов, чтобы

решать проблемы, вдохновлять коллег и получать поддержку, необходимую для процветания. Кроме того, я также расскажу вам об исторических личностях (не только легендарных иллюзионистах!), которые тоже использовали эти принципы – и выигрывали войны, уничтожали врагов и выстраивали успешные империи. И что самое важное, вы узнаете, как применить эти принципы на практике и одолеть препятствия, которые мешают вам добиться успеха в личной жизни и профессиональной деятельности.

Чтобы успешно использовать эти 7 принципов, вовсе не обязательно уметь доставать кроликов из шляпы или пилить девушек на две части. Чтобы узнать все, что вам нужно, о 7 принципах успеха, вам даже не понадобится цилиндр!

# 1. Разрыв

Наверное, нет человека, который знал бы больше о той загадочной территории между наукой и иллюзией, чем Майкл Скот. Этот шотландский математик, философ и астроном родился в 1175 году и еще при жизни прославился как предсказатель. В своих пророчествах Майкл опирался на положение и движение планет. Скот много путешествовал и переводил священные книги мусульман и евреев на латынь – и в итоге в Британии ему самому стали приписывать те мистические свойства, про которые говорилось в переводимых им книгах.

Про Скота ходили самые разные слухи. Поговаривали, будто он обхитрил самого дьявола, велел ему свить веревку из песка с пляжа Керколди; что он поймал чуму и держит ее в подвалах аббатства Гленлус; что однажды он призвал адского коня и велел ему трижды ударить копытом: после первого удара зазвонили колокола собора Нотр-Дам, после второго рухнули дворцовые башни, и, прежде чем конь успел ударить третий раз, король Франции в испуге согласился с требованиями Скота прекратить грабеж французами шотландских судов<sup>[2]</sup>. Как видите, Майкл Скот обладал незаурядными способностями и был влиятельным человеком – и это имело под собой определенные основания.

В 1223 году папа римский Гонорий III предложил Скоту пост архиепископа Кашэла, а четыре года спустя папа Григорий IX позвал ученого занять тот же пост в Кентербери. Скот, хоть и отказался от обоих предложений, продолжил вращаться в самых знатных кругах общества. Фридрих II, император Священной Римской империи и король Сицилии, лично пригласил Скота к своему двору, чтобы тот обучал его научным законам Вселенной, в том числе и умению пророчествовать<sup>[3]</sup>. Скот был не первым (и уж точно не последним) человеком, который использовал искусство иллюзии, чтобы обрести власть. Но он был одним из тех редких «волшебников», перед которыми трепетали императоры, короли и папы римские.

Мое знакомство с не столь явными преимуществами, которые дарует иллюзия, кажется совершенно смехотворным на фоне достижений Майкла Скота. Но в моих глазах Уилл Шортц, который рассказал мне, как на практике применять принципы иллюзии, – не меньший гений.

Все началось 1 января 2010 года. Мне тогда было 30 лет, и я готовился ко второй встрече со знаменитейшим автором головоломок и кроссвордов из New York Times. Впервые я увидел Шортца, еще когда был подростком: он выступал в библиотеке Велфлита в Массачусетсе. Я уже тогда увлекался «Скрабблом» и даже входил в Национальную ассоциацию игроков и во время семинара Шортца успешно превратил буквы LACKIES + P в слово SPECIAL K (название бренда сухих завтраков). За это Уилл подписал мне книгу головоломок журнала Games, чем вызвал у меня бурный восторг: «Дорогому Дэвиду, настоящему чемпиону головоломок». Вскоре после этого я начал переписываться с великим гуру кроссвордов, предлагая ему составленные мною кроссворды для Times (как ни странно, несколько он даже принял и одобрил). Но вживую мы с Уиллом больше не общались – вплоть до того памятного январского дня в Нью-Йорке.

Мы тогда собирались поиграть в настольный теннис. Как сказал Шортцу однажды знакомый нейробиолог, эта игра задействует все части мозга, которые не используются при решении кроссвордов. При этом во время игры в теннис, как и при составлении головоломок, нужно быть перфекционистом и предугадывать реакцию второго игрока. С тех пор на протяжении более чем трех десятилетий Шортц активно играл в настольный теннис и даже участвовал в соревнованиях. Он говорил, что «если я каждый день буду составлять кроссворды и играть в теннис, то обеспечу мозгу полноценную комплексную зарядку». В 2009 году Уилл открыл в нью-йоркском Вестчестере Центр настольного тенниса (крупнейший в Северной Америке), где мы и встретились, чтобы помахать ракетками.

Конечно, у меня были свои мотивы встретиться с Уиллом. С собой на корт я пронес колоду карт, спелый киви, нож, маркер и леску. Чтобы скрыть все это богатство, пришлось надеть джинсы и рубашку с длинным рукавом – не самое удобное одеяние для игры. Разумеется, Шортц, с его опытом и отличной физической подготовкой, легко

разгромил меня. За три гейма я выиграл всего два очка, но не расстроился – вскоре мне представилась возможность реабилитироваться.

Я спросил Уилла, не хочет ли он посмотреть фокусы, и он с восторгом согласился. Вскоре возле стойки администратора образовалась небольшая толпа, и я приступил к одному из своих стандартных «открывающих» наборов фокусов. Сперва у меня в руках появились четыре валета, затем они одним движением руки превратились в тузы. После этого я приступил к следующей части – выдал зрителям киви, чтобы они его внимательно осмотрели и убедились, что это самый обычный плод. Пока аудитория ощупывала киви, я попросил Шортца подписать долларовую бумажку, которая по мановению руки вдруг превратилась в купюру в тысячу корейских вон. Шортц, хоть и потерял на конвертации примерно 14 центов, все равно остался доволен увиденным. Затем я вновь достал колоду и попросил нескольких человек из публики выбрать по карте – у иллюзионистов этот трюк называется «многократным выбором». Всего выбрали 10 карт, и после серии ловких обманных движений и «водопадной» тасовки я угадал все из них. Наконец в качестве завершающего штриха я попросил Шортца разрезать киви – и внутри обнаружился тот самый доллар, весь в соке и семенах, но все еще с отчетливо видной подписью.

Гений кроссвордов был поражен! Мой герой, человек энциклопедических знаний, гуру всего загадочного и непонятного, не смог разгадать ни один из моих трюков.

Именно тогда передо мной открылась истинная суть магии. Я понял, что мои навыки иллюзиониста – словно ключ к потайной двери. Они делают меня необычным и выдающимся, совсем как Майкл Скот, и заставляют проникнуться ко мне симпатией и уважением даже самого завзятого скептика. В тот январский день я впервые почувствовал, какой властью над другими может обладать иллюзионист.

Понятно, что обычно эта власть приобретает форму своего рода искусства, чтобы эффективнее развлекать публику. Но, чем больше я думал об этом, тем яснее понимал: власть иллюзии распространяется далеко за пределы сцены и влияет абсолютно на все области человеческой деятельности, от политики и религии до науки и

промышленности. Овладев искусством иллюзии, можно обеспечить себе гарантированный успех в *любой* сфере.

## **Разрыв в восприятии**

Человеку свойственно доверять собственным глазам – это совершенно естественно. Мы привыкли полагаться на свои органы чувств. Мы считаем, что достаточно умны, чтобы отличить фальшивку от подлинника, хорошую идею от глупой, порядочного человека от мошенника, а гения – от посредственности. Для человека видеть – значит верить. Эта формула определяет наш выбор друзей и возлюбленных, сотрудников, советников и руководителей и помогает решить, где жить, как голосовать и что покупать. Она вписана в ДНК человека.

Если бы это было не так, человек просто не смог бы нормально функционировать – у нас не было бы гордости, решимости, уверенности в своих силах. Если бы человек не доверял своим органам чувств вести его по жизни, у него не было бы никакого резона вообще вылезать по утрам из кровати. Наша вера в точность собственного восприятия позволяет нам принимать определенные решения и рассчитывать риски. Но она же делает нас уязвимыми перед лицом иллюзий. А все потому, что в восприятии человека полно «слепых пятен» – зон, про которые мы ничего не знаем. Такие зоны мозг автоматически «заполняет» предположениями – логическими, магическими и бесконечно далекими от реальности.

Вспомнить хотя бы кинеографы – сшитые в тетрадь листы с едва различающимися изображениями, которые стали предшественником мультипликации и кинематографа. Когда мы быстро перелистываем страницы кинеографа, создается впечатление, будто картинка движется – то есть возникает иллюзия движения. Это происходит из-за того, что мозг пытается восполнить пробелы между разными страницами и «связать» их в единый образ. Благодаря этому мы «видим» больше, чем есть на самом деле – не отдельные страницы, а целую сценку.

Это же позволяет детям видеть картинку за набором точек еще до того, как они соединят их линиями, а взрослым – наслаждаться картинами импрессионистов. За множеством крохотных мазков мы

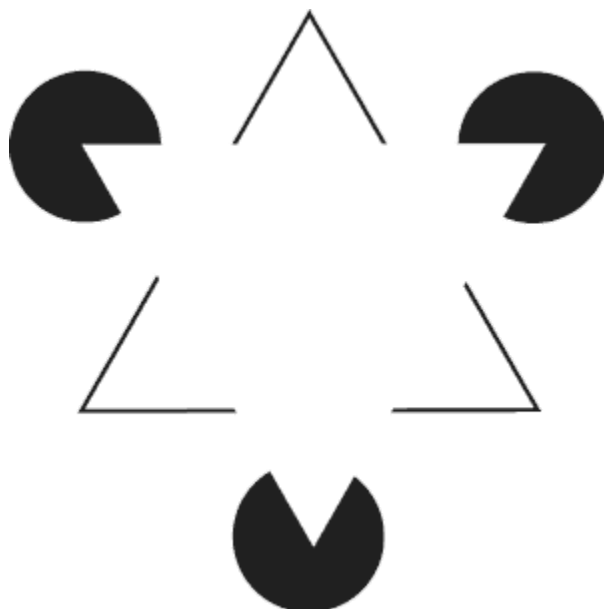
видим прекрасные лилии, стога и пейзажи. Это же свойство мозга помогает нам быстро читать: человек видит слово целиком, а не состоящим из отдельных букв. Вместо разрозненных слов мы читаем предложения, а из них уже составляем целые истории. Если бы не присущее сознанию умение заполнять пробелы в увиденном, эта страница была бы для вас просто листом с кучей черных закорючек.

Иллюзионисты используют особенности человеческого мозга для своей выгоды. Например, они прекрасно знают о таком явлении, как «амодальное восприятие», – это когда вы видите с одной стороны лежащего ствола дерева мордочку стоящей за ним таксы и мысленно продолжаете ее тело до самого конца бревна. Иллюзионисты, чтобы поразить публику, могут поставить за деревом двух такс (или даже больше) или даже вовсе две половинки плюшевых собак, а потом «растянуть» таксу до невероятной длины или вовсе разрубить ее пополам. И вы, даже понимая, что это фокус, все равно поверите своим глазам – потому что фокусник умеючи использует зазор между тем, что вы на самом деле видите, и тем, что вам кажется.

## **Треугольник Канижа**

Иллюзорные контуры – это тип визуальных иллюзий, при виде которых мозг дорисовывает фигуру там, где ее нет. Самый известный пример иллюзорного контура – знаменитый треугольник Канижа, о котором впервые в 1955 году заговорил итальянский психолог Гаэтано Канижа.





На самом деле на картинке нет никакого перевернутого треугольника, хоть мы его там и видим. Треугольник Канижа – ключевое понятие в гештальтпсихологии, где принят постулат «целое – это больше чем сумма его частей». В современном хаотичном мире наше сознание постоянно «атакуют» мириады разных визуальных раздражителей, а мозг пытается придать всему этому какой-то смысл. Из-за этого мы и дорисовываем мысленно незавершенные объекты, и заполняем пустое пространство контурами, чтобы получить знакомую нам фигуру – треугольник.

Конечно, иллюзии влияют не только на визуальное восприятие мира. Когда мы слушаем оркестр, мы слышим музыку в целом, а не набор звуков, извлекаемых из шестидесяти разных инструментов. Когда мы видим бессмысленный на первый взгляд набор букв, мы все равно понимаем их смысл: «Мрря Дмтриевна в млдсти плъзвлсь рптцией млинкой блнднки; и в птьдст лт чрты ее не бли лшны приятности, хтя нмнго рспхли и сплылсь». Мы автоматически вставляем пропущенные буквы, не особенно задумываясь над процессом. Откусывая кусочек пирога, мы ощущаем его вкус в целом – а не вкус соли, муки, яиц, масла, молока, ванили и сахара. Общее впечатление быстро перекрывает вкус отдельных ингредиентов – если, конечно, вы не профессиональный дегустатор, который годами учился выделять вкусы составных частей блюда.

Склонность сознания к заполнению любых пустот влияет и на то, как человек решает проблемы или оценивает других. Мы берем то, что уже знаем, чтобы сделать предположение о том, чего не знаем, – и потом воспринимаем эти предположения как доказанные факты. Иногда такой подход приводит к неожиданным последствиям, в чем могли убедиться британцы в 2016 году после «протестного» голосования по поводу выхода Великобритании из Евросоюза. Все опросы перед референдумом показывали, что большинство граждан не хочет выхода страны из ЕС. Из-за этого многие британцы сочли, что, если они проголосуют «за», их голос ни на что не повлияет. В итоге, голосуя за выход страны из ЕС, они просто хотели донести до правительства свое недовольство. И когда выяснилось, что Британия все-таки выйдет из ЕС, многие из проголосовавших «за» мгновенно пожалели о своем решении. Как отметил один из репортеров ВВС, «многие такие граждане проснулись поутру с мыслью “что же я наделал?”». Они вовсе не думали, что Британия и впрямь выйдет из ЕС»<sup>[4]</sup>.

Если говорить о бизнесе, то таких неприятных сюрпризов можно избежать, если знать о существовании разрыва между фактическим и предполагаемым. Как правило, предприниматели, для которых такой пробел не новость, подходят к работе более творчески и проактивно. Вот как описывает свой подход Аарон Леви, основатель онлайн-хранилища [Vox.net](http://Vox.net), который в детстве успешно выступал с фокусами: «Я смотрю на компанию и пытаюсь понять, чего там не хватает. Где у нас пробелы? Какие у нас слабости? И как мы можем их устранить?»

По словам Аарона, многие компании совершают одну и ту же ошибку, когда концентрируются исключительно на своих сильных сторонах. Конечно, понимать, какие у тебя достоинства, – тоже важно. Но, чтобы развиваться и расти, «нужно знать, почему конкретно тебя может постигнуть неудача и как это исправить». Другими словами, не стоит поддаваться иллюзии, что вы и ваша компания непобедимы<sup>[5]</sup>.

То, что мы «знаем» о других людях, может еще больше расходиться с реальностью. Возьмите хоть любого обманутого влюбленного, человека, преданного другом, или жертву обворожительного мошенника. Осознаем мы это или нет, но иллюзии играют огромную роль во всех наших взаимоотношениях, решениях и поступках.

Иллюзионисты всех мастей – от фокусников до политиков и успешных бизнесменов – знают о таких особенностях человеческого сознания и используют их с пользой для себя: впечатляют, убеждают, мотивируют, воодушевляют. Они знают, как изменить то, что люди видят (вернее, верят, что видят).

В этом признается и знаменитый британский иллюзионист Деррен Браун: «Практически все фокусы строятся на том, что фокусник создает обманную цепочку событий, которые ведут к определенному результату. Важно, чтобы публика верила: А ведет к Б, Б – к В, а В – к Г. В таком уравнении А – это начало фокуса, а Г – его «невозможный» финал<sup>[6]</sup>.

Такая взаимосвязь событий вполне может быть иллюзорной, предполагаемой, и существовать только в голове зрителя. А это еще раз доказывает, что волшебство фокусников вершится в зоне между тем, что зрителю известно, и тем, во что он верит.

Дэниел Любецки, генеральный директор компании Kind Snacks, – еще один пример успешного предпринимателя, на стиль работы которого повлиял опыт работы иллюзионистом. «Больше всего в магическом искусстве мне нравится то, что ты создаешь что-то совершенно новое, уникальное и ни на что не похожее, – пишет Дэниел. – Кроме того, в процессе узнаешь очень много нового о людях и их реакциях и учишься перенаправлять их внимание туда, куда тебе нужно. В своей работе в Kind Snacks я применяю методики из тех старых времен, когда я был иллюзионистом. Я стараюсь находить нестандартные решения. Это у меня еще из детства – я уже тогда понял, что мне нравится удивлять людей, делать что-то, чего они совершенно не ожидают»<sup>[7]</sup>.

И я его понимаю – именно это ощущение так поразило меня, когда я впервые показывал фокусы Уиллу Шортцу.

Но задолго до этого я уже знал, что иллюзии суждено сыграть важную роль в моей судьбе. Еще ребенком я начал глотать одну за другой книжки для начинающих иллюзионистов: «Магическую книгу

Клатца», «Кручу-верчу» Билла Тарра и, наконец, настоящую Библию карточных фокусников – «Королевский гид по карточным фокусам». В подростковом возрасте я постоянно оттачивал разные трюки, а на первом курсе Гарварда в первых рядах побежал слушать лекцию знаменитого историка магии и иллюзионизма Рики Джея.

В тот знаменательный день Театр Агассиса, где собирался выступить Джей, был набит битком. Поклонники великого Джея слушали, как он рассказывает о литографиях конца XIX – начала XX века и о том, как они связаны с выставкой «Образ иллюзии: магия и обман в XIX веке» в Гарвардской библиотеке Пьюси, которую он курировал. Джей говорил об иллюзионистах прошлого – Великом Германне, Великолепном Картере, о Чун Лин Су. Все они, по тогдашним слухам, обладали сверхъестественными способностями.

Лекция Джея произвела на меня такое сильное впечатление, что на следующей неделе я заявился в Гарвард и твердо объявил: свою дипломную работу (или «специализацию», как ее называют в Гарварде) я посвящу истории иллюзионизма. Последовавшие за этим решением месяцы окончательно убедили меня в том, что взаимосвязь иллюзии и умения управлять эмоциями и верованиями публики выходит далеко за пределы кинеографов.

## **Режиссура как форма иллюзионизма**

Самый наглядный пример того, как иллюзии могут влиять на умы, – это киноиндустрия, которая во многом выросла из цирковых представлений. Один из первых кинорежиссеров, Жорж Мельес, образ которого воплотил Бен Кингсли в фильме «Хьюго» (2011), был иллюзионистом. В конце XIX века Мельес выкупил театр у знаменитого фокусника Жан-Эжена Робера-Удэна – его фамилию (Houdin), слегка изменив, позже взял в качестве псевдонима прославленный Гарри Гудини. 28 декабря 1895 года Мельес присутствовал на демонстрации возможностей чудесной новинки – синематографа братьев Люмьер, и увиденное его поразило.

Он сразу понял, какие возможности скрывает этот аппарат, – об этом же бесконечном потенциале почти век спустя писал режиссер Ингмар Бергман. «Маленький трескучий ящик-проектор» он называл своим

первым «сундуком фокусника», ведь тот позволял управлять эмоциями публики, заставлял ее «плакать, вскрикивать от ужаса, улыбаться и верить в чудеса»<sup>[8]</sup>.

Другими словами, пользоваться особенностями и недостатками человеческого восприятия.

Мельес, по достоинству оценивший свой «трескучий ящик», вскоре начал крутить коротенькие одноминутные фильмы Томаса Эдисона – и с огромным успехом. Однако набитых битком залов театра «Робер-Удэн» ему было недостаточно. Самому Мельесу не особенно нравились прямолинейные и бесхитростные записи выступлений спортсменов или военных парадов. Как и Бергман, он хотел влиять на публику, вызывать в ней эмоции. Мельес понимал: хоть эта новая технология и включает в себя некоторые принципы иллюзии, это еще не значит, что ее нельзя улучшить и дополнить. Мельес всегда был выдающимся человеком – и прекрасно знал, что возможности иллюзии безграничны.

Любовь Мельеса к магии прослеживается во многих его ранних фильмах: он часто использовал театральные приемы иллюзионистов как вдохновение для создания кинематографических спецэффектов. Так, в 1896 году он снял (и сыграл главную роль) фильм «Исчезновение дамы в театре “Робер-Удэн”», в котором воспроизвел знаменитое выступление фокусника Буатье де Кольты в Лондоне. Мельес использовал т. н. «стоп-трюк» – выключал камеру в момент смены декораций, благодаря чему зрители могли наблюдать, как на их глазах женщина превращается в скелет и обратно. Один этот эффект, ставший реальным благодаря новой технологии, превратил обычный фокус в экзистенциальную историю о жизни и смерти. За свою жизнь Мельес снял более пятисот фильмов, постоянно экспериментируя: использовал разную выдержку кадров, раскрашивал пленку и вырезал из нее куски, вел покадровую съемку. Он делал все, чтобы публика поверила в волшебство.

Жорж Мельес понимал, что у кино и искусства иллюзии есть нечто общее: для их создания требуется то, что он называл «контролируемой перспективой». Когда режиссер складывает из пальцев две буквы L и смотрит на происходящее сквозь такую «рамку», он по сути воссоздает просцениум любого фокусника. Хороший режиссер изменяет то, как воспринимает изображенный в рамке мир публики, и знает, как ее

удивить и порадовать. А та в ответ нарекает его гением и наделяет авторитетом и властью. В этом смысле все режиссеры похожи на иллюзионистов, а все иллюзионисты (кем бы они ни были – фокусниками, бизнесменами, менеджерами или блогерами) – режиссеры.

## **Иллюзионизм в предпринимательском деле**

В конечном итоге я очутился в Голливуде – и в этом нет ничего удивительного, если учесть, как сильна связь между иллюзией и кинематографом. Получив диплом, я напрямую отправился покорять индустрию развлечений. Я давал представления, одновременно пытаюсь удержаться на стартовых позициях в компаниях вроде НВО и DreamWorks Animation. Тогда же я узнал, что Орсон Уэллс, один из величайших режиссеров в истории, когда-то тоже был фокусником. Во время Второй мировой Уэллс ездил по воинским частям с «Удивительным шоу для военнослужащих», во время которого распиливал пополам саму Марлен Дитрих. Уэллс лично показывал фокусы в фильмах «Следуй за мальчишками» (1944), «Фокус» (1953) и «Казино Рояль» (1967). Кроме того, незадолго до смерти он начал работу над своим собственным телевизионным шоу под названием «Магическое шоу Орсона Уэллса».

Джей Джей Абрамс – еще один пример фокусника, доросшего до режиссуры таких блокбастеров, как «Звездный путь», «Великолепная восьмерка», «Миссия невыполнима 3» и «Звездные войны: Пробуждение силы». При этом Абрамс, как и Уэллс, понимал, что связь между магией и кино не случайна. Именно поэтому в фойе продюсерской компании Абрамса Bad Robot висит подлинная вывеска легендарного магазина для фокусников Tannen's Magic, а в офисе самого Джей Джей хранится «загадочная» коробка из того же магазина. Почему загадочная? Потому что никто не знает, что внутри ее: содержимое нельзя узнать, пока ее не вскрыешь. Коробка Абрамса вот уже 30 лет остается запечатанной. По словам самого режиссера, магия и загадочность предоставляют «бесконечные возможности»<sup>[9]</sup>.

Творчески мыслить – значит работать с тем, что есть в коробке, так ее и не вскрывая. Или задействовать разрыв между тем, что мы можем

увидеть, и тем, что нам недоступно, между тем, что нам кажется, и тем, во что мы верим.

В 2009 году я впервые услышал о сценарии, в котором рассказывалось о компании иллюзионистов-мошенников. Я воспользовался представившейся мне возможностью и приступил к работе над фильмом «Иллюзия обмана» в качестве консультанта. Вместе со сценаристами мы придумывали разные способы, при помощи которых главные герои могли бы творить свои темные делишки – а именно использовать силу иллюзии во время ограбления банка. Когда сценарий был запущен в производство студией Lionsgate, я переехал в Новый Орлеан, чтобы уже на месте помогать в создании подходящих фокусов и обучать актеров хитростям иллюзионизма.

Одной из главных задач создателей фильма было подчеркивание особого склада ума иллюзионистов. Чтобы зрители лучше понимали, как именно мыслят иллюзионисты, мы постарались описать их эмоции – как это важно для них всегда быть на шаг впереди аудитории и успешно пудрить всем мозги. Понимая, что движет героями, зрители начинают сопереживать им куда больше.

Но, даже когда я уже работал над этим фильмом, я понимал, что мне еще есть чему поучиться. Однажды жарким вечером мы снимали в Луизиане первую сцену, во время которой Джесси Айзенберг очаровывает своими трюками девушку. Изначально предполагалось, что Джесси превратит неоновую трубку, наполненную газом, в сверкающее ожерелье. Но осуществить эту затею оказалось не так-то просто, и я уже начал отчаиваться. Это заметил режиссер, Луи Летерье. Он отозвал меня в сторонку и сказал:

– Не переживай ты так. Я ведь тоже в каком-то смысле иллюзионист.

Луи в первую очередь имел в виду, что он так же, как и я, умеет отвлекать и перенаправлять внимание зрителей – например изменяя темп сцены или увеличивая скорость прохода камеры. Единственное различие между нами заключалось в том, что я свое волшебство творил на сцене, а он – в монтажной.

Именно тогда я впервые задумался о том, как искусство иллюзии проявляет себя в других областях человеческой жизни. Ведь нам всем хотелось бы контролировать то, что другие люди о нас знают и думают, верно? Каждый из нас старается подчеркнуть свои достоинства и сделать так, чтобы его недостатки никто не заметил. Зачастую те, кто

выглядит так, будто находится на пару шагов впереди, и впрямь в итоге возглавляют гонку.

Практически все инноваторы, лидеры и успешные бизнесмены раздвигают границы человеческого опыта и убеждают окружающих, что невозможное не только возможно, но и необходимо. У них всегда все распланировано и всегда припасен в рукаве туз в виде запасного плана действий. Они внимательно следят за происходящим вокруг и используют обратное проектирование и всякие возможности, которых их конкуренты даже не замечают. Остальные с радостью им подчиняются, потому что они источают уверенность в себе и своих решениях и вызывают искреннее восхищение и уважение.

## Вау-фактор

Понятие «разрыва» – ключевое для всего иллюзионизма. «Вау-фактор» же помогает понять, почему иллюзия обладает над человеком такой властью, и ответ, как всегда, кроется в нашей с вами природе.

Человек верит тому, что видит, и «видит» мозгом больше, чем глазами. Кроме того, людям свойственны любопытство и наблюдательность. Но еще более важно то, что мы *запоминаем*, когда видим или ощущаем что-то новое и непривычное. Мы как вид обожаем все новое. Новые танцы, новые гаджеты, новая мода, новые блюда. Вы, наверное, помните свой первый день в школе, верно? А первый полет на самолете? А первый поцелуй? Наш мозг так хорошо хранит воспоминания о таких событиях, потому что в момент переживания они были для нас чем-то совершенно новым. При этом вовсе не факт, что первый поцелуй был качественно лучше второго и третьего. Просто на тот момент произошедшее превзошло все ваши ожидания и потому оставило глубокий след.

Любопытство и удивление от новых ощущений – это чувства, без которых невозможен процесс обучения и развития. Когнитивные



психологи Эми Шталь и Лиза Фейгенсон из Университета Джонса Хопкинса провели любопытный эксперимент: они проверили, правда ли дети обучаются быстрее и лучше, если сталкиваются с чем-то, что «противоречит их ожиданиям». Для этого ученые продемонстрировали группе детей в возрасте 11 месяцев несколько простых иллюзий. В первой тестовой группе дети сначала увидели мяч, который катится с горки и исчезает за сплошной на первый взгляд стеной. Затем им показали, что еще можно делать с мячом – кидать, катить и т. д. Во второй группе во время первого эксперимента мячик, скатившийся с горки, ожидаемо остановился у стены. Затем детям из этой группы показали все те же «фокусы», что и малышам из первой. Как выяснилось, дети, которых удивило нестандартное поведение мяча (то есть те, кто сперва видел, как он останавливается у стенки, и лишь потом – как он сквозь нее проходит), выказали больше любопытства и желания изучить незнакомый им объект. Они с радостью кидали, роняли и катали мяч – совсем как ученые. При этом дети из первой группы, которым сразу показали, как мяч проходит сквозь стену, очень быстро потеряли к нему всякий интерес.

Фейгенсон считает, что даже у младенцев уже есть определенные ожидания и предположения по поводу окружающего мира, основанные на их предыдущем опыте и наблюдениях.

«Когда ожидания расходятся с действительностью, дети воспринимают это как повод обучиться чему-то новому»<sup>[10]</sup>. Другими словами, удивление – двигатель прогресса!

И у взрослых все обстоит точно так же. Когда вы удивляете зрителей при помощи какой-нибудь иллюзии, они это запоминают. Но не просто общие ощущения и впечатления – они запоминают, что вы им говорили, на что обращали их внимание. И чем сильнее публика удивляется, тем глубже «впечатывается» ваше выступление в ее память и тем больше она склонна видеть в вас настоящую суперзвезду.

## **Гудини и Рузвельт**

Пожалуй, мало в истории было людей, которые умели бы удивлять так же, как Гарри Гудини. Сперва он поразил управляющего Театром Мартина Бека, высвободившись из наручников, и к концу 1899 года

прославился на весь мир своими «побегами». Гудини выбирался целым и невредимым из запертых цистерн из-под молока, умудрялся высвободиться из смирительной рубашки, пока висел в воздухе, и даже не побоялся опуститься под воду в знаменитом трюке «Китайская водяная камера пыток». Многие поклонники Гудини были абсолютно уверены, что их кумир обладает сверхъестественными способностями.

В число ценителей таланта Гудини входил и президент Теодор Рузвельт, который увидел иллюзиониста в июне 1914 года на борту корабля «Император», направлявшегося из Англии в Нью-Йорк. Как отмечал потом Рузвельт, его поразило не столько умение Гудини выбираться на волю в любых обстоятельствах, сколько его способности к «мимикрии спиритизма».

Во время выступления Гудини сказал, что зрители могут задать любой вопрос духам, а те напишут ответ мелом на маленькой черной доске. Рузвельт записал такой вопрос: «Где я был на прошлое Рождество?»

Гудини вложил листок с этим вопросом между двух грифельных досок, и, когда он их разъединил, все увидели проступивший «ответ» духов: на одной доске виднелась разноцветная карта Бразилии, на другой – слова: «Неподалеку от Анд». Рузвельт был поражен. Его президентский срок кончился пять лет назад, и он по праву считал себя обычным гражданином США. Подробности его прошлогодней поездки никогда и нигде не публиковались.

На следующий день Рузвельт припер иллюзиониста к стенке и потребовал, чтобы тот честно, как джентльмен джентльмену, сказал ему, правда ли на доске писали духи.

– Нет, полковник, – ответил Гудини, – это же просто фокус!

Оказывается, Гудини, узнав, что одним из пассажиров будет Рузвельт, решил подготовиться к выступлению заранее. Он связался со своим «информатором» в газете London Telegraph и разузнал о президенте и его поездке в Южную Америку все, что только мог. Первоначально Гудини планировал, что вопрос о том, где был Рузвельт в прошлом году, задаст другой пассажир, но все вышло еще удачнее – бывший президент невольно подыграл иллюзионисту. Вот так великий Гудини обхитрил одного из «Мужественных всадников».

## Манипуляция сознанием и великие мошенники

К сожалению, некоторые выдающиеся иллюзионисты используют свои способности не во благо общества. Вспомните хотя бы, какой властью всегда обладали «злые» колдуны во всем мире. Лингвист-семиотик Доун Перлмуттер, проанализировавшая роль символики в религиозном терроризме и ритуальных преступлениях, пришла к выводу, что вера в колдовство, привидений и демонов жива даже в наши дни. Например, многие мусульмане до сих пор верят в духов – джиннов.

«В исламской культуре джинны ответственны практически за все: за болезни и их отсутствие, за неприятности, богатство и положение в обществе и многие другие более мелкие и рутинные явления. Само слово “джинн” (пишется как jinn, jinnee, djinn, djinni, genii, genie) имеет арабский корень j-n-n, который означает “прятать” или “прятаться”. В этом смысле тут прослеживается аналогия со словом “оккультный”, произошедшим от латинского слова occultus – “скрытый”»<sup>[11]</sup>. Другими словами, власть, которой обладают джинны, напрямую связана с их иллюзорной природой.

Как правило, исламское духовенство не одобряет и в явном виде запрещает магические ритуалы, которые ставят под сомнение его религиозный авторитет. Однако при этом многие духовные лидеры в мусульманских странах прибегают к мистицизму, чтобы добиться своих политических целей. Например, Мулла Омар, основатель движения Талибан, утверждал, что его оберегает волшебный плащ из сундука, который под силу открыть лишь истинному лидеру народа. Когда люди Омара захватили Кабул, многие жители Афганистана поверили в его сверхъестественные способности (как верили и в то, что он не умер от туберкулеза в 2013 году). А Махмуд Ахмадинежад, будучи президентом Ирана, в 2005 году заявил, что во время выступления перед Генеральной Ассамблеей ООН его «окружило сияние, которое так заморозило руководителей других стран, что те полчаса не смели моргнуть»<sup>[12]</sup>. В интервью Wall Street Journal иранский чародей Сейид Садик Ширази сказал, что регулярно консультирует высших государственных лиц Ирана и советует им обратиться к джинну, который «помогает уладить вопросы

национальной безопасности и обеспечить стабильность режима в стране. Есть у меня в помощниках и другой джинн, который работает в том числе на Моссад и ЦРУ»<sup>[13]</sup>.

Если же говорить о более близких нам по ментальности людях, то можно вспомнить о Нэнси Рейган. Первая леди на протяжении семи лет постоянно советовалась с астрологом Джоан Куигли: та говорила, когда президенту следует проводить пресс-конференции, выступать с речами, обращаться к врачам, летать на самолете или проводить дебаты<sup>[14]</sup>. Не говоря уже о том, что, согласно мнению политолога Майкла Кертиса, политики всех мастей всегда эксплуатировали и будут эксплуатировать свойство людей «верить в то, во что хотят верить»<sup>[15]</sup>. «Успех на политическом поприще, – пишет Кертис, – похож на хороший карточный фокус, когда создается лишь видимость тасовки карт, а нужная всегда остается сверху. Иллюзионисты обводят вокруг пальца зрителей, а политики пудрят избирателям мозги, дезинформируют их или вовсе обманывают». Или, как говорил Ричард Никсон, «имидж для политика важен так же, как и его убеждения»<sup>[16]</sup>.

Иллюзионисты, политики, мошенники разных мастей – все они осознанно играют на том, во что *хочет* верить их аудитория. Ахмадинежад, Садик и Мулла Омар знали о джиннах, которых так боялась их публика – вся без исключения. Куигли видела, как сильно Нэнси Рейган хочется поверить в волшебные силы астрологии, – точно так же, как американские политики из разных партий видят, как сильно американцам хочется простых и эффективных решений глобальных задач. Именно поэтому, пишет Кертис, «такие серьезные и непростые вопросы, как система квот и торговля ими, ставка фиксированного налога, миграционные проблемы, программы вроде Medicaid и Obamacare, дефицит бюджета, налогообложение, ипотечные ставки и политика США в Сирии, политиками представляются как задачи, которые можно решить быстро и безболезненно для всех».

Экстрасенсы и «телепаты», которые делают вид, будто читают мысли, очень хорошо знают, во что хочет верить их аудитория. Они используют стандартные методики из арсенала иллюзионистов и утверждают, будто их телепатические сверхъестественные способности позволяют им творить чудеса – например общаться с вашей давно почившей тетушкой Софи. На YouTube выложены видеоролики, в которых «экстрасенсы» подходят к прохожим и, делая

пассы руками и всякие трюки, чудодейственным образом озвучивают самые разные подробности их жизни. При этом потом оказывается, что всего пару минут назад наивная жертва запостила новость в приложении вроде Instagram от своего имени (и не отключила при этом геолокацию). Когда знаешь имя человека и то, где он находится, найти дополнительные сведения о нем – проще простого. Этого вполне хватает, чтобы впечатлить доверчивого лоха.

Среди иллюзионистов экстрасенсов недолюбливают – в основном потому, что те очень много о себе понимают и любят воображать, будто родились с врожденным даром читать мысли. Как правило, иллюзионисты не прибегают к фокусам за пределами сцены и используют свои таланты только для того, чтобы развлекать публику. А вот экстрасенсы и их более нечистоплотные собратья медиумы и гадалки изображают из себя сверхлюдей 24 часа в сутки. Мало того, они при этом еще и яростно отрицают, что по сути дурят голову окружающим. Я не раз был свидетелем того, как экстрасенсы напрягаются, если их хвалят за мастерство коллеги-иллюзионисты, прекрасно понимающие, что к чему. Складывалось такое ощущение, будто экстрасенс хочет, чтобы в его «способности» верили абсолютно все вокруг.

Противостояние между иллюзионистами и разного рода медиумами ведется уже давно – буквально со времен зарождения современного спиритуализма в 1848 году, когда на магической арене появились сестры Фокс, которые утверждали, будто в их доме в Гайдсвилле завелись общительные духи. В 1876 году дело даже дошло до суда: Джон Невил Маскелайн разоблачил медиума Генри Слейда (он «получал» послания от призраков), продемонстрировав присяжным, как именно Слейд выполняет этот трюк.

Мошенники-медиумы часто обирают до нитки людей, которые потеряли близких и родных, позволяя им «общаться» с духом покойного. С такими медиумами в свое время боролся сам Гудини. Замаскировавшись, он приходил на сеансы экстрасенса в сопровождении журналиста и полисмена и разоблачал мошенника, после чего следовал немедленный арест. В 1924 году Гудини опубликовал книгу «Иллюзионист в мире духов», где подробно описал трюки, с помощью которых медиумы получают послания от мертвых, «летают» и делают вид, будто в них вселился дух покойного. Гудини

так раздражала нечистоплотность медиумов, что в 1926 году он даже выступил в конгрессе с поддержкой законопроекта о запрете гаданий в округе Колумбия.

«За последние два года благодаря мне было арестовано больше медиумов, чем за предыдущие семьдесят лет, – заявил тогда Гудини. – Я знаю, как они обманывают людей. Я знаю, какие трюки они используют, и знаю, на чем их можно подловить».

В общем, можно заключить, что, чем лучше вы владеете искусством иллюзии, тем меньше у вас шансов стать жертвой обмана<sup>[17]</sup>.

В 2015 году вышел документальный фильм «Честный лжец», посвященный иллюзионисту и разоблачителю медиумов Джеймсу Рэнди. Название фильма как нельзя лучше соответствует кредо самого иллюзиониста. Как заметил сам Джеймс в прологе фильма: «Фокусники – самые честные люди в мире. Они прямо говорят, что сейчас будут вас обманывать, а потом и впрямь вас обманывают». При этом и публика, и иллюзионист соглашались, что обман будет происходить исключительно в обоюдных интересах и ради всеобщего удовольствия и блага.

Противоположного подхода придерживался Питер Попофф, который в 1986 году заработал больше 4 млн долларов, выступая с сеансами исцеления по телевидению. На встречах с Питером зал был набит битком, и целитель вызывал на сцену отдельных зрителей. Он знал, как их зовут и на что они жалуются, чем вызывал полный восторг у публики. Позднее Рэнди, который решил разоблачить целителя, выяснил, что все факты о своих зрителях Попофф узнавал от жены: та нашептывала их ему в беспроводной наушник. У мага были и другие приемы: например, он усаживал в инвалидные кресла зрителей, которым они не требовались. После «исцеления» они в восторге вскакивали на ноги и, к всеобщему восхищению и изумлению, возвращались на место на своих двоих.

Рэнди рассказал о многих трюках Питера Попоффа в шоу The Tonight Show в 1986 году и какое-то время верил, что одержал

крупную победу: и впрямь вскоре после эфира целитель объявил себя банкротом. К сожалению, это никак не изменило то, во что людям хочется верить – в существование высших сил, способных исцелить, спасти и преобразить их. Попов долгие годы изучал страхи и желания своей аудитории и не собирался так просто расставаться со своим прибыльным делом. У него остались верные поклонники, и в 1998 году он выкупил эфир для своей передачи на кабельном канале для верующих. В 2005 году целитель заработал более 23 млн долларов<sup>[18]</sup>. А в следующем году компания Peter Popoff Ministries зарегистрировалась в качестве евангелистской, а не коммерческой организации, тем самым избавив мошенника от необходимости платить налоги и вести прозрачную финансовую отчетность.

Сегодня львиную долю дохода Питера составляют его почтовые рассылки. Отправьте целителю письмо с рассказом о своих невзгодах – и в ответ получите подробную инструкцию, как избавиться от долгов при помощи сверхъестественных существ<sup>[19]</sup>. К инструкции прилагается «чудодейственная вода из источника», которую нужно разбрызгать по заложеному-перезаложеному дому. Правда, ничего не получится, пока вы не сделаете пожертвование – например перечислите фирме Питера солидную сумму.

Президент общественной некоммерческой организации Trinity Foundaton Оли Энтони, который всю свою жизнь выводит на чистую воду мошенников в религиозной сфере, говорит, что большая часть телепроповедников «искренне верят в свои способности... Но только не Попов. Он – само зло во плоти. Он – мошенник, и прекрасно это осознает»<sup>[20]</sup>.

Конечно, вовсе не обязательно прибегать к высшим силам, чтобы обманывать наивных людей при помощи иллюзий. Схема Берни Мэдоффа – пирамида Понци – отличный тому пример. Мэдофф считался одним из самых уважаемых финансистов и пользовался безоговорочной поддержкой на Уолл-стрит. Клиентами его инвестиционного фонда были крупнейшие благотворительные организации, больницы, колледжи, международные банки и фонды, семейные трасты и даже знаменитости вроде Кевина Бейкона, Эрика Рота, Джона Малковича, За За Габора и Ларри Кинга. Мэдофф был кудесником финансового мира, который обеспечивал клиентам сверхвысокие прибыли. А на самом деле Мэдофф руководил

крупнейшей пирамидой в истории, перераспределяя деньги от новых инвесторов старым в виде прибылей.

Мэдофф был, что называется, «вором на доверии» – его услугами пользовались люди схожего происхождения и образования, которые искренне симпатизировали Берни. Сам Мэдофф из семьи американских евреев и чаще всего клиентов находил из своей среды – в Нью-Йорке, Палм-Бич, Флориде, Гринвиче и Коннектикуте. Он долгие годы посвятил изучению привычек, вкусов и слабостей своих жертв и прекрасно знал, как и чем можно завоевать их доверие. Мэдофф обещал невероятные прибыли, но все-таки шли к нему клиенты не только за этим. Берни умело создавал вокруг себя атмосферу эксклюзивности – так, что его жертвы верили, будто они – часть элиты, избранные везунчики. Мария Конникова, автор книги «Психология недоверия», пишет, что мошенникам удаются их трюки, потому что они умеют определять, что человеку нужно больше всего, и играют на этом. Жадность и честность тут ни при чем: просто всем нам хочется во что-то верить<sup>[21]</sup>.

В 1999 году финансовому аналитику Гарри Маркополосу понадобилось всего пять минут, чтобы понять: обещанные Мэдоффом прибыли невозможны с математической точки зрения. Маркополос был не одинок в своих подозрениях. «Сотни людей знали, что тут что-то не так, – говорил в интервью передаче “60 минут” Маркополос. – Взгляните на тех, кто *не* пострадал от Мэдоффа, – это крупнейшие компании Уолл-стрит. Они не хотели связываться с Берни. Мэдофф знал своих инвесторов как облупленных и понимал, что они не представляют для него угрозы, – они не посмели бы подвергнуть его авторитет сомнению. Почему? Потому что, если сам живешь в стеклянном доме, камнями лучше не бросаться<sup>[22]</sup>.

В период с 2000 по 2008 год Маркополос пять раз обращался в Государственную комиссию по ценным бумагам и фондовому рынку, но арестовали Мэдоффа лишь в 2008 году. Считается, что ущерб от его аферы превысил 50 млрд долларов.

И Питер Попофф, и Берни Мэдофф – мошенники, использовавшие себе во благо склонность человека к самообману. Но что происходит, когда тяга публики к иллюзии задает тон всему происходящему? На этот вопрос можно ответить, если изучить историю компании Theranos Inc. (которая на момент написания книги вовсе не была



близка к завершению). В 2014 году биотехнологическая компания Элизабет Холмс, продвигавшая идею микрожидкостных анализов крови, была самым интересным и модным стартапом Кремниевой долины. Как утверждалось, при помощи небольшого приборчика под названием «Эдисон», разработанного Theranos, можно было проводить лабораторные анализы, взяв у пациента всего пару капель крови из пальца. Недорого, быстро, безболезненно – рынок мгновенно отреагировал на эту идею, и в результате компании удалось заключить контракт с крупнейшей аптечной сетью США, Walgreens. Так Theranos получила доступ к огромному количеству клиентов и обзавелась надежным проверенным партнером. Инвесторы вложили в компанию Холмс более 400 млн, из-за чего ее рыночная стоимость превысила 9 млрд долларов. Но в 2015 году компания подверглась шквалу критики из-за неточности выполненных ею анализов, и Walgreens и другие аптечные сети отказались от идеи строительства лабораторных клиник для Theranos. В 2016 году власти запретили Холмс владеть или управлять медицинскими лабораториями, и в итоге ее состояние в 4,5 млрд долларов усохло до нуля.

Блогер Марк Сейнт-Сир, пишущий в основном о бизнесе, так охарактеризовал корпоративную стратегию Theranos: «Самое главное – угадать, что хотят услышать и увидеть венчурные инвесторы, и дать им это. Надо, чтобы инвесторы верили, что смогут потом перепродать купленное на Уолл-стрит и озолотиться»<sup>[23]</sup>.

Нет ничего удивительного, что в своем стремлении угодить инвесторам и привлечь побольше денег компании порой идут на откровенную ложь. Такое поведение понятно, но тем не менее наказуемо (и в целом довольно неразумно).

Основатель и генеральный директор инвестиционного банка LionTree LLC Арье Буркофф – не новичок на Уолл-стрит. В 2015 году он провел сделку по продаже Time Warner Cable на сумму 56 млрд долларов. Арье отлично знает, какую важную роль играют в крупном бизнесе иллюзии: «Создавая иллюзии, вы создаете то, чего раньше не было, – и это что-то вполне можно оценить и продать».

При этом Буркофф не видит особого смысла мошенничать в такой ситуации: «Если вам удалось подойти к решению какой-то проблемы с нестандартной стороны и при этом соблюсти все этические нормы и правила игры (то есть вы не врете и не обманываете инвесторов),

вероятность получить наибольшую отдачу и прибыль для вас будет максимальной. Нельзя нарушать и менять привычные правила. Наша общая цель – создание капитала. Общий пирог должен расти, а не усыхать. А лучшие дрожжи для такого пирога – это доверие. Доверие клиента нужно беречь и ценить – без него у вас ничего не выйдет».

Из всех этих историй мы можем сделать один общий вывод: иллюзия – мощный инструмент убеждения, который можно использовать как во благо, так и во вред. Благодаря иллюзиям можно укреплять и разрушать целые системы, объединять и обманывать толпы людей. Будьте осторожны со своими желаниями – и еще более осторожны с желаниями окружающих.

## 2. Подготовка

Американец Артур Ллойд (он же Человек-картотека) начал выступать с фокусами в 1917 году. Он превращал воду в вино, а разбитые тарелки – в целые и даже «наколдовывал» живую утку в пустой до этого кастрюле. Но настоящим призванием Ллойда, превзойти в котором его так никому и не удалось, были трюки с карточками.

К 1925 году один из стандартных фокусов Ллойда заключался в том, что он просил кого-нибудь из публики назвать «карточку, абсолютно любую карточку». Ллойд выступал в профессорской мантии с капюшоном и десятками карманов, в каждом из которых хранились стопки визитных карточек (людей и заведений), игральные карты и карточки для игры в бинго, меню ресторанов, удостоверения и многое другое. Ллойд по запросу выуживал из своих карманов абсолютно любые «бумажки» – лотерейные билеты, чеки, свидетельства о браке и разводе, банковские выписки, продуктовые талоны, театральные программки и т. д. Иногда какой-нибудь хитроумный зритель требовал что-нибудь вроде открытки-рубашки<sup>[24]</sup> – и тогда Ллойд расстегивал пуговицы и доставал из-за пазухи картонный вкладыш в виде рубашки (их используют, чтобы рубашки не мялись в магазине)<sup>[25]</sup>. В 1936 году в популярной брошюре «Хотите – верьте, хотите – нет!» писали, что костюм Ллойда со всем «снаряжением» весил больше 20 кг и скрывал 15 тысяч разных карточек и бумажек.

Удивительно, но у Ллойда практически всегда находилась нужная карточка – и при этом он точно знал, где именно она у него лежит. Очевидно, подготовка отнимала у иллюзиониста немало времени, но она того стоила: Ллойд всегда был на шаг впереди своей аудитории. В тех крайне редких случаях, когда у него не находилось подходящей карточки, он никогда не возвращался в тот же город, предварительно не убедившись, что нужная бумажка теперь у него есть.

Своим успехом Ллойд был обязан подходу, который большинство иллюзионистов предпочитает скрывать от широкой публики. У нас этот процесс называют «загрузкой» – во время него иллюзионисты продумывают, какие приспособления им нужны и куда их лучше

поместить, чтобы потом использовать на сцене. Фокусники, например, «загружаются», продевая нитки в рукава или пряча в потайные карманы монетки, дополнительные карты и даже фальшивые пальцы. Каким бы ни был реквизит, иллюзионист должен разложить его таким образом, чтобы при необходимости достать за долю секунды, причем так, чтобы публика ничего не заметила – то есть попасть в промежуток между тем, что зрители могут видеть, и тем, что они реально увидят. Тщательная подготовка приводит к тому, что в итоге публика видит то, что ее несказанно удивляет – в чем, собственно, и состоит цель любого выступления.

Иллюзионисты называют «загрузкой», как правило, распределение реквизита перед выступлением, но вообще у этого термина есть и более широкий смысл, который включает предварительное продумывание номера, физические тренировки и оттачивание фокуса на репетициях. И объемы тут посерьезнее школьных домашних заданий: подготовка к номеру отнимает очень много времени и сил, ведь фокус попросту провалится, если будет выполнен неидеально. Например, знаменитый иллюзионист Дэвид Копперфильд тратит на подготовку двухминутного номера два года! Более сложные трюки требуют еще более длительной подготовки. Для своего трюка с полетом, во время которого Дэвид парит над сценой и пролетает сквозь обручи и плексигласовые ящики, ему понадобилось целых семь лет.

Во многих сферах, например в бизнесе, такая тщательная и трудоемкая подготовка к проектам – это норма. Розабет Мосс Кантер, управляющая программой усиленного лидерства в Гарвардской школе бизнеса, не раз заявляла: «Чтобы добиться мгновенного успеха, нужно потратить немало времени». Кантер – автор книги «Вера в себя», в которой она разбирает успешные и провальные кейсы таких компаний, как Continental Airlines и Verizon, и спортивных команд вроде New England Patriots и Philadelphia Eagles. Как пишет Кантер, «секрет» успеха прост: как правило, постоянно показывающие отличные результаты бизнесмены просто работают больше остальных: «Успешные бизнесмены тратят больше времени на самообразование и постоянно пробуют новые идеи – они понимают, что выигрывает тот, кто всегда готов к переменам. Это и отличает владельцев самых прибыльных предприятий от вечных неудачников»<sup>[26]</sup>.

В ресторанном бизнесе правильная подготовка настолько важна, что со временем превратилась в своего рода искусство. Если вы когда-нибудь смотрели шоу вроде Top Chef, то наверняка слышали выражение «мизанплас» (mise en place) – эквивалент «загрузки» у иллюзионистов. В переводе с французского это означает «разложить по местам». По сути это методика организации рабочего пространства у поваров, когда они раскладывают по определенным местам инструментарий и ингредиенты. «Мизанплас» – это ключевое понятие в ресторанном бизнесе, совсем как «загрузка» в мире фокусников и магов. Правильная подготовка позволяет просчитать все заранее и заметно упрощает жизнь как шеф-поварам, так и иллюзионистам.

Повара иногда тратят шесть часов на подготовку к вечерней смене, которая длится три часа – зато благодаря этому у них все проходит без сучка и задоринки. Время ужина в ресторане во многом похоже на представление в цирке – ни тут ни там нельзя терять ни секунды. «Если перед открытием отстаешь от графика на одну минуту, очень скоро она превратится уже в шесть минут, и дальше все покатится как снежный ком – заказы будут копиться, а посетители негодовать»<sup>[27]</sup>, – отмечает Билл Телепейн, шеф-повар и владелец ресторана на Манхэттене. Билл рекомендует начинающим поварам заранее успокоиться и лишний раз убедиться, что к открытию все готово, а уже потом, когда пойдут первые заказы, можно и ускориться и работать на опережение.

Такой подход работает не только в ресторанном бизнесе. «Правильная организация рабочего времени и пространства повышает эффективность работы, – объясняет шеф Дуэйн ЛиПума, преподаватель Кулинарного института Америки. – Высокая эффективность работы позволяет сэкономить время. Больше свободного времени – значит, больше времени на отдых. А отдохнувший человек выполняет любую работу быстрее и делает меньше ошибок».

Как признался в интервью один из учеников ЛиПумы в 2014 году, он и в обычной жизни использует «принципы мизанпласа» и готовит «все заранее: складывает учебники и рабочие тетради для университета, стирает форму, чистит ботинки». Такой подход позволяет четко понимать, что тебе нужно делать в каждый момент любого дня, и действительно гарантирует успех.

## Всегда быть на шаг впереди

Несколько лет назад я выступал на семинаре агентства по поиску талантов William Morris Endeavor и поразил в самое сердце генерального директора компании Ари Эмануэля, продиктовав ему его же номер мобильного телефона.

– Как тебе это удалось?! Этого номера *ни у кого* нет! – никак не мог успокоиться Ари.

Но мне удалось-таки его раздобыть, и затраченные усилия обернулись сторицей – после этого меня несколько раз в год приглашали выступать перед самыми важными клиентами WME. И можете не сомневаться: к каждому из таких выступлений я готовился не менее усердно, чем к тому первому, ведь новые зрители означали новые возможности для моего роста.

Всегда быть на шаг впереди своей публики – основное правило иллюзиониста, соблюдать которое помогает правильная подготовка. Кроме того, хороший фокусник никогда не раскрывает свои карты. Он знает, как произвести впечатление на зрителей, но никогда не станет рассказывать об этом окружающим. Вместо этого он будет тщательно готовиться к выступлению – настолько тщательно, чтобы предусмотреть любые возможные отклонения от плана. После успешной «загрузки» вы уже будете на шаг впереди – *но публика об этом знать не будет!* А после того как вы с блеском проведете выступление, зрители будут задаваться лишь одним вопросом: как же ему это удалось? Поверьте, они не смогут найти ответ на этот вопрос – просто будут думать, что вы и впрямь обладаете сверхъестественными способностями.

Лью Хорвиц, банкир и продюсер, тоже в прошлом увлекался фокусами и применял многие приемы иллюзионистов, чтобы добиться успеха в бизнесе. В 70-е годы крупные киностудии, как правило, сами спонсировали съемки фильмов, и банки не доверяли независимым продюсерам и с неохотой выдавали им кредиты. В те годы друзья Хорвица познакомили его с молодой актрисой, которая пыталась запустить новый сериал на канале CBS. Остальные банки не заинтересовались ее проектом – в отличие от Хорвица.

Препятствием стали члены собственного кредитного комитета Хорвица: они не хотели ссужать деньги под еще не отснятый сериал. Но Хорвиц был иллюзионистом и знал, что, подготовившись, он сумеет переубедить их. «Мне пришла тогда в голову одна идея, – рассказывал Хорвиц. – Помнится, я подумал: а почему бы не применить для работы с контрактами метод предвосхищения, который используют телепаты?»

Метод предвосхищения часто используют всяческие предсказатели и прорицатели – он состоит в том, чтобы полученную буквально секунду назад информацию представить как давно известный тебе факт. Вот как это работает:

1. Выкладываете перед собой карты, предварительно мельком глянув на нижнюю из них. Запоминаете ее – предположим, это тройка бубен.

2. Дотрагиваетесь до рубашки другой карты, чтобы «почувствовать» ее, и громко возвещаете: «Это тройка бубен!» Быстро подгибаете уголок карты, чтобы «подтвердить» свою правоту и добавляете: «И впрямь тройка бубен!» Саму карту (которая на самом деле не тройка бубен, а королева пик) публике пока не показывайте. Вместо этого возвестите, что «почувствовали» присутствие среди карт королевы пик.

3. Смотрите на другую карту (там – семерка червей), вновь «подтверждаете» правильность своей догадки для зрителей: «Теперь я выберу семерку червей!»

4. Берете нижнюю карту (ту самую, с которой все началось). Помните, что там была тройка бубен?

5. Завершающий этап – напомнить публике, какие именно карты вы «предсказали», и с помпой перевернуть каждую из них, чтобы зрители убедились: за рубашками и впрямь скрывались названные вами тройка бубен, королева пик и семерка червей.

Вся «фишка» тут в том, чтобы дать себе фору, о которой не догадывались бы окружающие. У Лью Хорвица была такая «фора» –

информация о том, что CBS *уже* пообещали продюсерам частично возместить потраченные на сериал деньги.

На создание первой пилотной серии продюсеры потратили 125 тысяч долларов из собственного кармана. Эти деньги студия должна была вернуть им после завершения съемок пилота. Лью же предложил другую схему – вместо этого продюсеры положили эти деньги на счет в банке Хорвица, а тот за это выдал им новый кредит. Таким образом, 125 тысяч студии позволили продюсерам обзавестись безрисковым кредитом, который они могли потратить на создание новых серий.

Подход Хорвица навсегда изменил правила финансовых сделок в индустрии развлечений. И позволил запустить отличное ТВ-шоу – легендарное «Шоу Мэри Тайлер Мур».

### **Главное – это начать**

*Dimidium facti qui coepit habet.* Нет, это не какое-то страшное заклинание, как можно было бы подумать. Это фраза древнеримского поэта Горация, которая переводится так: «Тот, кто приступил к делу, – уже сделал его наполовину». «Осмелюсь быть мудрым, – говорил этот поэт и воин. – Дерзай!»

Я это все вот к чему: подготовиться к свершению великих дел непросто. Но это очень важный этап, пренебрегать которым ни в коем случае нельзя! Настоящие лидеры, как и иллюзионисты, знают, что умение правильно подготовиться – это целая наука.

Во-первых, надо понимать, что в подготовке всегда участвует весь организм. Когда человек только задумывается о том, чтобы заняться чем-то для себя новым, его мозг к этому, по сути, не готов: в нем пока отсутствуют «схемы», нужные для эффективной реализации навыка. Но зато есть другие, более-менее близкие по сути схемы, с помощью которых можно ускорить свое обучение. Двигательная зона коры головного мозга, которая отвечает за любую физическую активность, перестраивает существующие «схемы», создавая и перенаправляя нейроны к нужным мышцам.

Предположим, вы учитесь кататься на горных лыжах. В то время как вы часами истязаете себя на склоне, медленно перебираясь с «синих» трасс к «черным», ваш мозг усердно создает новые нейронные связи,



по которым двигательная зона пересылает сигналы нужным мышцам. Те не сразу правильно расшифровывают сигналы, но со временем все-таки начинают слушаться. Чем больше вы будете тренироваться, тем лучше мышцы «запомнят», какие сигналы посылает им двигательная кора, то есть у вас появится мышечная память. После определенного количества часов, проведенных на склоне, вы начнете двигаться рефлексивно, практически не задумываясь. С этого момента можно считать, что вы научились кататься на горных лыжах, то есть полностью освоили этот навык. Ваши мышцы уже не нуждаются в прямом руководстве мозга, потому что нейроны путешествуют по хорошо известным им проторенным дорожкам.

Этот процесс объясняет, почему практика и впрямь ведет к совершенству. Это справедливо как для физических навыков, так и для таких «тонких» сфер, как иллюзионизм. Чем больше у вас опыта, тем проще вам просчитать очередной фокус, чтобы всегда на пару шагов опережать зрителей.

Эта нехитрая мысль озарила меня осенью 2010 года, когда я мучительно пытался придумать масштабный фокус для выступления в клубе Magic Castle в Лос-Анджелесе. В этот закрытый клуб входят только профессиональные иллюционисты и истинные ценители искусства магии. За годы своей карьеры я множество раз выступал в тесных сумрачных залах этого особняка перед небольшими компаниями. Но теперь я хотел устроить грандиозное шоу, которое привлекло бы куда более серьезную публику.

Проблема была в репертуаре: все мои фокусы были недостаточно впечатляющими. Если бы только мне удалось привлечь к работе таких именитых разработчиков фокусов, как Джим Стейнмайер, или хитроумных инженеров вроде Франсиса Менотти и Калена Морелли... И меня вдруг озарило: ведь я и сам на вполне профессиональном уровне разбираюсь в области, уникальной для иллюционистов: я составляю кроссворды! Если я сумею перенести каким-то образом эти свои навыки в сферу магии, то смогу создать совершенно новый, невиданный доселе тип фокусов.

В конце концов, не зря же у меня за плечами двадцатилетний опыт решения и составления кроссвордов! В моем мозгу уже проложены все необходимые «тропинки» как для придумывания кроссвордов, так и для разработки фокусов. Мне просто нужно свести эти тропинки

вместе – и получить совершенно новый гибридный навык! Наверное, когда в 40-х годах ребята, катающиеся на роликах, додумались прикрепить колеса от них к деревянной доске, они испытывали такой же восторг, как и я в тот момент.

Моя же идея состояла в том, чтобы придумать необычный номер: составлять кроссворды (сложные, как для New York Times) на лету. Для этого я должен был знать, что происходит на каждой клеточке, и понимать, как и что там можно изменить.

И я начал составлять кроссворды как сумасшедший, один за другим. У иллюзионистов под рукой всегда полно всяких хитрых приспособлений для фокусов – ну а у меня теперь были слова и буквы. Я решил, что буду как Артур Ллойд: кто-нибудь из зрителей назовет мне слово (любое), а я, отталкиваясь от этого, составлю кроссворд, изменяя положение черных фоновых клеток и окружающих «вспомогательных» слов.

Я тренировался со словарными карточками, сотнями раскладывая их по кухонному столу. В основном я рисовал на них картинки, которые помогали мне запомнить сочетание тех или иных слов. Например, слово Antarctica необходимо было окружать словами Sombrero, Cousin и Barley<sup>[28]</sup> – для такой комбинации я нарисовал своего кузена Дэниела, который стоит на леднике и держит в руках сомбреро, полное ячменя. На протяжении многих месяцев я постоянно крутил в руках свои карточки, особенно часто доставая их во время бесконечных лос-анджелесских пробок.

## Как тренировать память

Волшебникам и фокусникам никак не обойтись без хорошей памяти, и так было всегда. Некоторым из нас приходится запоминать содержимое случайно выбранного журнала, разномастный список вещей, перечисленных зрителями, или порядок карт в перетасованной колоде.

«Матемаг» Артур Бенджамин прославился на весь мир благодаря своему умению мгновенно производить сложные математические вычисления в уме. В финале своего шоу Бенджамин с лету возводит в квадрат любое четырехзначное число, предложенное зрителями. Для

этого он использует Главную мнемоническую систему, которая «переводит» цифры в слова. Предположим, вам нужно запомнить число 684. По мнемонической методике 6 приравнивается к звуку «ч», «ш», или «ж»; 8 – к «ф» и «в», а 4 – к «р». Зачем запоминать три разные цифры, когда можно просто запомнить слово ШОФЕР? А число 735 можно разложить на 7 («к»), 3 («м») и 5 («л»), превратив его, например, в имя КАМИЛЛА.

Как правило, мнемонические приемы задействуют разные виды памяти – семантическую, цифровую, визуальную, порядковую, – чтобы упорядочить какие-то данные и (в идеале) навсегда их запомнить. Использование разных видов памяти – ключевой принцип, описанный в универсальном учебнике по развитию памяти – «Книге памяти» Гарри Лорейна. Он родился в 1926 году и по праву считается одним из самых уважаемых людей в магическом мире. Лорейн не только обучал хитростям мастерства начинающих иллюзионистов, но и поражал всех вокруг своей исключительной памятью. Он был постоянным гостем «Вечернего шоу» с Джонни Карсоном, на котором без проблем запоминал имена сотен людей в зрительном зале.

Об одной из методик по развитию памяти – системе зацепок – Лорейн писал в своих книгах. Методика состоит в следующем: если вам нужно запомнить перечень разносторонних предметов, свяжите каждый из них со словом, которое рифмуется с порядковым номером этого объекта. Так, первый предмет («один») можно привязать к слову «блондин», второй («два») – к «трава», третий («три») – к «бри», а четвертый («четыре») – к «в квартире». Затем все это можно объединить в общую картинку. Например, если предметами были мобильный телефон, шоколад, крокодил и свеча, представьте себе четыре сценки: блондина, говорящего по телефону, кусок шоколадки, который уронили на траву, крокодила, поедающего сыр бри, и квартиру, в которой горит свеча.

В день представления я вышел на сцену и для начала показал несколько карточных фокусов. В последнем фокусе мне не удалось показать публике валета червей, но я пообещал зрителям, что еще вернусь к этой карте. Затем я повернулся к большой доске размером в 15 на 15 крупных клеток – именно столько бывает в кроссвордах New York Times. На столике рядом лежали черные кубики – как отдельные,

так и собранные в полоски и угловые фигуры. Их я собирался использовать, чтобы «разбивать» пространство кроссворда.

Затем я попросил зрителей назвать мне какой-нибудь американский штат. Кто-то крикнул: «Массачусетс!» – к большой моей удаче, в этом слове нечетное количество букв, то есть я мог вписать его ровно по центру поля. Затем я принялся добавлять новые слова и черные области так, чтобы заполнить всю сетку. В процессе зрители «подкидывали» мне слова и буквы, которые я тоже должен был задействовать. Когда я наконец заполнил последнюю клеточку кроссворда, публика взорвалась аплодисментами.

Я остановился. Интересно, помнят ли зрители о валете, с которым я так облажался в начале выступления? Я надеялся, что да, потому что в следующую секунду я обвел все буквы, которые шли по диагонали поля: В-А-Л-Е-Т-Ч-Е-Р-В-Е-Й.

Аудитория буквально обезумела от восторга. При этом надо учесть, что среди публики были знающие люди, прекрасно осведомленные о тонкостях и сложностях нашей профессии. Все иллюзионисты в зале поняли, что мне удалось придумать что-то совершенно новое. Было ясно, что отныне этот номер станет моей «визитной карточкой» и именно с ним я буду разъезжать по конференциям и выступать в компаниях вроде Google, Amazon и eBay. С того самого дня моя карьера пошла в гору, да так с тех пор и не останавливалась.

Успех этого фокуса заставил меня задуматься: а почему публика так живо отреагировала именно на этот номер? Я понял: во многом это объясняется тем, что каждый из нас понимает, как трудно работать на опережение и быть *проактивным*, предугадывать будущее и преодолевать разрыв между теорией и практикой.

Многие из нас в основном лишь *реагируют* на возникающие ситуации, которые находятся, как нам кажется, вне зоны нашего контроля. Наиболее успешные (как в работе, так и в жизни в целом) люди предпочитают действовать проактивно, а не встречать пассивно все удары судьбы.

Другими словами, нападение – лучшая защита.

## **Подготовка – залог успеха**

Как же стать проактивным человеком, кузнецом собственного счастья? Кем бы вы ни были – магом, поваром или кем-то еще, – в первую очередь нужно понимать, какой цели и какого эффекта вы хотите достичь. Вкусное и красивое блюдо? Беспроблемная сделка? Невероятный фокус, который сделает из вас звезду? Чем важнее для вас цель, тем важнее подготовка к ее достижению. Нет смысла переживать из-за обычной и рутинной работы. Но вот если вас ждет важнейшее событие в карьере или вам выпал шанс круто изменить свою жизнь к лучшему, в таких случаях стоит напрячься, ведь правильная подготовка – это уже половина успеха.

Для меня такими важными событиями являются все номера, с которыми я выступаю на публике. Иногда я даже немножко перебарщиваю – довожу трюки до такого совершенства, что их не могут раскусить даже мои коллеги. Они просто не в состоянии поверить, что я готовлюсь к выступлениям тщательнее их самих. Впрочем, и мне не сравниться с по-настоящему легендарными артистами.

Джон Малхолланд, один из лучших фокусников XX века, написал прекрасную книгу о подготовке магических номеров. История создания этого учебника сама по себе отлично иллюстрирует то, как важно понимать (но не афишировать) поставленную перед собой цель. Ведь Малхолланд написал не простой учебник.

В 1953 году, в самый разгар холодной войны, с Малхолландом связался Сидни Готлиб, глава сверхсекретного проекта ЦРУ под названием «МК-Ультра». Целью этой программы был поиск и изучение средств манипулирования сознанием, при помощи которых можно было бы обезвреживать, дискредитировать или нейтрализовывать вражеских агентов. Готлиб хотел, чтобы Малхолланд обучил сотрудников ЦРУ мастерству иллюзии, дабы те могли незаметно подмешивать свои сомнительные вещества предполагаемым шпионам. Этичность и легальность проекта Готлиба, прямо скажем, неочевидны, но для патриота Малхолланда все было просто: его попросили послужить Родине, написав по сути учебник по иллюзионизму, и он согласился.

Малхолланду было не привыкать держать язык за зубами, но на сей раз рисковал он чем-то гораздо большим, нежели просто утечка информации к конкурентам-фокусникам. На кону стояли жизни

американских разведчиков, и иллюзионист с полной ответственностью взялся за дело. Сославшись на проблемы со здоровьем, Малхолланд закрыл журнал для фокусников и магов Sphinx, главным редактором которого работал двадцать три года, и «залег на дно». ЦРУ так боялось, что о работе Малхолланда станет кому-то известно, что умудрилось скрыть это даже от налоговой службы США: иллюзионист работал без контракта или договора. Сама же книга должна была выглядеть на первый взгляд как обычный учебник для иллюзионистов. В ней не должны были упоминаться «агенты», «оперативники», «операции» или тем паче «яды». Вместо этого Малхолланд адресовал свои советы «артистам», которые выполняли «фокусы» с «небольшими предметами» реквизита.

Впрочем, прежде чем приступить к написанию книги, Малхолланду надо было четко понять, какую цель она должна преследовать. Только ясно обрисовав себе задачу, он мог бы приступить к разработке методов, с помощью которых ее можно было бы решить. По сути, его учебник был руководством по правильной «загрузке» для шпионов, и в принципе развернутый план, который составил перед началом работы Малхолланд, может использовать любой, кому надо подготовиться к какому-то важному событию или мероприятию:

1. Предоставить... достаточно обзорной информации так, чтобы даже несведущий в теме любитель мог понять, почему предлагаются именно такие процедуры... В этом разделе дать описание альтернативных методик, а также изменений, которые могут потребоваться при смене ситуации или обстоятельств.

2. Подробно описать методики; рассказать о необходимых навыках и о том, как их можно быстро освоить. Описать, как можно адаптировать и изменить существующие методы, чтобы они соответствовали новым требованиям.

3. Привести разные примеры, которые наглядно показывали бы, как использовать описанные выше методики и приемы. Примеры должны быть разнообразными и описывать разные ситуации и обстоятельства<sup>[29]</sup>.

Книга Малхолланда должна была подготовить его будущих читателей ко всем возможным неожиданностям. Для этого ему надо было досконально изучить абсолютно любые ситуации, в которых у разведчика могла возникнуть необходимость подбросить яд противнику или отвлечь его. Малхолланд должен был заранее продумать, какие обстоятельства могут помешать успешному выполнению «фокуса» и как нужно реагировать «артисту», чтобы свести на нет влияние этих самых обстоятельств. Помимо описания от него требовали и визуальных инструкций в виде графиков и диаграмм. В целом такой подход (за вычетом шпионских деталей) послужил бы Малхолланду отличным подспорьем, если бы он не писал книгу, а готовился к запуску нового бизнеса.

На написание этого руководства у Малхолланда ушло два года. Однако конечный результат так понравился ЦРУ, что они выдали ему новое задание, а потом еще одно. За тридцать лет работы иллюзионистом Малхолланд привык действовать методично, тщательно и скрытно: ведь именно так он готовил свои лучшие фокусы.

Подумайте, какие из целей (не важно, связаны они с личной жизнью или работой) сейчас для вас важнее всего. А теперь спросите себя: что вы можете сделать, чтобы наилучшим образом подготовиться к их достижению? Что вам нужно узнать, какими навыками овладеть, чтобы максимально увеличить шансы на успех? Какие трюки можно добавить в ваш репертуар, чтобы «закрыть» пробел между ожиданиями целевой аудитории и триумфальным успехом?

Может, вам стоит побольше узнать о потенциальном работодателе и прочесть те же книги, какие повлияли и на него? Или изучить историю любимого виски вашего самого крупного клиента? А может, придумать абсолютно новый способ удовлетворить потребности вашей аудитории?

В 1985 году Лоренцо Замбрано, руководитель мексиканской компании по производству цемента Cemex, захотел увеличить

прибыльность своего бизнеса. Замбрано тщательно изучил ситуацию и пришел к выводу, что к самому продукту у него претензий нет. А вот с распространением можно было бы поработать. Дело в том, что у бетонной смеси крайне ограниченный срок хранения, из-за чего ее доставляют заказчику непосредственно перед использованием. Замбрано решил, что вместо ценообразования он лучше займется поиском новых идей по доставке и увеличению срока годности цемента.

Начал он с того, что занялся изучением способов доставки в других индустриях. Он велел своим сотрудникам изучить особенности работы FedEx, компаний по доставке пиццы, грузовых компаний и коммерческой «скорой помощи». В результате на свет появилась цифровая диспетчерская система, которая в реальном времени оптимизировала маршрут грузовиков Cemex и гибко подстраивалась под изменения обстоятельств. Если вдруг один клиент в последнюю минуту откладывал доставку, уже загруженный грузовик отправляли к другому клиенту, который только-только разместил срочный заказ на цемент. При этом компания никак не штрафовала заказчиков, которые были вынуждены отменить, изменить или отложить доставку.

В результате время доставки сократилось, а Cemex из локальной фирмы превратилась в одну из крупнейших мировых компаний по производству и доставке готовых бетонных смесей<sup>[30]</sup>.

Замбрано долго и упорно шел к такому результату. Вся работа по внедрению новой системы доставки держалась в тайне, и не зря: конкуренты Замбрано, до сих пор работавшие по старинке, даже не подозревали о «бомбе», которую собирался подложить им Замбрано. Как только она «взорвалась», они остались далеко позади.

## **Знай свою публику**

Как показывает нам история компании Cemex, не стоит недооценивать важность тщательного изучения целевой аудитории. Прежде чем приступать к разработке своей инновационной системы, Замбрано нужно было понять, чем живут клиенты его компании, какие у них привычки, проблемы и потребности. Но в качестве публики у него выступали не только заказчики Cemex, но и ее конкуренты –



чтобы держать их в неведении, надо было понимать, что это за люди, как они мыслят и действуют.

Давайте рассмотрим еще один пример. У бывшего главы компании Chase Manhattan Дэвида Рокфеллера под рукой всегда была картотека с именами и данными о местонахождении более ста тысяч человек. В этот список входили как премьер-министры, так и консьержи шикарных отелей, где останавливался Рокфеллер. На карточках указывался не только адрес человека, но и заметки и впечатления Дэвида от встречи. Он записывал, какие вопросы обсуждались во время встречи, какими новостями и сплетнями он обменялся с этим человеком, какие услуги они оказали друг другу. Обычно такая информация быстро стирается из памяти.

Благодаря своей картотеке Рокфеллер успешно поддерживал иллюзию заинтересованности и дружеского участия по отношению практически ко всем своим знакомым. Как-то на встрече с бывшим президентом Мексики Мигелем де ла Мадридом Хуртадо он произвел на того неизгладимое впечатление, когда как бы между прочим упомянул детали каждой из девяти их предыдущих встреч, имевших место за последние тридцать лет. Рокфеллер хотел, чтобы бывший президент почувствовал себя особенно значимым человеком<sup>[31]</sup>.

Фокусники тоже всегда пристально следят за своей публикой. Во-первых, чтобы сохранить элемент неожиданности. Идеальна ситуация, когда ты уверен, что никто в зале еще не видел твой фокус. Если тебе удалось уже однажды обвести кого-то вокруг пальца, этот человек во время второго выступления будет особенно внимательно следить за твоей второй рукой, не покупаясь на обычные способы отвлечения внимания. Это, само собой, убьет для него всякий элемент неожиданности. Так что фокусникам приходится отслеживать, кого из публики они уже видели на своих выступлениях, и показывать зрителям-ветеранам только новые фокусы.

Чтобы точно знать, что я не выступал в этом же самом месте с такой программой раньше, я веду строгий учет. После каждого выступления заново в табличку данные: даты проведения шоу, место, описание публики, список исполненных номеров. Если я помню зрителей по именам, то вбиваю имена. Так я буду знать, что, приехав второй раз за год на конференцию Milken, не стоит завершать шоу фокусом с кодом

Морзе – лучше показать публике номер с игрой в слова, его они еще точно не видели.

А вот отель-казино Caesar's Palace в Лас-Вегасе использует куда более сложную систему отслеживания публики. Клиентам, уже бывавшим в отеле раньше, предлагают стать участниками программы лояльности<sup>[32]</sup>. Если они соглашаются и оформляют бронирование, это сразу же отображается в системе. При этом программа лояльности распространяется на все развлечения в отеле, включая посещения казино и шоу. В итоге Caesar's Palace знает, какие азартные игры предпочитает каждый клиент, сколько денег он ставит, на какие шоу любит ходить и в какие часы предпочитает отдыхать. В соответствии с этими данными меняется и обслуживание каждого клиента. Если, например, данные показывают, что этот игрок каким-то чудом постоянно обыгрывает казино, ему могут отказать в бронировании, сославшись на заполненность номеров. А если клиентка спускает солидные суммы в рулетку и обожает Мэрайю Кэри, ей могут предложить бесплатные билеты на следующее шоу певицы в отеле.

Смысл такого подхода в том, чтобы поддержать важные для вас отношения, одновременно оградив себя от тех, что могут представлять определенную опасность. Но что делать, если вам предстоит встретиться с абсолютно незнакомой публикой? Как показывает мой опыт, имеет смысл перенять пару приемов у старых добрых шпионов.

Именно так сделал легендарный галерист Джозеф Дювин перед встречей с потенциальным клиентом Эндрю Меллоном. В начале XX века Меллон был одним из богатейших промышленников мира и по совместительству обладателем крупнейшей коллекции произведений искусства. Дювин во что бы то ни стало решил, что Меллон должен стать его клиентом, хотя они до этого ни разу не встречались. К своей цели Дювин пошел путем шпионажа: он подкупил слуг Меллона, чтобы узнать все о своем «объекте» – распорядок дня, особенности характера, что он любит, а что – нет, в каких местах бывал и где останавливался. К 1921 году Дювин счел, что узнал достаточно, и перешел к активной фазе операции.

Он забронировал номер в том же лондонском отеле, что и Меллон, и «совершенно случайно» оказался с промышленником в лифте. Там он обмолвился, что направляется в Национальную галерею – совсем как Меллон! Такое «совпадение» могло быть только случайным, решил

Меллон, и предложил Дювину отправиться в музей вместе. Но что еще больше поразило Меллона, так это вкус и обширные познания Дювина: удивительно, но галеристу нравились те же произведения искусства, что и самому Меллону!

Вернувшись в Нью-Йорк, Меллон посетил галерею Дювина и был ошеломлен представленной там коллекцией – она просто идеально соответствовала его представлениям о прекрасном. Магнат стал лучшим клиентом Дювина и до конца своей жизни пользовался исключительно его услугами<sup>[33]</sup>.

«Случайно» выбранные из публики зрители тоже всегда искренне поражаются, как это совершенно незнакомый им фокусник может знать о них так много. В отличие от Дювина, современные иллюзионисты никого не подкупают – они просто используют Facebook, Google, Twitter, Tinder, Instagram, YouTube, LinkedIn, Match, MySpace, Pinterest, Tumblr... Сколько бы ни писали СМИ об опасности разглашения личных данных, люди все равно не осознают или не помнят, сколько информации они выкладывают в общий доступ. Такие удобные смартфоны и планшеты постоянно сообщают всему миру, где вы в данную секунду находитесь, какие у вас есть привычки и предпочтения, на что вы тратите деньги и время, какие у вас интересы и друзья, какое образование, где вы работаете и за кого голосуете и даже кого больше любите – кошек или собак.

Не стоит впадать в паранойю, как и использовать в недостойных целях выложенную другими людьми информацию. Но если вы хотите влиять на свою публику, то вольны применять любые легально доступные вам инструменты и методы. «Гуглите» потенциальных работодателей или сотрудников, клиентов, коллег или журналистов, которые хотят взять у вас интервью. Готовясь к свиданию вслепую, вбейте в поисковик имя или ник таинственного(й) незнакомца(ки), с которым(ой) направляетесь на встречу, не ограничивайтесь сведениями, которые он(она) разместил(а) на сайте знакомств. Знание – это сила, и с каждым днем это понимают все больше и больше людей.

Компаниям уже не в новинку использовать программы для управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) для сбора и оценки информации обо всех этапах взаимодействия с клиентом. Например, сетевые продуктовые магазины

используют CRM для проведения опросов. Полученные данные они сравнивают с показателями отделов продаж: это помогает им понять, какая реклама и какие акции оказывают наибольший эффект на потребителей. Впрочем, сегодня, в век больших данных и интернета, такие программы, как CRM, кажутся почти примитивными.

Сейчас большинство корпораций используют комплексный подход: они стараются охватить как можно больше устройств и технологий и получить доступ как можно к большему количеству информации о поведении каждого пользователя в реальном времени. Эти данные можно использовать, чтобы влиять на то, что происходит с потребителем в реальном времени.

Система MyMagic+ корпорации Disney позволяет посетителям парка Walt Disney World Resort планировать свои визиты при помощи приложения My Disney Experience. Взамен компания заранее узнает о своих клиентах целую кучу информации. Когда они приезжают в парк, им выдают специальные браслеты, чтоб они могли пройти без очереди или получить разные «плюшки» вроде бесплатных фото на память. Браслеты также постоянно отслеживают местонахождение их владельцев, и корпорация использует эти данные, чтобы отправлять гостям на телефон рекомендации – где купить напитки и как избежать больших толп<sup>[34]</sup>.

Вся эта информация помогает компании лучше понять, как ведут себя посетители парка и какие у них возникают потребности. Удовлетворение этих потребностей повышает лояльность клиентов, которые приезжают в парк снова и снова. Колоссальный объем данных, который Disney извлекает из MyMagic+, используется также для планирования работ в парке. Честно говоря, эта система приносит куда больше пользы самой компании, а не посетителям парка, но те об этом не подозревают, радостно пользуясь разными благами приложения. Корпорации надо постоянно поддерживать иллюзию выгоды MyMagic+ для посетителей, иначе никто из них не захочет надевать браслеты, отслеживающие каждый их шаг.

Так что будьте осторожны – не выдавайте лишнюю информацию. Помните о разрыве между тем, что вы знаете, по мнению зрителей, и тем, что вы знаете на самом деле. Используйте собранные сведения с умом, чтобы восхищать публику, и никогда не раскрывайте больше необходимого минимума.

## Матрица Эйзенхауэра

Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр как-то сказал: «У меня всегда только два типа проблем: срочные и важные. Срочные проблемы никогда не бывают важными, а важные никогда не бывают срочными». Это полезно помнить, когда вы только приступаете к новому проекту. Даже после того, как вы расписали все свои шаги и разузнали все что только можно о своей аудитории, приступить к делу бывает непросто.

На основе цитаты Эйзенхауэра была разработана удобная схема для организации рабочего времени, названная матрицей Эйзенхауэра.



Матрица Эйзенхауэра помогает расставить задачи по приоритету. Сам президент использовал ее, чтобы разобраться в бесконечном потоке обращений, автор каждого из которых утверждал, что важнее его просьбы ничего нет.

В 2014 году архивариус Президентской библиотеки им. Эйзенхауэра Мэри Бартцлофф привела пример распределения дел президента по важности и срочности<sup>[35]</sup>.

Важные и срочные. Отправить 101-ю воздушно-штурмовую дивизию для защиты от нападения студентов Little Rock High School в 1957 году – там пытались интегрировать в сообщество чернокожих учащихся.

Срочные, но не важные. Решить, продолжать ли старую традицию и надевать ли цилиндр на инаугурацию в 1953 году. (В конце концов он его надел).

Важные, но не срочные. Разработка Закона о федеральных дорогах. О его необходимости Эйзенхауэр говорил еще в 1916 году, но вот подписал лишь в 1956-м.

Не важные и не срочные. Ответить на десятки тысяч писем от граждан. Большую часть обращений вполне могли обработать и помощники президента.

Чтобы успешно применять матрицу Эйзенхауэра в жизни, надо помнить о том выражении, которое ее породило. У важных дел должен быть приоритет, даже если они «не горят». Зачастую срочные дела вовсе не стоят того, чтобы тратить на них время. Ну а если задание можно передать кому-то другому, обязательно воспользуйтесь этой возможностью.

## **Порядок – превыше всего**

После того как вы определили свои приоритеты и поняли, кто входит в вашу целевую аудиторию, наступает время подумать о сроках. Дэвид Аллен, создавший не одну методику повышения производительности, советует сопровождать все свои планы конкретными глаголами. Например, вместо того чтобы просто записать «Презентация в понедельник», разбейте эту задачу на пункты с

указанием конкретного времени:

*Получить* данные у отдела продаж: среда, 17:00

*Набросать* черновик: пятница, 9:00

*Найти* картинки для презентации: понедельник, 9:00

*Провести* презентацию: понедельник, 16:00

Рон Фридман, автор книги «Лучшее место для работы», утверждает, что такой метод сводит к минимуму необходимость обдумывать предстоящие задачи и служит отличной профилактикой прокрастинации<sup>[36]</sup>. Также Рон рекомендует прикидывать примерный график дел на каждый день и самые сложные задания делать с утра. Он предлагает начинать рабочий день с «осмотра территории», потому что нужно понимать, какие дела следует сделать в первую очередь: так вы сможете приступить к самым важным задачам со свежей головой. Кроме того, список конкретных задач облегчает работу ближе к вечеру, когда вы уже устали – нет ничего хуже, чем пытаться понять, что еще надо сделать, когда голова уже не соображает. Вместо этого вы, как настоящий волшебник, сможете переключить все свое внимание на выполнение задачи.

Впрочем, если вы и впрямь хотите освоить методы иллюзионистов, вам нужно будет полностью прочувствовать свой «план работы». На финальных этапах подготовки выступления я уже даже не сверяюсь со списком нужных движений и трюков: я и так знаю их наизусть. В конце концов, на сцене у меня никаких подсказок не будет. Безошибочное выступление без сучка и задоринки – это и есть моя цель.

У Вайли Дюфрейна, обладателя звания лучшего шеф-повара 2013 года, по мнению Фонда Джеймса Берда, есть свой метод для

стопроцентного понимания и усвоения списка своих задач. «Предположим, для мизанпласа мне нужно подготовить 23 разных ингредиента. По пути домой я пишу на листочке все эти ингредиенты, а потом беру и выбрасываю его. На следующий день по пути на работу я пишу список заново – и опять выбрасываю его. Так я сживаюсь со своим списком дел, намертво вбиваю его себе в голову»<sup>[37]</sup>.

## **Подготовка сцены**

Как писал Энтони Бурден в «Признаниях шеф-повара», «рабочее место, степень его чистоты и подготовки полностью отражают состояние нервной системы самого повара. Когда у тебя все готово к новой смене, то и в душе полный порядок».

У меня такие же эмоции вызывает подготовка сцены перед шоу. Одно из главных правил моей профессии – «знать углы», то есть всегда знать, что конкретно будет видно зрителям из всех уголков зала. Для этого нужно заранее ознакомиться с территорией, на которой вам предстоит работать.

За пару часов до начала шоу я сажусь в первый ряд боковой секции, чтобы понять, будет ли видно зрителю с этого места что-нибудь, что происходит с краю сцены. Потом я перебираюсь в задние ряды – проверяю, полностью ли перекрывают вид декорации или что-то все же будет видно. Затем я проверяю работу аудиосистемы: настраиваю громкость так, чтобы она заглушала перезвон монет и прочие звуки реквизита. Если у меня в программе масштабные иллюзии, я калибрую освещение, чтобы публика никак не могла увидеть тросы и провода.

Но правильная подготовка «сцены» важна не только в театральном мире. В 2014 году несколько городских школ приняли участие в исследовании, которое показало, что изменение «сцены» (в том числе чисто внешнее) может радикально повлиять на качество обучения и образования. В средней школе Джона Пола Джонса в Филадельфии с окон сняли решетки, а из коридоров убрали металлоискатели. Без этих постоянных напоминаний уровень преступности в школе резко упал – на целых 90 %! Другие нововведения включали изменение структуры уроков и правил оформления домашних заданий. Психологи, проводившие исследование, при описании изменений использовали



такие фразы, как «подготовка окружения для стимулирования умственной и физической активности» и «психологический мизанплас»<sup>[38]</sup>.

Во время другого крайне интересного эксперимента ученые изучали две группы афроамериканских семиклассников из одной городской школы. В начале года одной группе дали задание написать сочинение о «чем-то, что для вас особенно важно». Можно было писать о близких людях, увлечениях и вообще любых дорогих сердцу ученика вещах, которые вызывали у него живой отклик. Как выяснили ученые, школьники, хотя бы два раза написавшие такие сочинения «с позитивным подкреплением», к концу семестра улучшили свои оценки по сравнению с учениками из контрольной группы, которые писали сочинения на нейтральные темы. Наибольший эффект от позитивного подкрепления наблюдался у самых отстающих учеников: они почти на полбалла увеличили свою среднюю успеваемость. Но что самое удивительное, рост их оценок продолжился и дальше. Согласно исследованию, такие школьники на 13 % реже оставались на второй год и демонстрировали хорошие оценки даже спустя два года после эксперимента<sup>[39]</sup>.

Наверное, журналист Дэн Чарнас, описывающий мизанплас как «систему, идущую изнутри человека... систему личного совершенствования, предназначенную не для повышения производительности, но для достижения идеала»<sup>[40]</sup>, имел в виду не двоечников-семиклассников. Но его высказывание полностью справедливо и для них.

Где бы ни была ваша «сцена» – на кухне, в театре, школьном классе или зале совещаний, для достижения значимых результатов необходима тщательная подготовка. Помните: иллюзионисты тратят сотни часов на оттачивание движения, которое занимает у них две секунды. Но оно того стоит. Как только вы поставите перед собой важную для вас цель, начинайте готовиться – серьезно, упорно и отчаянно. И вы добьетесь успеха. Когда это произойдет, окружающие вряд ли смогут верно оценить, сколько сил вы вложили, чтобы достигнуть цели с такой видимой легкостью. Они будут смотреть на вас как на прирожденного гения.

### 3. Сценарий

В начале 2014 года голливудский режиссер Эдгар Райт пригласил меня к себе, чтобы я рассказал ему, «как мыслит иллюзионист». Райт – автор таких нестандартных фильмов, как *Shaun of the Dead*, *Hot Fuzz*, *The World's End* и *Scott Pilgrim vs. the World*. В число его таких же необычных друзей входят как бывшие грабители банков и мошенники, так и иллюзионисты вроде меня. В общем, я не удивился, когда получил от Райта приглашение, но все равно воспринял это как своего рода вызов.

Я пригласил своего приятеля-фокусника Блейка Вогта, чтобы он помог мне с «загрузкой». Блейк, на мой взгляд, лучший на сегодня разработчик трюков. Талантливый маг с инженерным образованием, он часто работает с такими иллюзионистами, как Дэвид Блейн и Динамо, и придумывает ошеломительные фокусы для их телевизионных шоу.

А теперь я поделюсь с вами секретом: магия без сильной истории похожа на торт без сахара. История – это тот элемент, который привлекает аудиторию и вызывает у нее эмоциональный отклик, помогает удерживать внимание зрителей и заставляет их чувствовать себя непосредственными участниками шоу, которое они, по сути, делят с исполнителем.

Так что Блейк и я в первую очередь продумали историю, которая по сути и стала основой фокуса для Райта. Наш сюжет начался с того, что мы на 15 минут опоздали. Мы извинились и объяснили это тем, что не смогли найти дом. Затем мы показали Райту несколько трюков на «ловкость рук», и он нас быстро простил. В процессе мы еще немного поговорили о том, чем похож иллюзионизм на мошенничество, а потом начали потихоньку сворачиваться – все в рамках сценария.

А потом Эдгар попросил нас показать ему еще один, последний, фокус.

– Ну, мы уже показали вам все, что могли, – как бы нехотя ответил я. – Но если хотите, есть у нас еще один фокус – только для него нам нужно будет выйти на улицу. Например, можем устроиться перед гаражом.

Вместо этого Райт предложил нам пройти на задний двор, куда мы и отправились через кухню.

Дом режиссера – особняк в испанском колониальном стиле в восточной части Лос-Анджелеса, с террасой, которая выходит на зеленый газон, окаймленный кустарниками. Стоя на краю газона, я попросил нашего хозяина назвать любую карту. Он выбрал пятерку червей. Затем Блейк попросил Эдгара указать на любое место во дворе. Оглянувшись, Эдгар выбрал рядок кустов примерно где-то к юго-востоку от нас с Блейком. Мы с Блейком направились туда, и я по ходу дела «посоветовал» Эдгару посмотреть, что это там такое лежит у корней кустарника. Эдгар ботинком разрыхлил землю и там на глубине 8 см обнаружил игральную карту. Стряхнув с нее грязь, Эдгар показал карту нам – и там была (барабанная дробь!) пятерка червей.

Обычно я не раскрываю свои профессиональные тайны, но тут в этом была вся соль придуманной нами с Блейком истории. Райт ведь попросил меня рассказать, как мыслит иллюзионист, вот мы с Блейком и решили посвятить его в некоторые тайны нашего дела. В частности, мы рассказали ему, что продумывали каждый «акт» нашей пьесы задом наперед.

Иллюзионисты начинают планировать фокус, предвидя его конечный результат, момент, когда происходит что-то «невозможное» – например когда Эдгар Райт нашел загаданную им карту в месте, которое он сам же и выбрал. Затем мы идем в обратном направлении, пытаюсь понять, что именно нам нужно использовать, чтобы добиться необходимого эффекта. Подготовки мало не бывает! После триумфального выкапывания карты мы втроем вернулись в гостиную, и я показал Эдгару на своем планшете видео, на котором был заснят процесс нашей с Блейком подготовки к фокусу.

– Не может быть! Не верю, не верю, не верю! – Эдгар не мог поверить своим глазам.

На видео, снятом в тот же день чуть раньше, мы закапывали пятьдесят две игральные карты по всему двору Райта. Мы объяснили, что разместили карты по схеме, которую легко могли запомнить. Затем, зная, что наш «урок» должен завершиться, когда Эдгар обнаружит загаданную карту, мы «переконструировали» это событие, чтобы создать иллюзию внезапности. Хотя в тот день мы с Блейком были в доме, чтобы закопать карты и заснять этот процесс, когда

пришло время для настоящей встречи, мы намеренно опоздали, соврав, что не смогли найти дом. Кроме того, мы не приступали к кульминационному фокусу, пока Эдгар не попросил нас показать ему еще один трюк. При этом мы сделали вид, будто нам не очень-то и хочется заморачиваться еще с одним фокусом. Мы предложили показать трюк на неудобной и неприглядной подъездной дорожке, и радушный хозяин Эдгар, конечно, не мог не пригласить нас вместо этого на прекрасный задний двор. Абсолютно все шаги (и его и наши) были прописаны в сценарии заранее.

К сожалению, мы не могли объяснить, как вынудили Райта указать на нужное нам место – то, где лежала выбранная им карта. Мы сказали ему, что обсуждали этот вопрос, но пришли к выводу, что раскрывать эту методику не будем – этот секрет относится к одним из самых важных в нашей сфере, и если мы проболтаемся, станем персонами нон грата среди коллег.

Однако реальный урок, который можно вынести из этой истории – которой Эдгар не раз делился потом со своими друзьями, – это то, на какие меры иногда приходится идти, чтобы подготовиться к трудному трюку. Мы готовились долго, тщательно и в обстановке абсолютной секретности. И это произвело незабываемое впечатление, чему поспособствовал и качественно продуманный нами сценарий.

## **Как важно правильно рассказывать истории**

«Истории так сильно меняют нас и наше восприятие, что их влияние на субъективную ценность любого объекта можно измерить объективно». Эта мысль в 2009 году подтолкнула Роба Уокера и Джошуа Гленна к идее запуска литературно-антропологического эксперимента под названием «Значимые объекты». Они начали с покупки 100 подержанных вещей в секонд-хенде и на гаражных распродажах. В среднем за одну вещь они отдали 1,25 доллара США. Каждую из штучек поставили в пару с известным писателем-фантастом, чтобы те написали о вещах по короткой истории. Затем вещи выставили на eBay, сопроводив фотографией и придуманной историей вместо описания. Впрочем, из описания было ясно, что оно – продукт фантазии указанного автора. Все истории были полностью

вымышленными. Как и ожидалось, описания позволили поднять цену на вещи с барахолки. Но авторов эксперимента поразила маржа: она равнялась 2800%! В целом искусство правильного рассказа позволило продать хлам с общей начальной стоимостью в 128,74 доллара за 3612,51 доллара! Вся прибыль была выплачена авторам текстов<sup>[41]</sup>.

## Турок

Одним из самых ярких персонажей в истории иллюзий был загадочный шахматный мастер, известный как Турок. В течение восьмидесяти четырех лет этот таинственный султан стратегии побеждал соперников по всей Европе и Северной Америке, играя за членов королевских семей и светил и иногда против них.

Турок, который обыкновенно проводил игры позади деревянного шкафа, старательно поддерживал имидж ближневосточного колдуна. Он был одет в роскошные горностаевые мантии и носил королевский тюрбан, а из рук не выпускал длинную турецкую курительную трубку. Но самое примечательное в нем было то, что он был сделан из крашеного дерева. Ходили слухи, что этот механический человек владеет шахматами лучше любого игрока из плоти и крови – это-то и привлекало к нему толпы народа.

Турка придумал в 1770 году венгерский изобретатель Вольфганг фон Кемпелен. За полгода до этого фон Кемпелен посетил шоу чудес при дворе Марии Терезии. Австрийская императрица была настолько поражена выступлением французского ученого-фокусника Франсуа Пеллетье, что фон Кемпелен пообещал вернуться с еще более удивительным фокусом. Вот уж действительно ничто не действует на творцов так благотворно, как конкуренция!

Непостижимое могущество науки притягивало внимание публики к механическому Турку. Перед каждой игрой изобретатель открывал дверцу и демонстрировал запутанную систему шестеренок, рычагов и колес внутри устройства. Зрители сразу задумывались: если этот механический человек может играть в шахматы, на что он еще способен? Может ли он мыслить? Каковы возможности часовых механизмов и других устройств?

Многие сразу решили, что Турок обязан своим рождением не науке, но магии. Фон Кемпелен всячески поддерживал эту идею. Во время шахматных турниров он пристально всматривался в деревянную шкатулку рядом со шкафом, как бы намекая, что там содержится нечто, способное вдохнуть в Турка жизнь. Некоторые зрители, решив, что машину контролируют злые духи, в ужасе сбегали, не дожидаясь начала игры.

Легенда о механическом чуде распространилась по всему континенту, поражая воображение и разжигая страхи у людей. В Париже Турок победил Бенджамин Франклина, который тогда служил послом во Франции. После смерти фон Кемпелена коварный импресарио по имени Иоганн Непомук Мельцель купил Турка и выставил его против самого Наполеона. Император совершил три хода против правил, ни один из которых не остался незамеченным его механическим противником, и в конечном итоге был дисквалифицирован.

Наконец, в 1835 году Эдгар Аллан По написал длинное эссе о Турке, в котором намекнул на его истинную природу:

«Есть один человек, Шлюмбергер, который везде ходит с Турком, куда бы его ни послали. При этом никакого особого занятия у Шлюмбергера нет, он лишь иногда помогает настроить и распаковать сам механизм. Это мужчина примерно среднего роста, с заметным горбом. Никто не знает, умеет он играть в шахматы или нет. Совершенно очевидно, однако, что его никогда не видно во время выступлений Шахматиста, хотя он часто мелькает то тут, то там перед началом матча и после его окончания. Более того, несколько лет назад Мельцель посетил Ричмонд со своим механическим шоу и собирался устроить его в доме, где сейчас находится Танцевальная академия Босьё. Тогда Шлюмбергер внезапно заболел, и, пока он не выздоровел, Турок не провел ни одной шахматной игры».

Как можно догадаться, Уильям Шлюмбергер был гроссмейстером из Европы – одним из многих, кто «путешествовал» вместе с командой Турка. Как писал в заключении своего эссе Эдгар По, «выводы из всего этого пусть делает сам читатель».

Люди любят истории. Всегда любили и будут любить, потому что так устроены. Еще в 1944 году психологи в Колледже Смита провели эксперимент – показали 34 студентам короткий анимационный фильм, в котором были изображены четыре геометрические фигуры, сталкивающиеся и пересекающиеся с различной скоростью. Никаких звуков, никакого текста – только круг, прямоугольник и два треугольника. Однако все студенты кроме одного, описывая фильм, придумывали ему сюжет. Они наделили фигуры чертами характера и объясняли их движения эмоциональными мотивами. Большинство увидели в двух треугольниках мужчин, сражающихся за «невинный», «встревоженный» и «женственный» круг. Большой треугольник в глазах студентов оказался агрессивным задирой<sup>[42]</sup>.

Дальнейшие исследования нарративного инстинкта дали сходные результаты. Люди от природы склонны превращать информацию любого рода в истории с персонажами, эмоциями и борьбой.

Нарративный инстинкт играет важную роль, даже жизненно важную. Истории помогают нам учиться, находить смысл явлений и решать проблемы. Даже воспоминания у людей формируются в основном через истории. Можно даже сказать, что человечество как вид выжило благодаря умению рассказывать истории.

Ученые, исследовавшие сказания племен аборигенов, обитающих в 21 изолированном друг от друга поселении Австралии, обнаружили, что в их историях описаны географические и природные условия, которые существовали на континенте более 7 тысяч лет назад. По словам геолога Патрика Нанна, «эти сказания повествуют о том времени, когда суша начала отступать под напором моря, о том, как это повлияло на жизнь людей – как изменились ландшафт и экосистема, к каким разрушительным последствиям это привело». Нанн предположил, что «истории сохранились отчасти благодаря суровости природной среды Австралии: каждое поколение должно было систематически передавать знания потомкам, чтобы обеспечить выживание племени»<sup>[43]</sup>.

Как выяснили аборигены, лучший способ передачи знаний – это привязка фактов к эмоциям и социальным нормам, привлекающим внимание слушателей. Истории помогали племенам передавать важные сведения из поколения в поколение, и, как выяснили ученые, этот метод работает и по сей день. По словам Дженнифер Окер, профессора маркетинга в Стэнфордском университете, «человек запоминает истории в 22 раза лучше, чем факты или цифры»<sup>[44]</sup>.

Человек – существо социальное, он самой природой обучен находить модели взаимодействия с другими людьми. Когда мы встречаемся с кем-то, наш мозг быстро определяет, кто перед нами – друг, враг или незнакомец, который соответствует образу друга или врага. Затем мы используем эти идентификационные шаблоны, чтобы мысленно создать свою собственную историю об этом человеке, и реагируем на все его слова и поступки, исходя из нее.

Истории могут влиять на нас и извне. Замечали когда-нибудь, как во время просмотра какого-нибудь боевика или триллера мы часто пугаемся и подпрыгиваем вместе с главным героем? Он борется за свою жизнь, а вы сопереживаете ему – ваши челюсти сжимаются, ладони потеют. Происходит это из-за поистине волшебных нервных клеток – зеркальных нейронов. Эти клетки задействованы в общих процессах обучения, их же использует мозг для обработки историй.

Зеркальные нейроны срабатывают, когда человек за чем-то наблюдает, когда включается его воображение и он выполняет конкретное действие. То есть можно сказать, что в мозгу человека, который забивает гвоздь, и в мозгу человека, наблюдающего за ним, происходят абсолютно одинаковые процессы. Или, как говорится, мартышка видит – мартышка делает.

Эти особенные нейроны позволяют нам испытывать косвенные эмоции – например прилив восторга, когда первым финиширует наш любимый спортсмен. В этот момент в вашем мозгу происходят почти такие же процессы, как если бы вы бежали к финишу сами. Зеркальные нейроны учат детей не трогать горячую плиту, которая сделала маме так больно, что та вскрикнула, и, наоборот, тянуться к мороженому, доставляющему видимое удовольствие старшим братьям и сестрам<sup>[45]</sup>. Зеркальные нейроны позволяют нам эмоционально сливаться с персонажами книг и телешоу.



Истории также связаны с системой выстраивания привязанностей и симпатий. Нейроэкономист Пол Зак обнаружил, что косвенное напряжение (например, когда вы за кого-то переживаете) заставляет наш мозг вырабатывать АКТГ и кортизол – вещества, которые повышают сердечный ритм и усиливают внимание. Точно так же мы реагируем, сами оказавшись в непростой ситуации. Чем больше кортизола, тем острее наше внимание. Вот почему так трудно игнорировать кого-то, рассказывающего по-настоящему страшную историю о призраках. Печальные и трогательные истории заставляют мозг вырабатывать окситоцин – гормон, связанный с заботой и привязанностью. Окситоцин увеличивает нашу восприимчивость к социальным сигналам, особенно когда мы слышим о человеке в беде или видим его. А если у истории счастливый конец, лимбическая система организма вырабатывает гормон дофамин – вещество, вызывающее ощущение надежды и «правильности» происходящего.

Благодаря этой бессознательной, но заметной для нас химической сигнализации мы идентифицируем себя с персонажами в рассказах и вместе с ними волнуемся, радуемся, боимся и злимся. Мы плачем, читая об умирающем ребенке, которого никогда не встречали или даже не видели. И мы зачастую настроены на то, чтобы *сделать* что-то со всеми этими чувствами, то есть перейти от эмоций к действиям.

В одном исследовании Зак показал своим подопечным драматический короткометражный фильм, в котором отец пытается справиться с тем, что его сын умирает от неизлечимой болезни. Затем он измерил уровни окситоцина исследуемых и сравнил их поведение после фильма с контрольной группой. Ученый обнаружил, что фильм не только привел к росту уровня окситоцина, но и значительно увеличил вероятность того, что участники пожертвуют деньги нуждающемуся незнакомцу<sup>[46]</sup>.

Очевидно, что эмоциональная связь, возникающая благодаря искусному рассказчику, может влиять на человеческие отношения, мотивацию и стремление понять других. И это делает стратегическое повествование чрезвычайно влиятельным инструментом для бизнеса. Или, как говорит тренер по коммуникациям Харрисон Монарт, «данные могут убедить людей, но не вдохновляют их на действия. Чтобы их вдохновить, вам нужно придать своей идее форму истории, которая пробуждает воображение и берedit душу»<sup>[47]</sup>.

## Суть историй

Исследователи из Университета Джонса Хопкинса потратили два года на анализ более сотни рекламных роликов, которые показывают во время Супербоула – финальной игры за звание чемпиона Национальной футбольной лиги США, чтобы выяснить, пользуются ли какие-то из них особым успехом. Они обнаружили, что на успешность (то есть прибыльность) ролика в первую очередь влияет его структура. Непосредственно содержание ролика или рекламируемый продукт значения не имеют, в отличие от сюжета.

Основной сюжет, к которому люди прибегали еще сотни лет назад, обязательно включает в себя завязку, развитие до кульминации и развязку. Сюжет всегда начинается с инцидента – какого-то события или происшествия, которое создает проблему. Затем персонажи пытаются решить эту проблему, но сталкиваются с большим количеством препятствий. Напряжение нарастает вплоть до кульминации, когда герой истории должен сделать необратимый выбор. После того как выбор сделан, демонстрируются его последствия, и проблема так или иначе решается. В простейших историях, например в анекдотах, чтобы решить проблему, требуется всего три шага. Шекспир чаще использовал пять актов, что делало его истории и персонажей более реалистичными и понятными для зрителя. Однако основная структура – завязка, кульминация и развязка – всегда оставались прежними.

Такая же ключевая структура используется в наиболее высоко оцененных рекламных роликах. Эта корреляция настолько сильна, что Кит Куизенберри, ведущий специалист в исследовании Университета Джонса Хопкинса, сумел предсказать, какой рекламный ролик станет самым популярным во время Супербоула-2014. В вышибающем слезу ролике пива Budweiser по сюжету мохноногая лошадка-тяжеловоз дружит со щенком, который в силу обстоятельств теряет его, после чего лошадка собирает своих друзей, чтобы выручить щенка и вернуть его домой в целостности и сохранности. Этот рекламный ролик стал мегапопулярным и получил рекордное число просмотров. Budweiser сорвал джекпот.

«Люди думают, что удачная реклама обязательно должна быть с сексуальным подтекстом, смешной или умильной, но вообще-то не это главное. Самое главное – есть в ней история или нет, – рассказывал Куизенберри. – Budweiser любит рассказывать истории – целые фильмы, сокращенные до формата короткого рекламного ролика»<sup>[48]</sup>. Это крайне выигрышная стратегия.

В лучших фокусах тоже используют повествовательные сюжетные линии. Не особо профессиональные фокусники порой озвучивают всем давно известные шутки и заказывают выступления у сторонних авторов, но успешные иллюзионисты заботятся о том, чтобы даже под старые фокусы придумывать новые сюжеты. Например, в конце 1980-х годов Дэвид Копперфильд при помощи оригинального сюжета освежил всем известный трюк с распиливанием девушки пополам.

Этот фокус впервые был исполнен в 1921 году П. Т. Селбитом и назывался «Распиленная дама». За прошедшие десятилетия трюк стал классикой и прочно вошел в арсенал множества фокусников. Традиционно процедурой распиливания руководит маг. Но в номере Копперфильда «Смертельная пила», разделенном сюжетно на три акта, фокусник превратился в настоящего супергероя, который ловко выкручивается из всех опасных ситуаций, словно Гудини, высвобождавшийся из любых оков.

Действие первое: гигантский вращающийся клинок появляется над Копперфильдом, а тот пытается избавиться от пут, прежде чем на таймере кончится время. И терпит неудачу! Время истекает, лезвие падает и рассекает мага пополам.

Действие второе: сюрреалистические трюки, во время которых раздвоенный Копперфильд пытается совладать со своим изувеченным телом. Под звуки сказочной музыки нижняя половина его тела вращается сама по себе. «Пошевели ногами!» – кричит один из зрителей. И Копперфильд двигает ногами, чтобы доказать – ноги настоящие, не бутафорские. Но как же нашему герою снова стать целым человеком? Это будет кульминацией истории.

Действие третье: Копперфильд показывает на часы и перекручивает себе руки. Движение замедляется, и время обращает свой ход. Две половинки снова соединяются, а страшная пила взмывает обратно под купол. Копперфильд стоит твердо на двух ногах, целый и невредимый.

Эмоции, которые переживают зрители вместе с главным героем, так же важны для них, как и непосредственно сам фокус. Наблюдая за этой историей, они боялись, надеялись, смеялись, удивлялись, радовались счастливому концу. Эта история – повествовательная обертка для чисто технического трюка – надолго запомнится зрителям, которые эмоционально обсуждали ее, уже покинув цирк. Такие истории они еще долго будут пересказывать своим друзьям и близким.

## Герои в деле

За свою долгую предпринимательскую карьеру Тед Тернер заслужил репутацию непредсказуемого и рискованного парня. Он проводил сделки так же, как правил своей яхтой – не соблюдая правил, нахально и непредсказуемо. Как сказал репортер New York Times после того, как Тернер выиграл Кубок Америки по яхтенному спорту в 1977 году, Тернер напомнил ему «сразу нескольких наших героев – от Марка Твена и Горацио Элджера до Эррола Флинна. Как можно описать Тернера? Выбирайте сами: вспыльчивый, легкомысленный, обаятельный, остроумный, красивый, невыносимый, неуважительный, хамоватый, непочтительный, веселый, обходительный, грубый»<sup>[49]</sup>.

Характер Тернера вполне вписывается в любимый американцами миф о типичном отважном грубоватом предпринимателе: про них говорят, что «такие, как он, построили эту страну». В корпоративной Америке смелость и наглость вызывают всеобщее восхищение и вообще поощряются, в том числе материально. Право руководителей на покупку опционов на акции компании часто оправдывают тем, что так компенсируется их постоянная нервозность из-за необходимости рисковать. Согласно этой мифологии герой-предприниматель – тот, кто поставит на кон всё, лишь бы добиться успеха.

Когда Малкольм Гладуэлл обратил свой аналитический взор на героическую фигуру Теда Тернера, он обнаружил, что настоящий Тернер – вовсе не такой, каким кажется<sup>[50]</sup>. В 2010 году Гладуэлл написал статью для New Yorker про особенности предпринимательства Тернера. В ней он рассказал о том, что Тернер рассчитывает вероятности для любой сделки и рассматривает рынок исключительно

как источник возможностей, которые все остальные упускают. «Тернер – хладнокровный делец, который может найти у вас в заднем кармане миллион долларов, о существовании которого вы даже не подозревали. Если отвлечься от его экстравагантного имиджа, связанного в основном с его личной жизнью и спортивной карьерой, то становится ясно: на самом деле нет никаких доказательств того, что он вообще склонен к риску». И все-таки в глазах общественности Тернер до сих пор остается рискованным бизнесменом.

Большинство из нас с детства слышит о дерзких героях: это одна из составляющих нашего культурного кода. Истории из Библии и «Звездных войн», «Маленького домика в прерии» и «Властелина колец» научили нас приравнивать героизм к *иллюзии* риска. И это свойственно не только западной культуре. Бхагавад-гита, Коран и сказания со всего света восхваляют отважных героев, спасающих мир от хорошо вооруженных противников. Если вы хотите привлечь внимание, задействуйте героическую историю о подвигах – это куда эффективнее сухих цифр, будь они хоть тысячу раз верными. Так стоит ли удивляться, что и влиятельные промышленники, и иллюзионисты любят примерять на себя роль героев?

Иллюзионисты часто исполняют на сцене невероятно опасные на первый взгляд трюки и при всяком удобном случае демонстрируют свои «сверхъестественные способности», то есть делают все, чтобы их воспринимали не как обычных людей, а как персонажей шоу. Тем не менее иллюзионисты, которые выполняют особенно невообразимые трюки и фокусы, часто настраивают свою аудиторию против себя. Так, например, знаменитый маг Крисс Энджел добился феноменального успеха отчасти потому, что его зрители втайне надеются, что он потерпит неудачу и упадет-таки в яму с аллигаторами. Конечно, успех ошеломительный, но зато у него, по сути, нет права на ошибку.

Я решил использовать для своих выступлений героя другого рода. Я скорее отыгрываю роль аутсайдера и никогда не говорю о каких бы то ни было сверхъестественных способностях. Удивительные и невозможные на первый взгляд фокусы появляются на свет исключительно благодаря науке и долгим репетициям, и я не стесняюсь об этом говорить. В отличие от большинства магов, я не скрываю своих неудач и помпезным смокингам предпочитаю рубашки и свитера. Мой персонаж – рассеянный изобретатель, который порой

так глубоко погружается в свои раздумья, что допускает ошибку-другую в вычислениях. Вместо того чтобы заранее объявлять себя непревзойденным гением, он призывает судить его по его делам и поступкам – даже когда их никак нельзя назвать выдающимися.

По ходу своих бесчисленных выступлений я начал понимать, что этот неидеальный персонаж дает мне пространство для маневра и право на ошибку: например, я могу уронить карту на пол или неправильно угадать слово. Конечно, я предпочел бы провести выступление без сучка и задоринки, но эти ошибки делают меня ближе к зрителям, они ведь тоже порой ошибаются, поэтому склонны прощать ошибки и мне. Если же смотреть на это с точки зрения стратегии и тактики, то ошибаться тоже выгодно: после нескольких ляпов зрители начинают сомневаться в моей способности удачно завершить выступление и свести все мои предыдущие фокусы в один гигантский кроссворд. Это заставляет аудиторию нервничать – и после триумфального завершения последнего фокуса они аплодируют особенно громко. Конечно, финал мне всегда удается, но все же неуверенность аудитории в моих силах делает мою окончательную победу намного более приятной для всех нас.

Кстати, все мои ошибки заранее прописаны в сценарии.

Когда речь заходит о корпоративном маркетинге, образ аутсайдера может принести не меньше пользы, чем имидж супергероя. И небольшие, и крупные компании одинаково часто используют слоганы, в которых восхваляют скромные достижения и показывают, как можно одолеть рутинные невзгоды. Например, вот уже тридцать лет подряд компания Ben & Jerry's напоминает потребителям о том, что ее основатели открыли свой первый магазин мороженого с нарисованным от руки логотипом на захудалой заправочной станции. Компания Nantucket Nectars сообщает, что «начинала с блендера и мечты», а гараж Apple, в котором зародилась одноименная компания, уже стал неотъемлемой частью истории и бренда корпорации.

То, какое качество покажется аудитории наиболее привлекательным, зависит от ее состава. Профессор Анат Кейнан и ее коллеги из Гарвардской школы бизнеса провели ряд экспериментов, чтобы проверить гипотезу, согласно которой потребители, которые идентифицировали себя с аутсайдерами, чаще положительно реагировали на «бренды-неудачники», чем на топовые бренды.

Кейнан с коллегами обнаружила, что чем отчетливее испытуемый ассоциировал себя с «аутсайдерами» и чем чаще он считал, что ему приходится с трудом преодолевать многочисленные препятствия в жизни, тем больше ему нравились бренды-аутсайдеры, а не лидеры рынка<sup>[51]</sup>.

Как и миф о рисковом бизнесмене, миф об изначально слабом, но все равно выигрывающем герое заложен в американскую ментальность. Оба таких героя могут играть роль в историях, оказывающих влияние на аудиторию. Но прежде чем вы решите задействовать какого-нибудь из них в своей истории, убедитесь, что хорошо понимаете, кто ваш зритель.

## Стратегический подход

Весной 2008 года, когда президентская кампания Барака Обамы, кандидата от демократической партии, стремительно набирала обороты, появилась новость, которую позже помощник Обамы Дэвид Аксельрод назвал «ракетой, пущенной прямо в сердце нашей кампании». Журналист Брайан Росс в своем репортаже назвал священника Иеремию Райта, который двадцать лет был пастором и наставником Обамы, «склонным к поджигательской риторике». После этого Росс показал видеосюжет о проповеди Райта, в которой тот утверждал, что «Бог проклял Америку» за ущемление прав чернокожих. «Вы просите Господа благословить Америку»? – говорил Райт. – О нет, Господь не благословит Америку. Он проклял Америку за то, что та пошла против Библии, за то, что та убивает невинных людей. Господь проклял Америку за то, что тут полноправных граждан не считают за людей. Бог проклял нас».

Хотя Райт и был священником на свадьбе Обамы и даже крестил обеих его дочерей, сам будущий президент еще до скандала начал дистанцироваться от яростного пастора. Впервые Обама понял, что «запахло жареным», когда за год до «проклятой» речи в Rolling Stone вышла статья Райта. До этого Обама отправлял Райту приглашение поприсутствовать на официальном запуске кампании, но после выхода журнала отозвал приглашение. «Мы не можем позволить, чтобы об

этой истории трубили на каждом углу» – так прокомментировал это решение в свое время Обама.

«Эта страна построена на расизме и расизм до сих пор является движущей силой ее развития, – гласила статья Райта в Rolling Stone. – Американцы верят в превосходство белых и неполноценность черных и верят в это больше, чем мы верим в Бога».

Но даже эти скандальные высказывания Райта не могли сравниться с истерией, которая началась по его поводу в марте 2008 года. В архивном видеоматериале, который тут же опубликовали все СМИ, Райт проклинал всех и вся. Это видео стало представлять серьезную опасность для кампании Обамы.

Предвыборный штаб был в ужасе: с этим скандалом надо было что-то делать, и помочь тут мог только сам Обама. Будущий президент сказал тогда Аксельроду: «Я хочу выступить с докладом о Райте и о расовых проблемах в Америке. Мы должны изменить ход полемики и попытаться перевести дискуссию на более глобальный уровень – иначе этот скандал никогда не затихнет».

Спустя пять дней после того, как канал ABC первым опубликовал видео Райта, Барак Обама поднялся на сцену в Центре конституции в Филадельфии и выступил с речью, которую практически целиком написал сам. Его выступление началось со слов «Мы, люди», и в нем Обама говорил о «невероятном эксперименте в области демократии», что породил конституцию, которую «в конечном счете подписали, но так и не дописали» из-за «первородного греха нашей нации – рабства», и о том, как это повлияло на многие поколения американцев.

Обама рассказал и историю своей семьи:

«Я сын чернокожего из Кении и белой женщины из Канзаса. Меня растил в том числе и мой дед – белый, который пережил Великую депрессию и служил в танковом корпусе Паттона во время Второй мировой войны, и моя бабушка – белая женщина, которая собирала бомбардировщики на заводе в Форт-Ливенворте, пока дед был за границей. Я ходил в лучшие школы Америки и жил в одной из беднейших стран мира. Моя жена – чернокожая американка, в венах которой течет кровь как рабов, так и рабовладельцев. Моя история могла случиться только в Америке – ни в какой другой стране на Земле это попросту невозможно. Моя история не делает меня идеальным кандидатом в президенты для всех американцев. Но она заставила



меня твердо поверить, что наша нация – это нечто большее, чем просто кучка разрозненных людей. Нас много, и мы едины».

Затем Обама обратился непосредственно к вопросу о Иеремии Райте и осудил его «оскорбительную» манеру высказываться. Он назвал точку зрения Райта «глубоко искаженной», но также рассказал о «другом» Райте – преподобном, государственном служащем и бывшем морпехе, который помог самому Обаме обрести веру. Будущий президент сказал, что не может полностью отречься от Райта – как не может отречься от своей белой бабушки, которая «не раз высказывала столь расистские мысли, что я содрогался от ужаса».

Затем Обама рассказал об обстоятельствах, которые способствовали укреплению предрассудков среди черных и белых американцев и обрисовал аспекты расы и расизма, которые нужно рассматривать максимально открыто, честно и со всех сторон, чтобы достигнуть «единения государства».

То, как Барак Обама воспользовался скандалом Райта и стратегически перестроил его, поразило даже опытных политологов, многие из которых поспешили списать кампанию Обамы в утиль.

«Осветив столь опасную тему так откровенно и прямолинейно, Барак превратил свой личный политический кризис в повод задуматься для всей нации, – писал позднее Аксельрод в своих мемуарах “Верю: сорок лет в политике”. – Весь мир и даже ближайшее окружение Обамы по-другому взглянули на него и получили новое представление о том, как он будет справляться со сложными задачами и давлением общественности во время своего президентского срока. Наши оппоненты надеялись, что видео Райта уничтожат Обаму... А вместо этого они дали ему повод выступить перед нацией как настоящему президенту».

Истории вроде той, что использовал в своем выступлении Обама, преследуют вполне определенные стратегические цели. Они могут вдохновлять, мотивировать, переубеждать и изменять поведение. Их рассказывают, чтобы подчеркнуть ценности организации или бренда. Но основная цель, как правило, это освещение проблемы, которая придает истории драматическое ощущение срочности.

В каком-то смысле Обама транслировал эту историю о расизме и ответственности на протяжении многих лет, когда еще занимался общественной деятельностью, а не политикой. Но когда случился

скандал с Райтом, эта история приобрела особенную актуальность. Вместо того чтобы проигнорировать проблему, Обама решил воспользоваться ею как полем для драматического выступления, во время которого «нарисовал» избирателям образ героической Америки, которая в конечном итоге все же побеждает расовую рознь и недоверие.

В первую очередь нужно было сделать так, чтобы эта история соответствовала собственным ценностям Обамы, а также могла бы восстановить имидж его кампании. Готовность кандидата обсуждать и решать проблему расизма в Америке оказалась неожиданностью для многих и вызвала всеобщую симпатию. Кроме того, она позволила породить иллюзию того, что для предвыборного штаба Обамы кризис вроде этого скандала не представляет особой угрозы.

Конечно, не всегда истории имеют столь непосредственное отношение к проблеме, которую они должны решить. Вместо этого они иногда имеют чисто символическое значение. Примером может служить история о том, как в 1865 году легендарный фокусник Жан-Эжен Робер-Удэн помог Наполеону III в Северной Африке.

В то время так называемые мурабиты – алжирские духовные лидеры – призывали своих последователей восстать против французского колониального правительства. Наполеон уговорил Робера-Удэна, к тому моменту уже ушедшего на покой, помочь ему подавить беспорядки, подорвав влияние борцов с неверными. Наполеон хотел при помощи фокусника создать иллюзию подавляющей силы христианского Запада. Или, как писал Робер-Удэн в автобиографии, «доказать арабам, что трюки мурабитов – всего лишь детские шалости, слишком незатейливые, чтобы их демонстрировали истинные посланники Небес. Соответственно, мы должны были показать, что мы, французы, превосходим их во всем, в том числе и в магии»<sup>[52]</sup>.

В течение нескольких недель Робер-Удэн ездил по спорным территориям, выступая в театрах и на специальных сходах вождей племен. В кульминационном акте каждого шоу он поднимал небольшую деревянную коробку и просил самого сильного мужчину в аудитории присоединиться к нему на сцене. Затем Робер-Удэн

объявлял, что при помощи магии сейчас лишит этого мускулистого героя его силы. Конечно, аудитория в это поверить никак не могла, и во время первой попытки доброволец без проблем поднимал ящик.

Затем маг проделывал пассы руками и восклицал:

– Ты лишился своей силы!

И когда мужчина пытался вновь поднять ящик, тот не двигался с места. Силач напрягся и тужился, но, похоже, он и впрямь растерял все свои силы. Как позднее писал Робер-Удэн, один разочарованный доброволец даже попытался разломать ящик, но стоило ему коснуться ручки, как он отшатнулся назад, завыл от боли и ужаса и выбежал из театра. Зрители были поражены и раздавлены. Они убедились, что ни один из мурабитов не может соперничать с магией французов.

Может показаться, будто Робер-Удэн обманул свою аудиторию. И впрямь, его сверхъестественные способности не имели никакого отношения к мистике. Маг, который увлекался наукой и техникой, просто спрятал под сценой электромагнит, чтобы сделать ящик неподъемным, и пропустил через ручку электрический ток, чтобы как следует встряхнуть непокорного добровольца. Иллюзия в целом должна была продемонстрировать аборигенам силу французов и в этом отношении вовсе не предполагала обмана. После выступления Робер-Удэн велел своим арабским переводчикам объяснить вождям, что его «притворные чудеса были результатом лишь умения, вдохновенного искусством притворности, никоим образом не связанной с колдовством»<sup>[53]</sup>. Наука победила суеверия, и три дня спустя тридцать самых влиятельных местных вождей презентовали Роберу-Удэну богато разукрашенную рукопись, воспевающую его искусство. А заодно и присягнули на верность Франции.

Граница между иллюзией и обманом может быть настолько тонкой, что иногда, чтобы ее заметить, не хватает лишь самой малости. Это хорошо усвоили на собственном горьком опыте братья Маст, которые почти десять лет усиленно продвигали оригинальную историю своего бизнеса. Согласно этой легенде, шоколадная компания Mast Brothers, гордость любого хипстера из Бруклина, была основана двумя бородатыми братьями, которые в 2006 году начали перемалывать какао-бобы из Гватемалы и Эквадора и перерабатывать их в шоколад прямо в своей бруклинской квартире. В истории всячески подчеркивалось, как требовательны были братья к качеству своей

продукции и как ярко они поддерживали местных производителей сырья. Легенда рисовала братьев уникальными самобытными личностями, которые создали уникальный самобытный продукт – крайне привлекательная картинка для фанатов шоколада, которых привела в восторг сама идея «домашнего шоколада»<sup>[54]</sup>. Эта история могла «прокатиться» в двух случаях: если бы была правдивой и если бы ее поддерживали те, кто действительно знал братьев, когда они только запускали свой бизнес.

В течение многих лет стратегическая история братьев служила им верой и правдой. Они открыли три магазина, завоевали признание шеф-повара Томаса Келлера и продали огромное количество элегантно упакованных шоколадок в гастрономические бутики по всей стране. Но затем вдруг стали ходить слухи о том, что братья начали свое дело с того, что «перетопили» обычный шоколад промышленного производства, вместо того чтобы готовить свои первые батончики с нуля, как они утверждали. Вскоре всплыли ранние фотографии, на которых братья – о ужас! – даже не носили бороду.

В довершение всего в конце 2015 года фудблогер Скотт Крейг сравнил братьев Маст с группой Milli Vanilli, участники которой открывали рот под фонограмму, записанную другими исполнителями. Крейг написал, что братья Маст поставляли в магазины иллюзию, завернутую в красивый фантик. Братья были вынуждены признать, что первоначально они и впрямь использовали промышленный шоколад. Они настаивали на том, что это была лишь промежуточная стадия, после которой они перешли к изготовлению шоколада «с нуля» – процессу, который занимал центральное место в их бренде. Но, несмотря на это, ущерб уже был нанесен.

А ведь шоколад, который все так резко возненавидели, остался ровно таким же, каким был двумя неделями ранее. Изменилось лишь восприятие публикой его истории. Спустя несколько недель после публикации Крейга продажи шоколада Mast Brothers в некоторых магазинах упали на 66 % по сравнению с предыдущим годом<sup>[55]</sup>. Критики продолжали обвинять братьев в обмане.

Все это произошло потому, что братья поставили всё на иллюзию кустарного производства шоколада, которую не смогли поддержать.

Так что защищайте то, что отличает вас от толпы. Иллюзия – это всегда искажение правды, но все же никогда не стоит прибегать к

откровенной лжи.

## **А о чем ваша история?**

Вокруг каждого из нас полным-полно материала для историй. Хотя конкретная форма вашего повествования зависит от проблемы, которую нужно решить, никаких ограничений для выбора материала у вас нет. Даже сухие цифры можно превратить в историю, о чем свидетельствует блог OkTrends сайта знакомств OkCupid. Вот, например, одно из сообщений из блога:

Представьте себе такой сценарий знакомства:

1. Вы видите на сайте кого-то, кто вам нравится.
2. Вы изучаете профиль этого человека, и он вам тоже нравится.
3. Вы отправляете ему длинное сообщение.
4. Вы сидите, ждете и проверяете личные сообщения.
5. ...Но так и не получаете никакого ответа.

К сожалению, это типичная история. Даже на таком популярном сайте, как OkCupid, только около трети (32 %) первых сообщений получают какой-либо ответ.

Но история на этом не заканчивается.

OkCupid спешит на помощь несчастным, обездоленным и одиноким! Сайт, отыгрывая роль «доброего героя» в этой истории, регулярно дарит надежду своим пользователям, публикуя полезные данные – например оптимальную длину сообщений («чем короче, тем лучше») и оптимальный порядок контакта («более 40 % первых сообщений, отправленных женщиной мужчине, получают ответ»). В более поздних статьях сайт делился еще более полезными данными – рассказывал,

что именно нужно спросить у вашего респондента, чтобы понять, захочет ли он или она заниматься сексом на первом же свидании. (Оказывается, как мужчин, так и женщин имеет смысл спрашивать, нравится ли им вкус пива. Почти 70 % женщин и почти 90 % мужчин, которые любят пиво, в принципе не против секса на первом же свидании. Кто бы мог подумать?)<sup>[56]</sup>.

Компания Jawbone, выпускающая фитнес-трекеры, тоже ведет блог, в котором публикует истории клиентов об использовании их мониторов и рассказы, придуманные на основе необработанных данных, собранных с устройств. Так, в одной истории авторы блога рассказали, как спали люди, жившие в районе Южной Напы в Калифорнии одной ночью 2014 года, когда там произошло землетрясение. Когда видишь своими глазами такую статистику – что 93 % пользователей Jawbone в этом районе внезапно проснулись ровно в 3:20 утра, – сложно самому не занервничать, воображая, как им было страшно и как трясло те 45 % обладателей датчиков сна, которые оказались ближе всех к эпицентру<sup>[57]</sup>. Этот пост стал отличной бесплатной рекламой для компании: его цитировали в соцсетях, других блогах и в СМИ.

Но истинный король онлайн-историй – это Нейт Сильвер, в чьем блоге FiveThirtyEight с 2008 года ведется скрупулезный учет и подсчет голосов избирателей. В 2012 году сайт правильно предсказал результаты голосования на президентских выборах во всех 50 штатах. Но своим успехом сайт обязан не только точности прогнозов, но и умению правильно подать собранные данные. Такие статьи, как «Почему FiveThirtyEight решил, что победит Трамп» – заметка была опубликована Сильвером спустя три дня после выборов 2016 года, – привлекают множество читателей. Популярность сайта доказывает, что Нейт Сильвер – все еще король данных, даже несмотря на то, что его последние прогнозы пока не сбылись. В любом случае его читатели ценят не столько сухие цифры, сколько умение сделать из них интересную историю.

Еще один отличный источник материала для рекламных, маркетинговых и управленческих целей – это исторические данные. В конце 1990-х годов руководители компании UPS осознали, что их методы работы устарели и что бизнес нужно перестраивать практически с нуля. Теперь одной лишь качественной перевозки

грузов и почтовых отправлений было уже недостаточно, и компании следовало запускать новые дополнительные услуги и сервисы. Это означало, что свои представления о работе должны были изменить практически все сотрудники компании. Руководители не могли переписать историю компании, зато могли сместить в ней акценты: и внезапно оказалось, что UPS – это компания, которая всегда была героическим новатором, не побоялась перейти от доставки на велосипедах к грузовикам, к созданию второй по величине грузовой авиакомпании в мире и внедрению онлайн-мониторинга доставки любых посылок. Сотрудники UPS из обычного обслуживающего персонала превратились в отважных инноваторов, которые стремятся к лучшему и не боятся прогресса. Конечно, такие люди не испугаются и теперь, когда компании нужно внедрить новые сервисы, чтобы идти в ногу со временем<sup>[58]</sup>.

Идея о богатом историческом наследии пригодилась и компании Kraft Foods после того, как она поглотила британскую кондитерскую фирму Cadbury в 2010 году. И руководство, и обычные сотрудники Cadbury в количестве сорока пяти тысяч человек были категорически против слияния. Деловая пресса всю продвигала идею о том, что культуры двух компаний попросту несовместимы. Kraft Foods нужно было срочно придумать свою, альтернативную, историю слияния. Cadbury в первую очередь боялась лишиться своих традиционных ценностей и имиджа надежной, производящей качественный продукт компании. Руководство Kraft Foods решило перекопать свои собственные архивы, чтобы доказать, что эти страхи необоснованны. В результате на свет появился внутренний корпоративный сайт под названием Coming Together, на котором рассказывались похожие истории двух основателей компании – Джеймса Л. Крафта и Джона Кэдбери. Оба бизнесмена были верующими людьми, которые ценили высокое качество, справедливость и общественный интерес. На сайте также появился визуализированный исторический план слияний Kraft Foods, доказывающий, что Kraft всегда поддерживала независимость приобретенных компаний. Историю с сайта повторяли и в самой компании: руководители говорили об этом на тренингах, в интервью и пресс-релизах, и революция была предотвращена<sup>[59]</sup>.

Но если прошлое может выступить базой для создания истории, то же самое может сделать и вовлечение в настоящее, когда аудитория

становится активным персонажем истории. Всем магам и иллюзионистам это отлично известно. Именно поэтому почти для каждого фокуса иллюзионисты вызывают на сцену добровольцев, а в последнее время этот подход осваивают не только маги, но и коммерческие компании.

В 2010 году Молли Феннинг смотрела на яркое дневное небо Бофорта, штат Южная Каролина. Она наблюдала, как приземляется истребитель ее мужа Теда, пилота. На Молли были надеты солнцезащитные очки-авиаторы – такие выдавали всем пилотам и их женам. Но внезапно Молли оглянулась и заметила, что все дети пилотов щурятся и трут глаза, потому что смотрят прямо на солнце без всякой защиты. Так родилась идея очков «бебиатор» (по аналогии со знаменитой «взрослой» моделью).

Но как заставить родителей тратить двадцать долларов на очки с UVA-защитой для детей, когда те постоянно их ломают и теряют? Чета Феннингов проконсультировалась с преподавателем их партнера Мэтью Гарда, который подсказал идею «неразумного предложения»: гарантировали абсолютно бесплатную замену очков в случае их поломки или потери в течение первого года после покупки.

Звучало это на первый взгляд странно. Разве недобросовестные потребители не воспользуются этим предложением ради собственной выгоды и не надуют компанию, выманив у нее бесплатную пару очков? Как сказала потом Молли в интервью каналу Bloomberg TV, она, как это ни странно, даже надеялась на такой исход.

«Да, встречаются люди, которые хотят получить очки “на халяву”, – рассказывала она журналистам. – Но на самом деле такие халявщики очень полезны для бизнеса. По сути они – те, кого называют “послами бренда”». Благодаря им одна подаренная пара очков обеспечит вам пять-шесть проданных»<sup>[60]</sup>.

Идея партнерства имеет первостепенное значение для брендинга «бебиаторов». Раздел «Наша история» на веб-сайте компании знакомит клиентов с двумя парами, которые познакомились в колледже. Их миссия состоит в том, чтобы «защищать детей, пока те смотрят на мир широко открытыми глазами». И они поддерживают эту миссию, придерживаясь необычно строгих и высоких стандартов обслуживания клиентов. Они верят, что «дети – это дети, и с этим ничего не поделать». Вооружившись таким слоганом и выбрав кухню в качестве



офиса, Феннинги и Гарды открыли компанию, которую журнал Forbes назвал одной из 100 самых перспективных в 2014 году. Сегодня по всему миру продано более миллиона «бебиаторов», и в 2017 году компания рассчитывает выйти на уровень продаж в 7 млн долларов<sup>[61]</sup>.

Темы благотворительности и заботы о человечестве и планете сегодня крайне важны для очень многих брендов. Например, компания по производству зубных щеток Smile Squared при покупке одной щетки дарит одну зубную щетку ребенку в стране третьего мира, делая своих потребителей активными персонажами истории бренда. Эта история началась, когда основатель компании Эрик Коуп посетил Гватемалу и узнал, сколько детей там страдают от болезней, которые можно было бы предотвратить, если бы они не делили со своими родными одну зубную щетку на всех. Консультант по стратегии историй Тай Монтегью называет компании, которые создают свою историю, «творцами истории».

Принципиальное отличие компаний, «творящих» истории, от компаний, рассказывающих истории, состоит в том, что в первых инициатива исходит от высшего руководства и доводится до каждого рядового сотрудника. История в данном случае – не просто маркетинговый сюжет для рекламы, это движущая сила бизнеса, которая влияет на действия компании и устанавливает для нее более серьезные цели. Такие истории вовлекают в действие клиентов и потребителей и призывают их делиться своим опытом через социальные сети (как онлайн, так и нет).

Консалтинговая компания Монтегью со: collective обнаружила, что у «творцов» есть несколько основных преимуществ перед «рассказчиками». Сопоставив данные 42 публичных компаний из самых разных сфер (розничной торговли, развлекательных услуг, онлайн-компаний и транспортных организаций), Монтегью отметил, что «творцы» упоминаются в социальных сетях в 22 раза чаще «рассказчиков», при этом упоминают их в более позитивном контексте. Кроме того, они также тратят гораздо меньше средств на публикации в платных СМИ и демонстрируют более быстрый рост<sup>[62]</sup>. Урок заключается в том, что люди не просто любят слушать хорошие истории – они любят принимать в них непосредственное участие. Настолько, что готовы платить компаниям, которые позволяют им испытать это чувство причастности.

## Трюк с веревкой

Самые загадочные для зрителя фокусы – те, что зарождаются в его воображении. К таким можно отнести, например, трюк с индийской веревкой.

9 августа 1890 года на первой странице *Chicago Tribune* появилась статья о двух выпускниках Йельского университета, Фредерике С. Эллморе и Джордже Лессинге, которые стали свидетелями необычайного чуда на улице в Индии. В статье рассказывалось, что уличный факир подбросил в воздух клубок веревки, но «вместо того чтобы упасть на землю, клубок продолжал подниматься ввысь, пока не скрылся из виду, оставив лишь только длинный качающийся конец». Затем к факиру подошел мальчишка и «как обезьянка взобрался по веревке» на высоту 30–40 футов. Эллмор поспешил заснять случившееся на фотоаппарат, а Лессинг быстро зарисовал сценку.

Но когда фотографии проявили, выяснилось, что они совсем не соответствуют наброскам Лессинга. На снимках не было ни мальчика, ни веревки, а только факир, сидящий на рваном ковре. Эллмор сделал вывод, что «факир загипнотизировал толпу, но не смог загипнотизировать камеру»<sup>[63]</sup>.

История эта сразу же получила самое широкое распространение: в ней было все необходимое. Присутствовал некий элемент мистики, столь популярной в те годы, гипноз тогда был также модным, но малоизученным феноменом, а недавно колонизированная Индия представлялась страной загадочной и таинственной. Читатели хотели верить в чудеса, и статья журналиста Джона Элберта Уилки дала им всё, в чем они нуждались.

Однако спустя несколько месяцев, проведя расследование, *Tribune* все-таки напечатала опровержение истории, которая оказалась обманом. Уилки поспешил извиниться: «Эта маленькая небылица привлекла больше внимания, чем я мог себе представить, и многие сочли ее истинной правдой. Мне очень жаль, что я ввел людей в заблуждение»<sup>[64]</sup>. А Фреда Эллмора, похоже, интересовал прежде всего рост продаж газеты.

Но правда вышла наружу слишком поздно. Общественность продолжала верить в существование индийского факира, творящего

чудеса, потому что с каждым днем появлялись все новые рассказы свидетелей, которые якобы своими глазами видели знаменитый фокус с веревкой. Историки даже начали находить параллели со старинными рассказами Марко Поло и путешественника XIV века Ибн Баттуты.

Даже сегодня некоторые утверждают, будто стали свидетелями этого трюка. Что же касается легендарного журналиста Джона Элберта Уилки, то он стал директором Секретной службы США и прослужил на этом посту с 1898 по 1911 год.

## **Последнее впечатление – самое важное**

Самая важная часть любой стратегической истории – это впечатление, которое она производит на публику. Это впечатление и есть иллюзия, под влияние которой подпадает ваша аудитория. Если вы слушали популярный подкаст про преступления Serial в 2014 году, то знаете, что одним из самых неприятных для детективов аспектов расследования убийства молодого Хэ Мин Ли из Балтимора была ненадежность свидетельских показаний. Даже те, кто дал показания сразу после смерти Хэ, путались в них и постоянно противоречили самим себе. Один из экспертов, специализирующийся на анализе свидетельских показаний, рассказал автору подкаста Саре Кёниг, что в такой путанице нет ничего неожиданного, ведь «люди склонны подправлять свои воспоминания, подгоняя их под то, что, по их мнению, хочет услышать от них полиция». Свидетели неосознанно искажают истину. В уголовных расследованиях такие показания могут привести к трагическим последствиям и стоить кому-то жизни.

Если же у вас нет значка детектива, лучший способ повлиять на чью-то память – это контролировать последние впечатления своего подопытного. Исследователи из Университета Торонто проверили эту теорию, изменив последние моменты в стандартной процедуре колоноскопии для одной из двух групп пациентов<sup>[65]</sup>. Обеим группам провели обычную колоноскопию, во время которой в кишечник вводится зонд. Во время передвижения зонда с камерой по кишечнику обе группы испытуемых сообщали об одинаковом уровне дискомфорта. Но у участников эксперимента из второй группы зонд оставили на двадцать дополнительных секунд, при этом никак его не

передвигая. Получилось, что их обследование велось дольше, но в отличие от первой группы их последние ощущения были безболезненными. И этого последнего впечатления хватило, чтобы полностью поменять их мнение о прошедшей процедуре. Когда пациентов позже попросили описать их опыт, вторая группа описывала колоноскопию куда в более радужных тонах, чем первая группа. И это воспоминание сказалось на их поведении даже спустя годы: как выяснилось, участники второй группы гораздо спокойнее отнеслись к перспективе проведения очередной колоноскопии, когда перед ними встал такой вопрос.

Все иллюзионисты знают, что память – это иллюзия, которая в свою очередь может управлять памятью. Вот почему один из самых любимых приемов любого мага – это фальш-повтор.

Фальш-повтор – это краткое изложение исполнителем событий, которые только что увидели зрители. На первый взгляд пересказ звучит достоверно. Но на самом деле рассказчик вносит в него крохотные коррективы, чтобы повлиять на впечатления зрителей.

В мире магии такую «корректировку» действительности используют, чтобы одурачить аудиторию. Например, я перетасовал карты, а человек в первом ряду «разбил» колоду. Позже в этом акте я могу мельком вставить фразу наподобие: «Итак, все помнят, что вы, сэр, перетасовали и разбили колоду?» Большинство зрителей согласятся с этой трактовкой произошедшего, потому что помнят, что этот человек что-то делал с колодой. Зачастую выходит так, что даже сам обманутый зритель начинает искренне верить, что это именно он тасовал карты, а не я.

Бывает, что фальш-повтор приобретает и куда более внушительные масштабы. Готовы услышать один из самых интересных секретов? Честно говоря, я долгие годы ждал, чтобы его раскрыть. Помните мой рассказ про фокус с закопанными картами, который мы устроили в доме Эдгара Райта? Признаюсь, мы специально все продумали, чтобы в финале все пришло к фальш-повтору.

Как вы помните, наше посещение в тот день кончилось тем, что мы показали Райту видео, на котором мы с Блейком Вогтом закапываем карты. А знаете, в чем секрет? *В том, что на самом деле в земле не было ни одной карты.* Мы с Блейком действительно пришли в дом заранее, чтобы снять видео. Но мы только *делали вид*, что закапываем

все эти карты. (Помните, что кино, как и магия, пользуется склонностью зрителя заполнять пробелы в восприятии). Когда настало время откопать пятерку червей и поразить Райта, мы обдурили его, воспользовавшись ловкостью рук.

Наш сценарий был специально написан так, чтобы заставить Райта поверить: иллюзионисты готовы пойти на что угодно, только чтобы поразить аудиторию. Мы хотели, чтобы у Райта осталось именно такое впечатление от нашей встречи, и повторный «скорректированный» рассказ помог закрепить это. Мы были уверены, что, как только мы уедем, Райт бросится перекапывать двор в поисках оставшихся 52 карт. Мы знали, что он будет ломать голову, пытаясь разобраться, что же произошло на самом деле, и будет рассказывать друзьям, что на самом деле секрет всех иллюзионистов – это тщательная подготовка, которая позволяет быть на много шагов впереди зрителя. И в этом он будет абсолютно прав.

Если забыть об обмане, то фальш-повтор может сослужить хорошую службу в карьерных вопросах, если вам нужно повлиять на то, что запомнят о встрече с вами ваши партнеры или коллеги. Допустим, вы только что провели крайне информативную презентацию. Какие-то данные вам было велено в нее включить, с какими-то вы и вовсе можете быть категорически не согласны. Если вы корректно подведете итог презентации, ваши слушатели запомнят все ее основные мысли, но покинут конференц-зал не с тем впечатлением, какое вы хотели на них произвести. К счастью, какие итоги подводить, решаете только вы: вы выбираете, на чем сделать акцент, что изменить и какие мысли и ощущения вложить в голову ваших слушателей.

Фальш-повтор также можно использовать, чтобы целенаправленно похвалить нужного человека. Вот как описывает это специалист по трудоустройству в сфере здравоохранения и бывший иллюзионист Дженет Элкин в интервью Адаму Брайену из *New York Times*: «Один мой бывший начальник мне постоянно говорил – не хвали себя, не приписывай себе все труды и заслуги. Это непросто, но все же попробуй похвалить кого-то еще – и, поверь, потом это вернется к тебе бумерангом. Даже если ты и впрямь самолично придумала какую-то уникальную идею, вовсе не обязательно рассказывать об этом всем и вся»<sup>[66]</sup>.

Во время скорректированного подведения итогов похвалите коллег, поздравьте их с хорошо выполненной работой. Они сразу начнут больше верить вам и вашим словам и поймут, что им вполне по силам предпринять следующий шаг и взять на себя часть работы.

Как и в магии, в бизнесе самые хорошие рассказчики снимают самые жирные сливки.

## 4. Контроль

Когда Франклин Делано Рузвельт решил вернуться в политику в 39 лет – уже после того, как заболел полиомиелитом, – он столкнулся с серьезной проблемой имиджа. В то время в США об инвалидах предпочитали не думать – в идеале их вообще не должно было быть видно. Физический недостаток был источником позора и у многих вызывал ассоциации с умственными или моральными изъянами. Кроме того, стать инвалидом значило также лишиться мужественности, а ведь в ту эпоху от мужчин в первую очередь ожидали физического здоровья и выносливости.

В 20-х годах мужественность была абсолютным требованием для высших государственных деятелей, и это создавало особые трудности для Рузвельта, парализованного ниже пояса. Он семь лет безуспешно боролся с параличом ног, но в конце концов понял, что выздоровление невозможно. Если он хотел добиться успеха, ему не оставалось ничего другого, кроме как прибегнуть к иллюзии.

Рузвельт готовил почву для этого «выступления» почти с самого начала своей болезни. Он организовывал свои публичные появления так, чтобы журналисты никогда не видели, как его катят на кресле или переносят на руках в машину или поезд. Он также усиленно работал над своим имиджем уверенного, неукротимого, волевого человека – и для этого прибегал к использованию разного символического реквизита. Когда Рузвельт хотел продемонстрировать радость, он помахивал своим знаменитым портсигаром. Его пенсне напоминало избирателям о предыдущем весьма популярном президенте – Вудро Вильсоне, избранном от партии демократов. Кроме того, Рузвельт всегда улыбался, шутил и вообще выглядел так, будто не испытывает ни боли, ни каких-то неприятных эмоций. Впрочем, в 1924 году ему пришлось пройти особенно трудное испытание. Тогда Рузвельт приехал на съезд Демократической партии в Мэдисон-сквер-гарден, чтобы поддержать губернатора штата Нью-Йорк Эла Смита, который выдвинул свою кандидатуру в президенты. Этот выход в свет стал для Рузвельта первым после болезни, и он считал, что все его будущее как

политика зависит от того, поверят ли люди в то, что ему становится лучше. Он твердо решил, что не будет пользоваться креслом-каталкой.

Рузвельт попросил своего сына Джеймса заранее осмотреть конференц-зал и запомнить, где там находятся самые широкие и просторные входы и проходы. Каждый день Рузвельт приезжал задолго до других делегатов, после чего его водружали в специальное дубовое кресло с широкими и крепкими подлокотниками, на которые он мог спокойно опереться. Рузвельт все дни напролет проводил в этом кресле, кроме тех моментов, когда ему нужно было произнести речь. Тогда ему приходилось «идти» к трибуне, проявляя настоящие чудеса выносливости. Он «тащил» бездвижные ноги, опираясь с одной стороны на костыль, а с другой – на руку сына Джеймса. Специальные железные скобки, надетые на ноги, удерживали их от сгибания. Скобки были замаскированы – окрашены под цвет ботинок и носков. Во время каждого похода к трибуне за Рузвельтом незаметно следовали помощники – достаточно далеко, чтобы оказаться вне поля внимания, но достаточно близко, чтобы подхватить босса в случае падения. Как вспоминал потом Джеймс, отец так сильно впивался в его руку, что ему стоило больших трудов не кричать от боли.

Последние десять метров Рузвельт твердо решил пройти сам, без поддержки и помощи окружающих. Он оперся на два костыля и с трудом начал продвигаться вперед. Когда он наконец добрался до кафедры, он был весь в поту.

И тут Рузвельт вскинул голову и победоносно улыбнулся. Героические усилия, которые он приложил, чтобы дойти до трибуны, не могли не затронуть сердца публики, и его наградили аплодисментами. Но настоящее мастерство Рузвельта как иллюзиониста проявилось, когда он заговорил – потому что своей речью он мгновенно заставил аудиторию забыть обо всем, что они только что видели. Как писал в своей книге «Необыкновенные иллюзии Рузвельта» его биограф Хью Грегори Галлагер: «Рузвельт с самого начала полностью завладел вниманием каждого человека в зале. Он начал говорить спокойно, ясно, громко, и его речь произвела на публику необыкновенное впечатление. Аудитория, до этого тронутая его мужеством, теперь была поражена экспрессией его речи»<sup>[67]</sup>. Когда Рузвельт закончил речь, наступила секундная пауза. Затем зал буквально взорвался аплодисментами, которые не утихали на



протяжении часа и пятнадцати минут – рекорд для Мэдисон-сквер-гарден.

Четыре года спустя Рузвельт снова оказался на таком же съезде. Только теперь перед ним стояла другая цель: он хотел заявить о собственных притязаниях на пост президента. Рузвельту нужно было убедить публику, что он полностью преодолел болезнь и в состоянии занимать столь важный и ответственный пост. Он больше не мог использовать костыли, которые символизировали слабость и неполноценность. Претендент на президентский пост меньше всего нуждался в жалости. Поэтому Рузвельт со своим сыном Эллиотом разработали план, как заставить аудиторию поверить в то, что он и впрямь может ходить.

Эллиот согнул правую руку под прямым углом, напрягая мышцы предплечья. Рузвельт левой рукой крепко держался за твердую, как камень, руку сына. Правой рукой, не сгибая ее в локте, он опирался на трость, контролируя ее положение вытянутым указательным пальцем. Эта поза позволяла ему «ходить» – весьма странной покачивающейся походкой, но все же ходить. Сперва Рузвельт поднимал одну ногу, сжимая косые мышцы пресса, затем опирался на нее всем весом. Потом проделывал то же самое с другой ногой, и так далее. По сути, руки служили ему теми же самыми костылями – просто замаскированными. Правой рукой с вытянутым указательным пальцем он опирался на трость, а левой – на руку сына<sup>[68]</sup>.

Помощники Рузвельта заранее убедились, что трибуна выдержит его вес. Когда Рузвельт добрался до нее, он оперся на нее руками, чтобы не потерять равновесие. Ему приходилось удерживать весь свой вес на руках! Чтобы публика не сочла, будто ему трудно или больно, Рузвельт активно двигал головой, улыбался и следил, чтобы его голос звучал ровно и уверенно. Все его выступление было продумано так, чтобы перенаправить внимание зрителей с нежелательной для Рузвельта реальности на его речь и общий респектабельный образ: именно это они должны были запомнить, чтобы потом проголосовать за него, сперва на губернаторских выборах в Нью-Йорке, а затем и на президентских (снова и снова).

Во время этих выступлений – и многих других, имевших место в его дальнейшей политической карьере – Франклин Делано Рузвельт

продемонстрировал, что мастерски владеет умением вводить в заблуждение, совсем как настоящий иллюзионист.

## Магия заблуждений

На профессиональном жаргоне иллюзионистов «ввести в заблуждение» – значит перенаправить внимание публики с *метода* (или приемов), которые использует в фокусе иллюзионист, на непосредственно производимый *эффект*. Некоторые из современных иллюзионистов предпочитают более точный, по их мнению, термин – «управление вниманием». Но, вне зависимости от терминологии, суть остается прежней: мы вводим в заблуждение зрителей, чтобы они поверили, будто мы можем летать, телепортироваться и преодолевать остальные физические законы. «Дым и зеркала» (то есть разнообразный реквизит) тоже нам в этом помогают, но в основном эффект зависит от мастерства иллюзиониста. Собственно, вводить в заблуждение умеют даже маленькие дети. Никогда не видели, как четырехлетка показывает друзьям на что-то якобы интересное в противоположном углу комнаты, чтобы стянуть печенье, пока они отвернутся? Обладают этим навыком и животные – например, обезьяны-капуцины поднимают ложную тревогу, вереща об опасности, когда к их запасам бананов приближаются конкурирующие стаи. Ложные атаки и обманные маневры используют и в спорте – в баскетболе, регби и футболе.

Чтобы ввести в заблуждение публику, иллюзионисты должны с пониманием дела использовать разрыв между тем, что замечают и чего не видят зрители. Цель мага – так увеличить этот разрыв, чтобы аудитория даже не догадывалась о том, что же произошло на самом деле. Как доказывает пример Рузвельта, умение вводить в заблуждение пригодится любому, кто хочет контролировать то, как видит его публика.

Один из основных оптических приемов, который используют для обмана зрителей иллюзионисты, – это так называемое построение кадра. Кадр в данном случае – это особая зона, которая должна приковывать внимание аудитории. Как правило, механика процесса фокусировки происходит не в кадре, а в незаметных для глаза публики

зонах. Как думаете, почему я поднял вверх стакан? Потому что я «наколдовал» в нем лимон? Нет, я сделал это, чтобы приковать ваше внимание к стакану, и, пока вы смотрите на него, я могу незаметно достать другой рукой из-под стола, например, апельсин.

Иногда публика видит зоны вне кадра, но не обращает на них внимания. Один из любимых приемов иллюзионистов – сделать рискованный маневр, когда объект помещают вне кадра, но все еще в поле зрения. Самое интересное тут (для мага) – проделать все так, чтобы зрители и тут ничего не заметили. Вот, например, как я делаю это во время фокуса с тремя монетками.

1. Вытягиваю руку и достаю первую монетку «из воздуха», затем кладу ее на стол.

2. Вытягиваю руку и достаю вторую монетку. Кладу ее рядом с первой.

3. Вытягиваю руку в третий раз за последней монеткой... Но ничего не происходит.

4. «Где же третья монетка? – спрашиваю я публику. – О, да она, оказывается, уже на столе!» И впрямь, на столе рядом с первыми двумя лежит третья монетка – удивительное чудо!

Проделать этот фокус нетрудно – нужно просто знать, как выстраивать кадр для зрителей. Когда я левой рукой «тянусь» за третьей монеткой, все внимание публики приковано именно к левой руке. В то же время моя правая рука опущена и находится на уровне стола, так что я могу вполне незаметно подложить третью монетку.

В одном из своих самых знаменитых фокусов великий иллюзионист Тони Слайдини прибежал к построению кадра, чтобы обмануть добровольца на сцене – при этом все остальные зрители становились «сообщниками» фокусника и прекрасно видели, что происходит на самом деле. Во время фокуса доброволец смотрел вниз, на несколько бумажных шариков, которые Тони перекачивал в руках. Затем Тони вскинул руку вверх и перебросил шарик через голову добровольца за

его спину. Публика видела, что произошло, а вот доброволец – нет, так как это происходило за пределами его поля зрения (и внимания). Зрители были в восторге от растущей позади ничего не подозревающего добровольца горы бумажных шариков.

Если думать о кадре с точки зрения оператора, становится понятно, как изменились фокусы иллюзионистов, которые выступают по телевидению. Один из самых ярких и известных приемов – фокус Пенна и Теллера под названием «Прямой эфир», который они показали во время шоу Saturday Night Live в 1986 году. Пенн заставлял подниматься в воздух карты, лампочки, электродрель и кукол, то и дело спрашивая аудиторию: «Мы ведь в прямом эфире?» Публика радостно кричала и аплодировала, подтверждая, что они действительно в прямом эфире. А вот телезрители не могли видеть кадр, в котором работали фокусники и операторы. И Пенн, и Теллер, и камера висели вверх ногами, подвешенные к потолку студии. Перед ними на уровне их пояса находилась перекладина, из-за которой создавалось впечатление, будто они сидят за столом. Иллюционисты, «победившие» силу притяжения и заставившие вещи летать, на самом деле просто бросали предметы вниз.

Весь смысл трюка «Прямой эфир» заключался в том, чтобы продемонстрировать, насколько сильно кадр может влиять на восприятие аудитории. Мастерство иллюзионистов определяло не только то, что видят люди, но и, что еще более важно, то, что они понимают.

Эта идея легла в основу одного эпизода сериала «Эта американская жизнь». Продюсеры шоу решили снять его после того, как узнали о женщине по имени Мэри Арчболд, которая большую часть своей жизни «пряталась у всех на виду». Точнее, скрывала она лишь то, что у нее всего лишь одна рука.

Арчболд потеряла руку еще в младенчестве, поэтому привыкла обходиться без нее. Только чтобы избежать неловких ситуаций, она отвлекала внимание других людей от своего протеза. Ситуацию усложняло то, что Мэри – публичная персона. Она актриса, танцовщица и преподаватель пилатеса. Она всегда на сцене. И все же большинство ее танцевальных партнеров никогда не замечали, что у нее только одна рука. Ее ученики не замечали этого, зрители тоже не

замечали. Даже мальчики, с которыми она встречалась в школе, не замечали этого!

Арчболд использовала определенные хитрости: всегда носила одежду с длинным рукавом и, как иллюзионист, много жестикулировала и быстро двигалась, чтобы у окружающих не было времени увидеть, что запястье и пальцы у нее не шевелятся. «Я всегда стараюсь встать к человеку той стороной, где у меня нормальная рука, – рассказывала Мэри в интервью Айре Глассу. – Еще я никогда не занимаю работающую руку зря, например, на вечеринках не держу бокал в руке, а отпиваю из него и ставлю на место, потому что знаю, что, если встречу знакомых, они захотят пожать мне руку.

Когда Мэри нужно показать какое-то движение во время урока пилатеса, она просто зовет кого-нибудь из учеников и показывает все на нем.

А как же ей удавалось обмануть мальчиков, с которыми она встречалась еще в школе? Как рассказывает Мэри, с ними она прибегала к аналогичным трюкам. Например, снимая рубашку, как бы случайно оставляла на руке левый рукав. «В конце концов, кто будет смотреть мне на руки, когда я уже расстегнула блузку?» – шутила Мэри.

«Мэри использует такие простые приемы, – восхищался журналист Айра Гласс, – что поневоле задумаешься: как же просто нас обмануть и как мало мы обращаем внимания на окружающих».

Именно благодаря рассеянности и эгоцентричности нас так легко ввести в заблуждение [\[69\]](#).

## **Офф-бит и он-бит**

Концепция построения кадра работает в тандеме с единицами времени, которые мы называем он-бит и офф-бит, по аналогии с музыкальными долями. Он-бит – это момент, когда иллюзионист дает понять зрителям, что им нужно на что-то обратить внимание. Во время он-битов зрители напрягаются и концентрируются, потому что думают, что у них перед глазами происходит сам трюк. Офф-биты, напротив, – это моменты, в которые аудитория расслабляется, полагая, что сейчас-то ничего важного и не происходит.

- Он-бит. Я демонстрирую монету в левой руке, сжимаю кулак и пристально смотрю на него. В этот момент публика настораживается и обращает все свое внимание на меня.

- Офф-бит. Я смотрю на зрителей, шучу, расслабляю плечи, иногда смахиваю со стола остатки реквизита после предыдущего фокуса. Рамки кадра для зрителей расширяются, но сама картинка как бы размывается, теряет фокус.

Это происходит потому, что аудитория воспринимает офф-бит как естественный, непредусмотренный перерыв в выступлении, во время которого можно немножко расслабиться. Как объяснял известный голландский фокусник Томми Уандер, «когда зрители расслабляются, их внимание рассеивается – они видят больше, но замечают меньше». Моя расслабленная поза и шутки заставляют аудиторию смеяться, а во время смеха сосредоточиться особенно трудно. Именно потому это самый подходящий момент, чтобы избавиться от монетки.

Пошутив, я продолжаю фокус и вновь обращаю внимание публики на свой левый кулак. Разжимаю его и – о чудо! – оказывается, что монетки там уже нет.

Зрители охают и ахают, и я пользуюсь этим моментом, чтобы подготовиться к следующему фокусу. Удивление – это тоже мощный отвлекающий фактор. Человеку очень сложно критически мыслить, когда он удивлен, аплодирует и даже поворачивается к соседу, чтобы спросить: «Вы это видели?» Так что, если иллюзионист завершает фокус, выпуская на волю крупного попугая, хлопающего своими красочными крыльями, можете быть уверены: он использует этот момент, чтобы подготовиться к следующему шагу – например вытащить из-за пазухи еще одного попугая во время поклонов.

Одна из разновидностей магии, манипуляция (она же престижиджитация), считается одной из самых сложных для освоения. К манипуляции относятся фокусы, во время которых иллюзионист должен извлекать из воздуха карты, монетки, веера, птиц и прочие

предметы, не пользуясь при этом никаким реквизитом вроде ящиков, коробок и столов. Только сцена и фокусник на ней. Манипулятивные фокусы особенны трудны, потому что все внимание публики приковано к иллюзионисту: кадр сильно ограничен. Единственный выход для фокусника – полностью контролировать он-биты и офф-биты, чтобы прямо на глазах у зрителей переключать их внимание.

- Он-бит. Фокусник вскидывает правую руку и будто из воздуха достает сложенные веером карты.
- Офф-бит. Публика аплодирует, фокусник улыбается (и попутно незаметно берет еще несколько карт).
- Он-бит. В левой руке фокусника внезапно появляются еще карты.
- Офф-бит. Фокусник, у которого теперь заняты обе руки, небрежно закидывает их в цилиндр (и одновременно незаметно забирает оттуда, скажем, цветы).
- Он-бит, за которым тут же следует офф-бит. Фокусник идет к краю сцены (подальше от цилиндра), и у него в руках вдруг появляется огромный букет цветов. Пока публика аплодирует, ахает и охает, он незаметно готовится к следующему фокусу.

Разумеется, чтобы провернуть все это без реквизита, нужна тщательная подготовка, отлично проработанный сценарий и проверенное на практике умение действовать и мыслить в режиме многозадачности, то есть выполнять одновременно несколько действий. Все эти навыки жизненно необходимы любому иллюзионисту, да и в обычной жизни тоже лишними не бывают. А вот никаких сверхъестественных способностей тут не нужно. Чтобы успешно вводить людей в заблуждение, следует лишь четко понимать, как работает человеческое внимание и как на него можно влиять.

**Минуточку внимания!**

Начнем с прописной истины: ваш мозг вам врет. Как может быть иначе? Правда состоит в том, что нас окружают миллиарды раздражителей: от субатомных частиц до далеких-предалеких галактик, не говоря уже о лающих собаках и болтливых детях, лучах солнечного света, мигающих курсорах, требовательных боссах, списках поручений, болящих ногах, потенциальных клиентах, желтых розах, вибрирующих мобильниках, публике и, конечно, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Snapchat и прочих социальных сетях. И все они соревнуются за наше внимание – каждую секунду каждого дня!!!

Если бы мы реагировали абсолютно на все раздражители, наш мозг взорвался бы за считанные наносекунды. Чтобы справиться с таким объемом информации, нужен суперкомпьютер невообразимой мощности. Согласно мнению одного нейробиолога, только чтобы обработать абсолютно всю *визуальную* информацию вокруг нас, «наш мозг должен быть размером с небоскреб – да и все равно этого может не хватить»<sup>[70]</sup>. К счастью, матушка-природа и эволюция наградили нас довольно эффективным механизмом для борьбы с обилием раздражителей вокруг: наш мозг замечает и обрабатывает лишь малую толику того, что происходит в реальности.

Мы, конечно, можем сколько угодно думать, будто воспринимаем мир вокруг именно таким, какой он есть в реальности, но на самом деле восприятие у каждого человека постоянно изменяется под влиянием сложнейших когнитивных процессов. То, что мы считаем реальностью, на самом деле иллюзия, и лишь крошечная часть воспринимаемой нами информации передается совершенно точно. Почему это происходит? Потому что наш мозг развился настолько, что допускает до осознанной обработки либо необходимую для выживания информацию – либо ту, что мы самостоятельно выбрали из миллиарда возможностей. А уж потом нервная система «рецензирует» полученную информацию, вычищая из нее все лишние детали, потому что в противном случае наш мозг просто перегреется.

Для всего этого процесса внимание так же важно, как оператор для создания фильма. Внимание определяет, какую именно информацию будет обрабатывать наш мозг и какая станет приоритетной. Или, как писал в 1890 году в «Принципах психологии» Уильям Джеймс, «сознание – это множество разных потоков, текущих одновременно. А



внимание – это процесс, с помощью которого мы выбираем один из них».

Однако эти потоки не просто кажутся одновременными; они на самом деле постоянно конкурируют за внимание нашего сознания. А это значит, что даже самые проницательные и наблюдательные из нас все равно упускают какие-то детали и мелочи, даже если они находятся прямо у них перед носом. И маги рассчитывают на это.

И все же, внимание – удивительно гибкий феномен психики. Оно в чем-то похоже на оператора камеры с зум-объективом, например, может так же концентрироваться на какой-нибудь ничтожной мелочи – песчинке, ноющей спине, застрявшем между зубами кусочке пищи. По сути, чем меньше и конкретнее цель, тем легче большинству из нас на ней сосредоточиться. А когда наше внимание обращено на что-то относительно небольшое, нам проще не отвлекаться даже при выполнении других, более автоматических действий, таких как ходьба.

Но чем больше объектов требуют вашего внимания, тем труднее поддерживать прежний уровень концентрации. Представьте себе заполненный зрителями театр: горят софиты, на сцене мелькают одетые в костюмы актеры, которые разговаривают, жмут друг другу руки, трогают и двигают реквизит. Тем временем в зале у кого-то звонит телефон, над дверью вдруг начинает мигать красный знак «Выход», а в ряду перед вами билетер усаживает женщину в огромной белой шляпе с перьями. Куда вам смотреть? На что обращать внимание? Как понять, что из происходящего важно, а что – нет? Скорее всего, в такой ситуации вы либо решите сконцентрироваться на каком-то одном событии, либо выберете пару заметных и чем-то похожих друг на друга объектов. Например, вы могли бы одновременно отслеживать передвижение двух актрис на сцене: в ярко-красном и черном платьях. Но остальную часть сцены вы вероятнее всего перестанете замечать.

А теперь вообразите, будто весь свет в театре погас и остался лишь один софит, который светит прямо на актера в центре сцены. Актер начинает петь. На что вы теперь обратите внимание? Куда переместится ваш взгляд? Большинство людей мгновенно переключатся на поющего актера – это абсолютно естественно.

Аналогичные процессы происходят с людьми каждый день – хоть и без участия театральных софитов. Представьте, например, что вы

только-только вошли в кабинет, где идет совещание. Охватить все происходящее в кабинете сразу невозможно, поэтому ваш мозг быстро «просканирует» обстановку и выделит какую-то одну зону, на которую вы и обратите внимание. Сначала вы поместите в центр своего внимания директора, и другие люди и объекты вокруг него как бы отступят в тень. Затем вы скорее всего переключите свое внимание еще на что-то: на часы в углу комнаты, на заместителя директора, постукивающего ручкой по столу, на очередного выступающего. Во время каждого такого «переключения» все окружающие лица, объекты и звуки как бы стираются и, продолжая аналогию с театром, уходят в глубь сцены.

Этот «эффект прожектора» (термин, приписываемый Джеймсу) универсален. Пробовали когда-нибудь завязать беседу с человеком, погруженным в чтение интересной книги? Сосредоточившись на каком-то одном занятии, человек становится глух и слеп к окружающему миру. Мы вообще склонны концентрироваться только на одном явлении или объекте, «выключая» все посторонние отвлекающие звуки.

Предельная сосредоточенность, которая требуется для осознанного чтения книг, у нейробиологов называется «нисходящим» вниманием. Чем сильнее мы сознательно пытаемся сосредоточиться, тем больше нейронов активизируется в коре головного мозга, которая реагирует на эту стимуляцию. В это же время нейроны в окружающих зонах активно подавляются, как будто мозг кодирует всю побочную информацию как не относящуюся к делу. Это подавление усиливает «эффект прожектора» и притупляет либо отменяет произвольное, или «восходящее», внимание, которое реагирует на неожиданные взгляды, звуки, запахи и другие сенсорные раздражители.

Некоторые восходящие раздражители все-таки пробиваются в сознание, например, трудно не отвлечься даже от самой увлекательной на свете книги, если кто-то хлопает вас по плечу. Скорее всего вы посмотрите вверх и обратите все внимание к источнику раздражителя. Чем более настойчивым является сенсорный раздражитель – стук, крик, вспышка света, – тем больше вероятность, что вы отвлечетесь от своего занятия. А вот у менее заметных раздражителей нет ни малейшего шанса. Вот почему иллюзионисты стараются двигаться

тихо и незаметно во время офф-битов – чтобы случайно не привлечь внимание зрителей.

В то же время они упорно трудятся, чтобы усилить «нисходящее» внимание. «А теперь внимательно следите за мной», – заявляет иллюзионист, прекрасно зная, что, как говорилось в фильме «Иллюзия обмана», «чем пристальнее следишь за чем-то, тем меньше у тебя шансов хоть что-то заметить». А все потому, что чем больше вы концентрируетесь, пытаясь увидеть что-то, тем меньше у вас шансов заметить происходящее вне «эффекта прожектора» – а там-то и происходит самое интересное.

Все это объясняет, почему более половины всех дорожно-транспортных происшествий связаны с мобильными телефонами. Особенности нервной системы делают людей заведомо неприспособленными к многозадачности, как бы ни хотелось нам верить в обратное. Когда желания или отвлекающие факторы делают невозможным выбор между раздражителями, внимание рассеивается. Но сам «прожектор» при этом сдвинуть нелегко, а тем более разделить его надвое. Водители, которые набирают сообщение или разговаривают по телефону за рулем (даже при помощи беспроводной гарнитуры), склонны уделять приоритетное внимание разговорам, отодвигая на второй план происходящее на дороге. В результате эти водители медленнее реагируют в проблемных ситуациях, медленнее объезжают препятствия и перестраиваются, хуже контролируют скорость движения и окружающую обстановку в целом<sup>[71]</sup>. Согласно некоторым исследованиям, такие водители обращают меньше внимания на дорогу, чем даже пьяные водители<sup>[72]</sup>. Какой отсюда можно сделать вывод? Ребенок, выбежавший на дорогу в пятнадцати метрах перед вами, гарантированно погибнет, если только водитель не сконцентрирован полностью на дороге и достаточно расслаблен, чтобы сработали его рефлексy.

Один из способов достичь такого уровня расслабления – это довести до совершенства свое умение концентрироваться. Маги знают это. Вот почему для подготовки одного фокуса мы проводим тысячи репетиций в течение нескольких лет. Только так можно вбить определенные действия себе в подкорку, доведя их до автоматизма. Известный иллюзионист Теллер любит рассказывать историю о том, как он однажды показывал трюк со стаканами и мячиками в одной

забегаловке на Среднем Западе и один из мячей внезапно откатился в сторону. Теллер отвлекся лишь на мгновение, а потом, сам того не осознавая, продолжил прятать очередной мячик под стаканом. Точно так же некоторые радиотелеграфисты могут спокойно вести беседу, одновременно расшифровывая целые послания в коде Морзе. Ну а я, например, еще давно обнаружил, что могу тасовать колоды и отслеживать передвижение игральные карты в игре, говоря параллельно на совершенно отвлеченные темы.

Ученые называют это «автоматизацией навыка». Вы настолько хорошо осваиваете умение, что оно становится почти автономной функцией, освобождая тем самым нейроны, которые обычно требуются для его выполнения. Так что извините, самонадеянные начинающие водители, но все это означает, что свежеполученные права только увеличивают вероятность попасть в аварию, особенно если вы набираете сообщения за рулем.

Другой тип внимания, который бесстыдно используют маги, называется «совместным вниманием» и активизируется за счет движений тела и взглядов окружающих. Совместное внимание свойственно всем людям. Например, если взрослые в комнате обращают внимание на какого-то человека, то любой из присутствующих детей (даже младенец) тоже обратит на него свое внимание<sup>[73]</sup>. Этот рефлекс развился, чтобы облегчить общение. В социальном взаимодействии сигналы, контролирующие совместное внимание, настолько неявны и слабы, что невозможно описать этот процесс как сугубо намеренный или, напротив, произвольный. Вам когда-нибудь казалось, что за вами наблюдают, когда вы за рулем? И стоило только взглянуть в зеркало заднего вида, как вы наталкивались на взгляд водителя за вами? Сознание и подсознание всегда работают вместе, но это сотрудничество особенно очевидно в совместном внимании. Все, что должен сделать иллюзионист, это перевести взгляд влево – и вся аудитория словно по мановению волшебной палочки тоже посмотрит в ту же сторону, чтобы понять, что же привлекло его внимание.

Генеральный директор Kind Snacks и бывший иллюзионист Дэниел Любецки считает, что совместное внимание могут особенно эффективно использовать руководители. «Куда смотрите вы, туда смотрят и люди. Умение использовать совместное внимание –

отличный навык, который я получил, когда еще выступал с фокусами. Он помогает понять, как можно управлять человеческими эмоциями»<sup>[74]</sup>. В этом смысле взгляд – это зеркало скорее не души, а разума.

Исследования показали, что человеку свойственно дольше задерживать взгляд на объектах, которые ему симпатичны. Это знание использовала в 2014 году компания Pizza Hut, которая ввела в своих ресторанах в Великобритании «подсознательное меню». Посетители изучали меню на планшетах, и специальное приложение, отслеживающее движение взгляда, само заказывало для них блюда. Впрочем, клиент все равно мог сделать свой собственный выбор, если ему не нравилось решение приложения. В конце концов, Pizza Hut пыталась помочь им сделать выбор, а не делать его полностью за них.

Исследование 2015 года показало, что при помощи отслеживания движений глаз можно манипулировать людьми. Испытуемым задавали серьезные вопросы – например, может ли убийство быть оправданным. Затем им показывали карточки с ответами «да» и «нет». Выяснилось, что 58 % респондентов выбирали карточку, на которую они смотрели в тот момент, когда от них требовали немедленного ответа. Ученые могли влиять на их ответы, задавая вопрос в разное время. Как писал один из авторов исследования, «процессы, определяющие наше отношение к сложным моральным дилеммам, можно отследить по взгляду человека. Кроме того, на выбор влияет и то, что мы видим непосредственно в момент принятия решения»<sup>[75]</sup>. Ну а вишенкой на этом весьма пугающем торте может послужить мнение руководителя лаборатории Eye Think в Университетском колледже Лондона, который справедливо заметил, что производителям современных смартфонов ничего не стоит оборудовать их сенсорами для отслеживания движений глаз. «Наблюдая за малейшими изменениями поведения, мобильные телефоны скоро смогут помогать человеку принимать всевозможные решения». Ну а иллюзионисты и ясновидящие делают это на протяжении многих веков.

Вспомнить хотя бы классический фокус: «телепат» угадывает, в какой руке у вас зажата монетка. Как бы вы ни старались, фокусник все равно «считает» вас – например, какую ладонь вы сжимаете крепче или в какую сторону у вас слегка наклонена голова. Также когда вы выбираете одну карту из многих, предложенных фокусником, он

внимательно следит за вашим взглядом – даже если со стороны это выглядит так, будто он совершенно отвлекся, рассказывая публике очередной анекдот.

## Мыслительные иллюзии

То, что мы замечаем, – это лишь один из аспектов внимания. Важно и то, что мы по этому поводу думаем. Прежде чем принимать какие-либо решения, наш мозг должен расшифровать ту ограниченную информацию, которую ему удалось заполучить. Можно сказать, что за нашим внутренним оператором сидит директор по мыслительным вопросам, который постоянно интерпретирует значение того, что попадает в кадр. Если этого директора запутать, возникнет мыслительная иллюзия – важнейший элемент в работе любого мага.

А запутать его несложно, поскольку обычно мозг присваивает каждому увиденному образу лишь одно значение. Мыслительные иллюзии возникают, когда вы присваиваете *неправильный* смысл тому, что только что увидели. Допустим, вы видите, что я держу в руках веревку, причем так, что ваш мозг решает, будто это всего лишь одна непрерывная веревка, но никак не две отдельные. Поэтому, когда я щелкаю пальцами и веревка разделяется на две, вы решаете, что произошло чудо. Этот простой трюк никогда бы не сработал, если бы человек умел держать в мозгу две противоречащие друг другу интерпретации одного образа.

Как фокусник, я рассчитываю на ваш мозг, который говорит вам, например, что невозможно одновременно положить что-то в миску и вынуть из нее. Если вы видите, как я наклоняюсь завязать шнурок, то предполагаете, что шнурок и впрямь развязался. Одно действие на одну задачу. Я чешу шею, потому что она чешется. Я вожу ручкой по странице, потому что я пишу. Единственная предполагаемая цель завладевает вашим вниманием, так что вы даже не замечаете, как я кладу под ботинок игральную карту, или незаметно убираю монетку за воротник рубашки, или прячу ручку в рукаве. Маги говорят, что они «наделяют вторым смыслом движение», когда маскируют скрытый жест под действие, которое, на неискушенный взгляд, служит совершенно другой цели. Когда Рузвельт «склонялся» к своему сыну

Эллиоту во время перехода от кресла к трибуне, он использовал эту же тактику.

Неумение человеческого мозга обрабатывать одновременно несколько значений одного образа можно проиллюстрировать известной оптической иллюзией – так называемой «вазой Рубина».

При первом взгляде на рисунок вы видите лица двух людей, глядящих друг на друга. Посмотрите еще раз – и увидите вазу. А если попытаетесь увидеть одновременно и то и другое, у вас ничего не получится: мозг не сможет обработать такой запрос и будет постоянно подставлять то одно изображение, то другое.



Еще одним подтверждением этой особенности человеческого мозга может служить эффект Струпа, названный так в честь открывшего его

в 30-х годах американского психолога. Джон Ридли Струп провел эксперимент: просил испытуемых прочесть названия оттенков, написанные другим цветом – например, слово «красный», написанное синими чернилами. Струп выяснил, что в таких условиях участники эксперимента читают медленнее обычного и совершают больше ошибок, чем когда видят слова, написанные черными или соответствующими их цвету чернилами.

Тот же самый принцип работает и при активных действиях. Во время разговора люди часто жестикулируют, и их собеседники подразумевают, что цель всех этих жестов – подчеркнуть или отразить смысл сказанного. Исследование, проведенное в 2010 году, показало, что при расхождении жестов собеседника со словами человек впадает в ступор (например, если при слове «рубить» их собеседник показывает, как будто лезет по веревке вверх). Как и в эксперименте Струпа, испытуемые, которые наблюдали такое несоответствие, описывали увиденное куда медленнее и с большим количеством ошибок, даже если их специально просили обращать внимание только на слова, но не на жесты<sup>[76]</sup>.

Это полезно помнить, если вам часто приходится выступать на публике или проводить презентации. Когда переключаетесь на новый слайд, смотрите на экран проектора и используйте язык тела, чтоб перенаправлять внимание зрителей. В противном случае они будут постоянно переключать внимание с происходящего на экране на ваши слова и обратно. В результате они могут вовсе вас не услышать. Это происходит, потому что зрение и слух задействуют один ограниченный набор нейронов, и, если аудио- и визуальные сигналы расходятся, человеку свойственно обращать больше внимания на визуальные раздражители. А если слова и жесты работают заодно, тогда никакой конкуренции за нейроны не происходит, и публика ясно и четко понимает, что вы пытаетесь до нее донести.

## **Множество разных методик**

Один из самых знаменитых и именитых магов, Хуан Тамарис из Испании, ввел термин «теория псевдорешений» для описания процесса, во время которого иллюзионисты систематически устраняют



любые возможные объяснения происходящего, пока не остается единственное, свидетельствующее в пользу «настоящей магии». Например, если помощница фокусника исчезла из ящика, стоящего на крутящемся столе, фокусник сперва оторвет одну за другой доски от ящика, чтобы показать, что там ее нет. Как только упадет последняя доска, зрители могут решить, что помощница прячется за крутящимся столом. Фокусник, который рассчитывал, что публика сделает именно такой вывод, повернет стол – смотрите, ее нет и там! Зрителям даже в голову не могла прийти мысль, что помощница, например, незаметно ушла со сцены или спряталась *под* столом. Поэтому, как только фокусник показывает, что ее нет и за столом, публика верит – свершилось чудо, она на самом деле исчезла!

Еще один распространенный у иллюзионистов прием – использование второй иллюзии, которая опровергает предполагаемое объяснение первой. Например, во время фокуса с танцующим платком (в котором задействованы незаметные для зрителя ниточки) иллюзионисты часто убирают непокорный платок в прозрачную банку с крышкой – и он продолжает танцевать даже внутри ее! И зрители сразу понимают – нет, тут не могут быть задействованы никакие лески, ведь банка-то под крышкой! Специально сконструированная банка – это вторая иллюзия, которая опровергает изначальную теорию публики.

Наконец, опытные иллюзионисты часто используют во время одного фокуса самые разные методики. Например, во время фокуса, когда наверху колоды раз за разом оказывается одна и та же карта, иллюзионист может прибегать к разным ухищрениям. Первый раз он спрячет карту в ладони, второй раз – только сделает вид, будто тасует колоду, в третий – подложит карту-дублер. Благодаря такому подходу с разными методами, но одним и тем же результатом, иллюзионист не позволяет аудитории понять, как же на самом деле делается этот фокус.

Сознание не только испытывает трудности при обработке противоречивой информации, но также медленно реагирует на изменения. Когда изображение мигает на экране, но слегка меняется с каждым повторением, большинство людей не замечает изменений. А когда волонтерам было предложено посмотреть видеоролик с записью кражи со взломом в одном исследовании 2010 года, 62 % не заметили,

что личность грабителя в середине ролика изменилась<sup>[77]</sup>. Ученые называют этот феномен «невосприимчивостью к переменам».

Мозг, когда дело касается регистрации изменений сенсорной информации, работает довольно медленно. Например, мы все продолжаем видеть изображения и переживать определенные ощущения уже после исчезновения их источника. Если я положу монету в ладонь, ее блестящая поверхность будет сверкать у вас перед глазами даже после того, как я тайком ее уберу, – сияющий кружок словно отпечатается у вас на сетчатке.

Воры, так же как и маги, используют когнитивные образы. Например, театральный карманник Аполлон Роббинс может снять часы прямо у вас с запястья, и вы ничего не заметите. Как он это делает? Находит предлог, чтобы схватить вас за запястье – так у вас в мозгу появляется ощущение, будто на вашем запястье надеты часы. Вы будете чувствовать их кожей, и, когда спустя секунду Роббинс стянет часы, вы ничегошеньки не заметите.

Еще один фактор, влияющий на наше внимание, – чувство цели. Допустим, вы пытаетесь найти здание, в котором вам назначили собеседование. Скорее всего, если в этот момент вам с другой стороны улицы начнет махать ваша девушка, вы ее не заметите. Исследователи называют это явление «слепотой невнимания»: именно из-за него не всегда стоит доверять показаниям свидетелей преступления. В общем, люди замечают только то, что считает нужным заметить их подсознание, а все остальные детали опускает. Чем сильнее чувство цели, тем меньше внешних аудио- и визуальных раздражителей регистрирует наш мозг.

Одну из самых известных демонстраций феномена слепоты невнимания организовал в 1999 году Дэниел Саймонс из Университета Иллинойса: «Мы показали людям видео и попросили их подсчитать, сколько раз будут передавать мяч три баскетболиста в белых майках. Примерно через тридцать секунд на игровом поле появилась женщина в костюме гориллы, повернулась к камере, постучала себя по груди и ушла. Половина зрителей ее не заметили! Некоторые из них смотрели прямо на нее – и не видели»<sup>[78]</sup>.

Слепота невнимания объясняет, почему правильное построение кадра необходимо, если вы хотите ввести кого-то в заблуждение. Чем активнее вы пытаетесь понять, что происходит во время он-бита, в

рамках выстроенного мною кадра, тем больше у меня пространства для маневра будет во время офф-бита: по сути, я просто использую в своих интересах естественные ограничения человеческой природы.

## **Суть обмана: направлять и отвлекать**

Умение ввести в заблуждение играет центральную роль не только в магии, но и в бизнесе. Не важно, пытаетесь ли вы получить работу, запускаете новый продукт, рекламируете бренд или просто проводите совещание – во всех этих случаях вам нужно перенаправить внимание своей аудитории на то, что вы хотите ей сообщить, одновременно отвлекая ее от нежелательной для вас информации. Но, в то время как маги стараются как можно чаще одновременно направлять и отвлекать внимание во время своих выступлений, в обычной жизни эти два приема вполне можно использовать и по отдельности.

Активное управление вниманием вашей аудитории пробуждает в ней сознательное мышление и перенаправляет его потоки. По сути, вы создаете он-бит-паузу, во время которой велите зрителям сосредоточиться на придуманном вами «кадре». Центральным инструментом в этом процессе является то, что Томми Уандер называл «концепцией более интересного варианта».

Один из способов активно заинтересовать зрителей – это задать им новый вопрос или переформулировать старый. Вопросы помогают людям сформулировать разные проблемы, и многие из нас по умолчанию склонны задавать одни и те же из них – совсем как дети, которые предпочитают какую-то одну игрушку сотням других. Любой умный политик знает, что один из самых эффективных способов перенаправить внимание – это задать зрителям новый вопрос, который совсем не похож на те, которые они задают обычно, чтобы выразить свое мнение.

Нет лучшего способа отвлечь внимание от нежелательных фактов, чем адресовать наводящий вопрос человеку, который сообщил вам эти факты. На президентских праймериз в 2016 году эту тактику активно использовали все кандидаты, причем чуть ли не каждый день. То Берни Сандерс, отвечая на вопрос о своем проигрыше на предварительных выборах, спрашивал, имеет ли право Хиллари

Клинтон его осуждать, то Тед Круз парировал атаки Дональда Трампа, упоминая о связях Трампа с осужденным мафиози. А сам Трамп, слыша неприятные для себя вопросы, ставил под сомнение честность и непредубежденность ведущей дебатов Мегин Келли. Каждый новый вопрос смещал центр внимания на более удобную для кандидата тему – во всяком случае, до тех пор, пока не был озвучен очередной вопрос.

А вот в Royal Dutch Shell к постановке вопросов подошли неординарно: в компании существует малоизвестная инициатива, согласно которой вопросы переформулируют в сценарии, чтобы привлечь внимание руководства к разным проблемам и их решениям. Этот эксперимент был запущен еще в 1965 году в штаб-квартире Shell в Лондоне, когда один из руководителей, Тед Ньюланд, заметил, что большинство сотрудников строят планы на будущее, просто экстраполируя настоящее. Людям вообще свойственно цепляться за все знакомое, особенно если это знакомое еще и нормально работает в существующих условиях. Но как перенаправить внимание людей на события и обстоятельства будущего, которые могут кардинально изменить картину мира, из-за чего все их идеи, работающие сегодня, окажутся абсолютно бесполезными? Ньюланд обнаружил, что сценарии – это один из самых эффективных способов привлечь внимание руководства и поменять образ его мышления. Как говорил сам Тед, «мы пытаемся хитростью заставить людей мыслить нешаблонно».

Сценарии были самые разные – например ужесточение условий работы со стороны государства из-за глобального энергетического кризиса; резкий скачок инфляции и зарплат из-за войны на Ближнем Востоке; изменение внешней политики в пользу азиатских рынков и так далее. Команда Ньюланда знакомила с ними все отделы компании: они просили людей подумать заранее, как все они, начиная с инженеров и сотрудников службы по связям с общественностью и заканчивая риск-менеджерами и директорами по стратегическому планированию, будут работать вместе в предполагаемых ситуациях. «Основное преимущество таких сценариев, – писал Ньюланд, – в том, что они способствуют созданию культуры, в которой поощряется задавание вопросов – каких угодно и кому угодно. И отвечать на них нужно нормально, а не просто говорить “делай так, потому что начальство так сказала или потому что это полезно для бизнеса”».

По мнению коллеги Ньюланда, Пьера Вака, «стратегическое видение нельзя спускать сверху. Нужно поощрять умение задавать нужные вопросы и быть открытым всему новому».

И с ними солидарны руководители многих компаний во всем мире. Согласно исследованию Bain&Company, проведенному в 2011 году, сценарное планирование использует не только Shell, но и 65 % крупных компаний с оборотом более 2 млрд долларов<sup>[79]</sup>.

У иллюзионистов есть такая поговорка: «За большими жестами всегда что-то скрывается». Обычно ее упоминают, когда маг делает, например, широкий взмах рукой, чтобы зрители не увидели, что в этот момент происходит с ладонью этой руки. Человек автоматически обращает внимание на более активное и доминирующее движение, не замечая деталей.

Но, чтобы скрыть что-то, можно использовать еще и контраст. Например, резкое движение на сцене, где все статично, яркий цвет на блеклом фоне, громкий звук или внезапный сюжетный конфликт одинаково привлекут внимание публики – зрители просто не смогут противостоять таким раздражителям. Когда такие приемы используют иллюзионисты, это называется «пассивным введением в заблуждение».

Один из самых эффективных способов применения пассивных методик на практике – это появление какого-то нового объекта или элемента в кадре. Представим, например, что я собираюсь поднять стакан, под которым лежит шарик. Гораздо эффективнее будет, если шарик резко выкатится из-под стакана на стол, верно? И тогда абсолютно все зрители будут следить за его передвижениями, не в силах оторвать от него взгляд. Точно так же, чтобы отвлечь внимание публики, я могу использовать обычную бумажную хлопушку – громко и очень эффективно.

Такой интерес ко всему новому присущ человеку по его природе. Любопытство – это очень полезное качество с точки зрения эволюции, потому что оно подталкивает человека исследовать мир вокруг, искать

новые источники пищи и партнеров и придумывать новые стратегии для выживания. Именно поэтому мы так падки на маркетинговые ухищрения – новые упаковки, ароматы и вкусы, рекламные кампании. Вот как объясняет это Бьянка Витман из Университетского колледжа Лондона, автор исследования об активации центра удовольствия при появлении новых вариантов действий: «Предположим, я всегда покупаю одни и те же шоколадные батончики. Если я увижу другой батончик в новой упаковке, на которой будет рекламироваться его “новый улучшенный вкус”, любопытство и тяга ко всему новому, присущие человеку, могут заставить меня променять мой обычный любимый батончик на шоколадку новой марки»<sup>[80]</sup>.

Разумеется, хорошо знакомые бренды – это комфортный выбор для любого потребителя, и для многих корпораций лояльность бренду является настоящим Святым Граалем. Именно поэтому многие компании ставят себе цель вывести на рынок конкурирующий продукт, который бы отличался от всех остальных, но не настолько, чтобы это смутило потребителей. Компания Coca-Cola хорошо усвоила эту истину, когда пыталась в 80-х годах выпустить в продажу газировку New Coke. Верные поклонники старой доброй колы считали, что с изначальной рецептурой напиток экспериментировать нельзя, и с таким негодованием встретили «переделанную» колу, что корпорация была вынуждена отозвать новую газировку с рынка. Сегодня компания апеллирует ко всеобщей тяге к новому, выпуская базовую колу с новыми добавками – вишневую, лаймовую, черносмородиновую. При этом у потребителя возникает иллюзия, будто он может купить новую колу, не изменяя старой, так как корпорация успешно играет на обоих присущих человеку импульсах.

Еще один гарантированный способ запутать людей – это их смутить. Или, как писал Сунь-цзы в «Искусстве войны», «самое главное – заставить врага растеряться, чтобы он не смог прознать наши истинные намерения». Конечно, вовсе не обязательно запутывать только врагов. Вскользь упомянув во время обычного разговора какую-нибудь смущающую вашего собеседника деталь, вы вынудите его растеряться, а это позволит вам перенаправить разговор в нужное вам русло.

Социопсихологи считают, что такая методика – крайне эффективный инструмент, который может пригодиться в продажах и переговорах.

Это еще в 1999 году выяснили ученые из Университета Арканзаса. Они тогда провели эксперимент, во время которого обошли местные дома, продавая рождественские открытки: все доходы перечислялись в благотворительный фонд. Тогда ученые решили исследовать три разных подхода к продажам. Все продавцы сначала рассказывали людям о центре для людей с ограниченными возможностями, в пользу которого перечислялись деньги от продажи открыток. Затем треть продавцов сообщала, что открытки стоят «всего 300 пенсов. Это 3 доллара – выгодная покупка!». Вторая треть просто говорила, что открытки продаются «за 3 доллара», а третья – что открытки стоят «3 доллара – выгодная покупка!». Как выяснилось (и было позднее подтверждено другими экспериментами), самым выгодным оказался подход, где продавец сначала сбивал покупателя с толку упоминанием «300 пенсов», а потом говорил о пожертвовании как о «выгодной сделке» – так продали в два раза больше открыток, чем при использовании других подходов<sup>[81]</sup>.

Эту методику давно взяли на вооружение гипнотизеры. Одним из первых об использовании гипноза в медицинских целях писал психиатр Милтон Эриксон, который обнаружил, что большинство его пациентов весьма подозрительно относятся к гипнозу. Прежде чем оказать им помощь, Эриксону приходилось разрушать барьер, возникший из-за раздирающих их противоречий: с одной стороны, они хотели, чтобы им помогли, а с другой – относились к самому методу терапии с большим недоверием. Эриксон решил намеренно сбивать пациентов с толку в начале каждого сеанса: он вставлял какую-нибудь бессмысленную фразу, внезапно пожимал пациенту руку или начинал запинаться и заикаться. Люди терялись и чаще соглашались на неортодоксальное лечение, которое сразу же предлагал им Эриксон.

И Эриксон, и ученые из Арканзаса пришли к выводу, что такой подход работает всегда: предлагаешь что-то, отвлекаешь человека и переформулируешь прежнее предложение. Если опустить этап с отвлечением, подход перестает действовать. Конечно, помогала и некая изначальная предрасположенность к сотрудничеству. Например, у покупателей рождественских открыток, как и у пациентов Эриксона, были все поводы согласиться: первые делали хорошее дело, а вторые нуждались в помощи. Впрочем, определенное первоначальное недоверие было – никто из нас не любит продавцов, которые внезапно

появляются у дверей и начинают нам что-нибудь втюхивать. Методика отвлечения нужна была, чтобы преодолеть это первичное недоверие. Правда, последующие эксперименты доказали, что в случаях с агрессивным навязыванием метод отвлечения работает не слишком хорошо.

Кроме того, для успешного применения этого метода нужно действовать аккуратно и ненавязчиво. Многие иллюзионисты знают, что эффективнее всего отвлечь внимание можно способами, которые кажутся зрителям естественными и несрежиссированными. Если вы решите отвлечь публику, ударив в гонг, вы выстрелите из пушки по воробьям: зрители *слишком* сильно отвлекутся от вашего выступления. Точно так же, если вы решите отвлечь собеседника чересчур неожиданной темой, не имеющей отношения к вашему предыдущему разговору, он может разозлиться, стать раздраженным и подозрительным. Ваша цель – управлять вниманием, не запугивая.

## **Неприкрытый обман**

Мы живем в мире заблуждений. Например, мясо и птицу, которые мы покупаем в супермаркетах, выращивают далеко от потребителей (иногда в условиях, которые вызывают у многих из них вопросы), потом упаковывают, перевозят и выкладывают на витрины в таком виде, что многие дети в Америке даже не понимают, что мясо берется от животных. Им кажется, что супермаркеты продают только произведенную на фабриках еду.

Точно так же многие из водителей не имеют ни малейшего представления о том, как работает их автомобиль. А все потому, что автопроизводители не жалеют сил, отвлекая шикарным салоном или стильной отделкой внимание потребителей от механической начинки автомобилей. Взять хотя бы знаменитый Jaguar XJ – многие покупатели соблазнились его дизайном и лишь какое-то время спустя поняли, что за 50–100 тысяч долларов получили машину, которая постоянно ломается и попросту плохо работает. В результате появился целый новый рынок «доработки» таких автомобилей. Профессиональные автомеханики заменяли некачественные двигатели Jaguar на более надежные и мощные моторы, чтобы сохранить для



водителя иллюзию, будто он владеет красивым и быстрым автомобилем.

Это всего лишь пара примеров «неприкрытого обмана» – термина, введенного в психологию Стивенем Макником и Сюзанной Мартинес-Конде для обозначения методик отвлечения внимания от неприглядной правды посредством визуальных и сенсорных средств. Даже компании, производящие товары с «дружественным» интерфейсом, по сути, используют этот же подход.

Как и в случае с фокусами, успех этих продуктов определяет сложная механическая «начинка», которой ее создатели-инженеры были бы счастливы похвастать. Именно поэтому для усиления расхождения между внешней простотой и внутренним высокотехнологичным наполнением нужен такой человек, как Стив Джобс, который может оценить как техническое мастерство, так и упрощенный и привлекательный интерфейс. Гениальность продуктов Apple заключается в том, что они кажутся достаточно простыми (ими могут пользоваться даже дети), но на самом деле это совсем не так.

Шведская корпорация ИКЕА также использует неприкрытый обман, чтобы ее клиенты не сразу поняли, что же скрывается за их обещаниями продавать дизайнерскую мебель по крайне низким ценам<sup>[82]</sup>. Потребители думают, что их готовность самостоятельно собирать столы и шкафы у себя дома обеспечивает такие низкие цены, но они понятия не имеют, насколько сложно выстроить производство, которое делало бы такую сборку возможной. В ИКЕА работают специальные команды, задачей которых является поиск новых способов оптимизации производства мебели. Одна команда пытается понять, как максимизировать количество материала, которое может выдержать автопогрузчик. В то же время другой команде удалось выяснить, что, увеличив плотность ДСП в определенных узлах, они могут снизить ее в остальных зонах, тем самым одновременно уменьшив затраты на производство и повысив прочность мебели. Именно это решение позволило ИКЕА на 76 % снизить цену на книжный шкаф серии BILLY – но обычный покупатель об этом даже не подозревает и относится к такому падению цены как к чуду.

В бизнесе вообще часто вводят в заблуждение, обманывают и утаивают информацию. Пригодится умение лукавить и в тех случаях, если вам нужно управлять коллективом или предоставлять какие-либо

услуги. Например, оно может даже понадобиться в таких областях, как медицина, где превыше всего ценится прозрачность. Если сочетание «обмана» и «прозрачности» кажется вам абсурдным, подумайте о дилемме, которая встает перед врачами-трансплантологами. Согласно последним законам, теперь во время врачебного обхода с участием студентов в дискуссии имеют право участвовать и сами пациенты, и их родные. Раньше обсуждение могли вести лишь сами медики. При этом традиционные подходы и ценности, введенные еще Сократом, никак не изменились. Врачей-резидентов<sup>[83]</sup> до сих пор спрашивают, как они оценивают состояние каждого пациента и какие рекомендации по диагностике и лечению они могут предложить. Что будет, если начинающий врач ошибется в диагнозе в присутствии пациента и членов семьи? Пострадает не только его репутация, но и репутация всей клиники и старших врачей: пациенты могут вовсе утратить к ним доверие. Некоторые резиденты с неохотой высказывают свое мнение, что заставляет пациентов сомневаться в качестве их образования и может негативно сказаться на перспективах излечения больного. Более того, столкнувшись с непростым случаем, врачи и студенты начнут обсуждать разные возможные диагнозы и способы лечения, смущая и пугая как пациента, так и его близких. Как же справиться со всеми этими проблемами? Сохранить красивый фасад.

В центре трансплантологии печени в детском госпитале в Цинциннати хирурги и их студенты обсуждают всех своих пациентов еще до начала обхода. Так они заранее обговаривают все возможные диагностические и терапевтические проблемы, исключая из дискуссии пациентов и их родителей. Во время обхода они озвучивают пациентам обдуманый и взвешенный диагноз, не заставляя их выслушивать бесконечные споры и препирательства несогласных друг с другом врачей. Один из врачей в Цинциннати называет такие встречи «предварительными обходами» и считает, что они очень помогают медперсоналу «сверить часы» по каждому больному и «донести до больных и их семей аргументированное мнение всей медицинской коллегии»<sup>[84]</sup>.

## **Виртуальная магия: как скрыть обман**

«Неприкрытый обман» работает за счет того, что меняет сенсорное, физическое восприятие, например, создавая визуальные иллюзии. Виртуальный же обман меняет мысленное и эмоциональное восприятие. Маги и фокусники используют для этого офф-биты и мыслительные иллюзии, но в бизнесе такое не пройдет – нужны более тонкие и незаметные приемы.

Скрытый и неявный обман постоянно используют при продажах. Взять хотя бы риелторов и то, как они придают пустым домам на продажу вид якобы обжитых. Перед показом они перевозят в дом взятую в аренду мебель (желательно не очень «выставочного» вида), готовят печенье (чтобы дом пах уютом и навевал потенциальным покупателям воспоминания о детстве, когда мама ждала их из школы с печеньем), расставляют по дому фотографии детишек и младенцев. Снимков взрослых вы в таких домах не увидите. Почему? Потому что многим покупателям нужен какой-то толчок, чтобы они могли представить свою семью (возможно, будущую) в этом интерьере. Кроме того, многие взрослые в чем-то похожи на собак – в том смысле, что хотят сами «пометить» дом и не желают видеть там свидетельства присутствия других посторонних взрослых «псов».

Такой же подход может даже влиять на аппетит. Ученые выяснили, что, когда человек использует тарелки меньшего диаметра, он склонен съесть на 30–40 % меньше еды, чем в случае с тарелками вдвое больше. И эти результаты подтверждены исследованиями по всему миру, то есть это совершенно не зависит от того, какую еду накладывали на тарелку испытуемые.

Что удивительно, так это то, что этот подход не работает, если человек знает, что за ним наблюдают. То есть если вы знаете, что кто-то следит, сколько еды вы положите на тарелку, вы съедите не меньше, чем обычно, а больше<sup>[85]</sup>.

Таким образом, чтобы довести до совершенства мастерство скрытого обмана, нужно пробраться в разум вашего зрителя, понять его точку зрения и выяснить, как можно продать ему нужную вам идею. Именно это сделали в 70-е годы банки, выпускавшие кредитные карты. Тогда многие розничные продавцы, пытаясь покрыть убытки от обязательного сервисного сбора банка (он составлял 1 % от покупки), просто повысили цены на тот же самый 1 %. Покупатели, видя, что за наличные товар продается дешевле, не спешили использовать

кредитки. Сперва банки попытались продвинуть закон о единой цене вне зависимости от метода оплаты, но им это не удалось. Тогда они додумались просто убедить продавцов указывать цену с сервисным сбором как «обычную», а на ценнике при оплате наличными наклеить слово «скидка!». И покупатели вмиг перестали чувствовать себя облапошенными – напротив, они стали радоваться большому количеству выгодных предложений, внезапно появившихся в окрестных магазинах.

Похожий маневр предприняла в свое время корпорация Costco, которая решила провести ребрендинг и из обычного магазина стать эксклюзивным клубом. Сооснователь компании Роберт Прайс решил, что для вступления в клуб покупатели должны быть держателями карты American Express. «Я сразу представил себе покупателя, – говорил Прайс в 2015 году в интервью радио NPR, – который сидит где-нибудь в баре и радуется, что получил такое выгодное предложение, которым он может воспользоваться, а все окружающие такой привилегии лишены».

Прайс даже разослал новую инструкцию для охранников, согласно которой не-члены клуба в Costco попросту не допускались. За право делать там покупки нужно было заплатить 55 долларов – а потратив такие деньги, покупатель чувствовал, что должен «отбить» их, и в результате чаще заезжал в Costco (сам по себе магазин-дискаунтер) и тратил там больше денег<sup>[86]</sup>.

Но на этом Прайс не остановился. Он хотел отвлечь покупателей от нервного и скучного в целом процесса шопинга, превратив его в азартную погоню за скидками. Поэтому Прайс намеренно превратил огромные по площади магазины в гигантские, никак не обозначенные лабиринты торговых рядов, которые скрывали сокровища в виде скидок и выгодных предложений. «Я настаивал на том, чтобы из магазинов убрали все указатели: так покупатели, пришедшие за определенной вещью, по пути наталкивались еще на что-то интересное и покупали это».

Так оно и вышло. Посетители Costco бродят по рядам и пытаются безуспешно бороться с многочисленными искушениями. Если бы они относились к Costco как к обычному гипермаркету, стратегия Прайса не сработала бы. Его методика действует только благодаря тому, что покупатели изначально относятся к Costco не так, как к другим

магазинам. Разумеется, это иллюзия. На самом деле Costco – такой же магазин, как и остальные. Но в конечном итоге это не важно: на кассах в Costco покупатели стоят с битком набитыми тележками (где попадаются, например, взятые по акции огромные телевизоры), а Costco опережает по объему продаж даже Amazon.

## **Временные иллюзии**

Когда мы сталкиваемся с оптической иллюзией, наши глаза нас обманывают, видя не то, что есть на самом деле. Точно так же наше сознание воспринимает время: оно может ускорять и замедлять его, создавать самые разные временные иллюзии. И этим феноменом можно управлять, добиваясь нужных вам целей.

О тесной связи между временем и вниманием хорошо осведомлены управляющие казино. Именно поэтому вы никогда не увидите в казино часов или окон, из которых был бы виден небосклон. Заядлые игроки, полагаясь на собственные природные часы, с упоением отдаются азарту. Как мы уже говорили, когда человек чем-то очень увлечен, он практически перестает реагировать на внешние раздражители. Кроме того, увлеченность изменяет восприятие времени и дистанцирует человека от других его потребностей и обязанностей, поэтому игроки в казино часто забывают, что им нужно спешить на рейс, на работу или к семье. Присутствие поблизости часов или окна может помешать этой иллюзии бесконечного времени, и сотрудники казино прекрасно об этом знают.

Если говорить о мире магии, то в нем временем управляют в основном для того, чтобы отсрочить эффект фокуса и не выдать зрителям механику процесса. Если казино хочет, чтобы игроки даже не подозревали, что до ночи засиделись за картами, то иллюзионист ставит перед собой другую цель: запутать зрителя так, чтобы он сбился и не смог отследить последовательность действий фокусника. Представьте, например, что вы положили телефон на стол и вышли на минутку в соседнюю комнату. А я в это время подсунул в чехол вашего телефона игральную карту, подготовив тем самым себе почву для отличного фокуса. Но с моей стороны будет очень глупо начать фокус, как только вы вернетесь в комнату – так вы сразу догадаетесь, что я

сделал что-то, пока вас не было. Поэтому я подожду и покажу фокус через час или два. Особенно хорошо, если кто-нибудь другой из присутствующих попросит меня показать карточный фокус – так, обнаружив в чехле телефона карту, вы удивитесь куда сильнее.

Выбор правильного времени очень важен не только для иллюзионистов, но и для бизнесменов. В этом на собственном опыте убедился Ник Чезинов, создатель онлайн-маркетинговой компании Teknicks. Изначально он попытался запустить стартап без всяких отсрочек, не дав себе времени на раздумья, и спустя год был вынужден пойти на работу в штат. Сперва Ник поработал в компании, специализирующейся на интернет-маркетинге, затем перешел в Lexis-Nexis и McGraw-Hill. За время работы в этих фирмах Ник понял, что его изначальная задумка – работать с веб-дизайном – была не особо удачной, ведь так он полагался лишь на «одноразовых» клиентов. Вместо этого Ник решил, что будет предлагать услуги по поисковой оптимизации сайтов, то есть заниматься SEO, и прочие интернет-сервисы для постоянных клиентов.

Работая в штате, Ник постоянно думал о том, как будет перезапускать Teknicks, и готовился к этому моменту. Он набирал себе базу будущих клиентов, отмечал, на какие услуги и сервисы есть спрос, налаживал связи с талантливыми фрилансерами, с которыми встречался по работе. Он не пытался увести клиентов у своего работодателя, а настойчиво и целеустремленно строил фундамент для собственной компании. Спустя пять лет Ник понял, что готов уволиться и запустить свой стартап.

К тому времени весь мир уже успел забыть о первом неудачном запуске Teknicks, и Чезинов, будто по мановению волшебной палочки, обзавелся успешной компанией. В 2009 году он получил в качестве клиентов своих прежних работодателей и добился объема продаж в 1 млн долларов. К 2011 году в фирме Ника работали тридцать пять человек, а объем продаж достиг 2,5 млн долларов<sup>[87]</sup>.

Такая продуманная и тщательно спланированная «спонтанность» не только производит впечатление на окружающих, но и снижает вероятность пострадать от конкуренции. Ведь ваши конкуренты не могут украсть то, о существовании чего они и не подозревают. Так что если вам в голову придет какая-нибудь гениальная идея, прежде чем идти с ней к генеральному директору, обдумайте ее хорошенько,

доведите до совершенства, убедитесь, что она безупречна и выдержит любую критику. И будьте уверены: когда придет момент эту идею озвучить, в глазах всех окружающих вы будете настоящим *гением* – ведь вы смогли так легко и непринужденно родить такую блестящую мысль.

Ну а как же насчет того, чтобы поворачивать время вспять, спросите вы? Я уже говорил, что одна из главных целей мага – всегда быть как минимум на один шаг впереди своей публики. Обычно это значит просто придержать какую-то информацию или незаметно подготовить какой-нибудь реквизит. Но иногда быть на шаг впереди – значит пустить вспять естественный ход событий, чтобы оказаться на шаг впереди *самого себя*.

Я использовал этот подход в 2010 году, и именно он принес мне огромную известность. Тогда о моем фокусе с кроссвордом, который я двумя месяцами ранее показал коллегам, прослышали в New York Times. Газета отправила журналистку Корнелию Дин, которая вела колонку о достижениях науки, взять у меня интервью. Я пришел от такой идеи в восторг, но потом подумал, что видеосюжет заинтересует куда больше людей. Я объяснил Дин, что фокус с кроссвордом сложно объяснить словами и будет проще, если она своими глазами увидит, как я его проделываю. А еще лучше, если она снимет меня на видео, а потом его можно будет выложить на сайт газеты. У меня ведь как раз через две недели вечеринка, и будет здорово, если она сможет приехать на нее и заодно снять ролик. Все это было просто замечательно, вот только никакой вечеринки у меня даже не планировалось.

Впрочем, я знал, что это легко исправить: мне нужен был только дом с подходящей гостиной, где я мог бы спокойно показать фокус. Как только Дин согласилась приехать на эту вечеринку, я принялся обзванивать своих знакомых. К счастью, когда говоришь людям, что New York Times хочет снять их обворожительный дом для своего сайта, они, как правило, приходят в восторг.

В итоге мы сняли ролик, и спустя две недели он появился (к моему большому удивлению) на главной странице сайта газеты. Кроме того, о том, как я придумывал и разрабатывал этот фокус, написали в Science Times. В статье даже заявили, будто я придумал «новый» вид магии, рассчитанной на интеллигентных людей. Меня это очень тронуло,

особенно учитывая то, что мои родители преподают в университетах и никогда особенно не одобряли выбранную мной профессию.

Примерно такой же подход использовал сэр Ричард Брэнсон, когда запускал авиакомпанию Virgin Airlines. Ему тогда было немного за двадцать. Он дожидался в аэропорту Пуэрто-Рико своего самолета, который должен был лететь на Виргинские острова, когда его рейс, последний на этот день, отменили. Авиакомпания не смогла продать достаточно билетов, чтобы окупить рейс, и решила просто его отменить. «Но меня на островах ждала прелестная леди, и я просто не мог остаться в Пуэрто-Рико», – вспоминал Брэнсон.

Его крайне взбесило отношение авиакомпании, которая плевать хотела на людей, уже потративших деньги на билеты. Тогда Брэнсон отправился в чартерную компанию в том же аэропорту и нанял у них частный самолет (который был ему, прямо скажем, не по карману). Затем он позаимствовал у кого-то грифельную доску и написал на ней «Virgin Airlines: 39 долларов за рейс до Виргинских островов». С этой табличкой он обошел всех остальных пассажиров и вскоре его первый самолет отправился в путь, заполненный на 100 %<sup>[88]</sup>.

Этот же подход использовал и молодой предприниматель Тристан Уокер, претендовавший на пост в только начинавшей работу компании Foursquare. Уокер написал генеральному директору компании Деннису Кроули восемь писем, прежде чем тот согласился встретиться с Тристаном, «когда тот в следующий раз будет в Нью-Йорке». Получив это письмо, Тристан немедленно ответил, что как раз собирался завтра в Нью-Йорк по делам, и договорился о встрече в офисе Foursquare. И только после этого он забронировал билет на утренний рейс из Калифорнии в Нью-Йорк. Его взяли на работу, и в конечном итоге он стал директором компании по развитию бизнеса.

Взглянув по-новому на обычное течение времени и изменив свой подход к нему, Тристан Уокер, Ричард Брэнсон и ваш покорный слуга обеспечили себе заметное преимущество. Правда, должен вас предупредить: как и в случае с другими фокусами, тут для успеха нужна абсолютная уверенность в собственных силах и умение вовремя сориентироваться в происходящем.



Еще один аспект магии, который связан со временем, – это изумление. Все мы знаем, что, если иллюзионисту удастся особенно сложный фокус, публика ахает от удивления и восхищения. Но что это значит? Люди поднимают брови, открывают рот, у них расширяются зрачки, и они вслух говорят «ах». Они поражаются, удивляются, радуются и восхищаются – и не понимают, как же фокуснику удалось выполнить трюк. И пока зрителей охватывают все эти эмоции, течение времени для них замедляется. Мозг в такой момент чрезвычайно активизируется, пытаясь обработать поступившую информацию для создания воспоминаний и одновременно стараясь осмыслить «невозможный» фокус.

На первый взгляд изумление толпы особенно и не используешь, но это не так. Когда вами и вашими действиями восхищаются, у вас появляется власть.

Ученые Дачер Келтнер и Джонатан Хайдт пишут, что изумление – это чувство, которое человек испытывает, когда, столкнувшись с чем-то (или кем-то) впечатляющим, начинает чувствовать собственную ничтожность и осознает необходимость переосмыслить свои прежние взгляды на окружающий мир. В каком-то смысле это чувство похоже на страх, да и чисто физиологически мы реагируем на страх так же: ахаем, разеваем рот и т. д.

Келтнер и Хайдт предполагают, что способность чувствовать изумление развилась у людей еще в эпоху родоплеменных отношений и была нужна для того, чтобы гарантировать подчинение особей низкого ранга тем, у кого ранг выше, особенно устрашающим вожакам-доминантам, и тем самым повысить выживаемость племени<sup>[89]</sup>. Изумление и восхищение помогали поддерживать иерархию в сообществах. Ну а потом, когда человека начали изумлять природные красоты, необъяснимые сверхъестественные явления и рукотворные чудеса, этим не могли не воспользоваться многочисленные волшебники, священнослужители и правители, которые всячески поддерживали иллюзию своих необычайных способностей. Собственно, так оно и повелось: даже сегодня главы разных сект успешно привлекают последователей – точно так же, как политики, диктаторы и даже звезды кино.

Удивительнее всего то, что вызвать изумление вовсе не так уж сложно. Маркетологи мастерски вызывают это чувство у зрителей, показывая им видео с туристами, героически взбирающимися на вершины Альпийских гор. У кого-то восхищение и восторг легко вызывает величественная, героическая музыка, у кого-то – скелет динозавра в натуральную величину. Как показал один эксперимент, у людей схожие чувства восторга и изумления вызывает как реклама с водопадами, китами или космонавтами, так и короткий рассказ о подъеме на Эйфелеву башню и открывшемся виде Парижа<sup>[90]</sup>. Контрольной группе участников тогда сначала показали достаточно бодрую, но ничем не выдающуюся рекламу с изображением довольных людей на параде, а потом попросили прочесть заметку о подъеме на некую неназванную башню, с которой открывался вполне обычный вид. После просмотра видео или заметки участникам задавали несколько вопросов, чтобы понять, как у них обстоят дела с оценкой течения времени. Респонденты, которые испытали чувство удивления и восхищения после видео или рассказа, гораздо меньше переживали из-за нехватки времени в жизни и в целом оценивали свою способность распоряжаться временем куда выше, чем участники из других групп. Они также реже испытывали чувство нетерпения и были более удовлетворены жизнью. Кроме того, «удивленная» группа также с большей охотой была готова тратить деньги на затратные по времени мероприятия вроде похода в кино или театр, ужина в ресторане или сеанса массажа вместо покупки утилитарных вещей вроде часов или одежды.

Получается, чувство изумления и восхищения создает у людей иллюзию большего количества свободного времени. Пожалуй, это стоит взять на заметку маркетологам авиакомпаний, ресторанов или парков развлечений. Но и это еще не все.

Точно так же, как страх заставляет нас настораживаться и создает иллюзию замедлившегося времени, изумление порождает в нас недоверие, из-за которого мы становимся особенно восприимчивы к происходящему, но при этом не задаемся вопросом «а почему это произошло?». Сразу после того, как мы приходим в себя от охватившего нас страха или восторга, у нас на полную начинает работать критическое мышление: мозг пытается осознать, что именно произошло только что и как на это надо реагировать. В качестве

примера можно привести разговоры, которые ведут люди, только что посмотревшие выступление иллюзиониста. Их удивили, и теперь они задают друг другу вопросы и выдвигают теории, стараясь понять, чему же они только что стали свидетелями. Такое состояние сосредоточенности и мозговой активности сохраняется на некоторое время, и этим можно воспользоваться для решения сложных вопросов и проблем.

В эксперименте 2010 года студентам сперва показали захватывающий дух пейзаж, а затем попросили оценить описание научного проекта. Участники контрольной «восхищенной» группы дольше анализировали проект, приводили более продуманные аргументы и принимали во внимание больше деталей. Так что можно предположить, что внимание после «дозы» удивления заостряется, именно поэтому, кстати, иллюзионисты припасают самые грандиозные фокусы к финалу шоу.

У чувства удивления есть и еще один побочный эффект, тоже привязанный ко времени. Люди, испытавшие его, на какое-то время становятся куда менее эгоистичными. И напоминаю снова: удивить человека очень просто! Так, в рамках эксперимента один ученый отвел группу студентов в эвкалиптовую рощу на территории кампуса Калифорнийского университета. Половине студентов он велел посмотреть наверх, второй половине – посмотреть на ближайшее здание. Затем ученый сделал несколько шагов и оступился, уронив и рассыпав карандаши. Студенты, которые, как выяснилось позднее, испытали чувство восхищения при взгляде на мощные эвкалипты, бросились профессору на помощь и собрали больше карандашей, чем студенты, смотревшие на здание.

Такие эксперименты поддерживают теорию о том, что удивление и восхищение было выгодно с эволюционной точки зрения, и доказывают, что удивленные люди отвлекаются от собственных забот, проявляют больший интерес к миру в целом, меньше переживают из-за потерянного времени и чаще помогают окружающим. Это, кстати, объясняет, почему церкви и синагоги часто объединяют самых разных людей и традиционно проводят общественные мероприятия и собрания после чтения вдохновенных проповедей. По этой же причине люди, вживую послушавшие эмоциональное выступление политика, помогают его избирательной кампании куда чаще, чем люди, просто

прочитавшие ту же речь в газете. И в этом аспекте силу удивления нельзя недооценивать – это не иллюзия, а явление, которое меняет жизнь каждого из нас.

## 5. Свобода выбора

В первой же сцене «Иллюзии обмана» персонаж Джесси Айзенберга показывает фокусы толпе, собравшейся на улице Чикаго. Ничего особенно сложного. Когда снимали эту сцену, я хотел, чтобы иллюзия поразила не только персонажей на экране, но и непосредственно кинозрителей. Поэтому мы и придумали такой фокус: Джесси тасует колоду, глядя прямо в камеру, и просит девушку из толпы (и, соответственно, кинозрителей) выбрать одну из карт. Девушка, а вместе с ней и все остальные, кто смотрит фильм, выбирают семерку бубен. И тут Айзенберг подбрасывает карты в воздух, и на небоскребе сзади высвечивается огромная семерка бубен. Зрители в восторге: «Но как он мог знать, какую карту я выберу?»

Иллюзия тут заключается в том, что публика думает, будто у нее есть выбор. Иллюзионисты используют уйму разных трюков, чтобы влиять на решение публики, но желаемый эффект достигается, только если она искренне верит, что и впрямь самостоятельно сделала свой выбор. Другими словами, цель иллюзиониста – убедить зрителей, что у них есть свобода выбора, в то время как на самом деле ее у них нет.

Представьте себе, что я попросил вас раскрасить картинку на листе бумаге. У вас есть набор фломастеров, и вы решаете сделать лошадь синей, ослика красным, а петуха – зеленым. И прежде чем вы успеете положить на место последний фломастер, я покажу вам свою картинку, которую раскрасил еще до шоу – и там будут те же самые синяя лошадь, красный осел и зеленый петух! *Ого!* Как же я мог знать, какие цвета вы выберете? К этому моменту вы уже накрепко попались ко мне в сети и теперь будете с неослабевающим интересом следить за каждым моим шагом во время шоу.

Фокусы, в которых участвуют сами зрители, всегда вызывают более живой отклик и интерес, чем просто визуальные иллюзии. Они разрушают невидимый барьер, который отделяет сцену от реального мира, и все зрители (а не только добровольцы на сцене) начинают ощущать себя полноправными участниками магического действия. В конце концов, думает каждый из них, может, следующим добровольцем я выберу именно его? Такой расклад выгоден для всех:

мне – заинтересованная публика, зрителям – интересное представление.

Иллюзия выбора – мощный инструмент, который можно использовать и в других областях жизни. Если ваш клиент уверен, что покупка предложенного вами товара – полностью *его* идея, он будет куда сговорчивее, чем если вы свой товар навяжете. Кроме того, он станет воспринимать ваш бренд на более эмоциональном уровне и будет заинтересован в его процветании. Ну а если его выбор заодно поможет решить и *ваши* задачи, тем лучше: в итоге получится так, что клиент будет считать, что сам «сгенерировал» выгодный для *вас* исход.

## Свобода выбора существует

В 2000 году два французских ученых-бихевиориста, Николя Геген и Александр Паскуаль, провели эксперимент, доказавший, каким мощным инструментом в бизнесе является лишь *предположение* наличия выбора. В рамках эксперимента ученые отправили юношу в торговый центр, где он должен был подходить к разным людям. К первой группе покупателей он обращался так: «Извините, пожалуйста, вы не дадите мне немного мелочи на билет на автобус?» Из этой группы лишь 10 % решили дать ему денег.

Ко второй группе покупателей (также выбранной случайным образом) юноша обращался почти с такими же словами, только в конце добавлял фразу «вы вольны согласиться или отказаться». И одно лишь признание наличия у людей выбора кардинально изменило их отношение к «попрошайке»: 47,5 % людей из второй группы дали ему денег. Кроме того, последние оказались в среднем вдвое щедрее великодушных участников первой группы<sup>[91]</sup>.

Исследователи подозревали, что эти результаты объясняются чувством вины у посетителей торгового центра, ведь юноша просил о помощи в тяжелой жизненной ситуации. Поэтому два года спустя Геген и Паскуаль повторили эксперимент с некоторыми изменениями: на этот раз юноша просил посетителей торгового центра не о деньгах, а об услуге – заполнить простой опросник. На этот раз упоминание о том, что у людей есть выбор, повлияло на результаты чуть меньше: с ним на вопросы согласились ответить 90,1 % респондентов, а без

него – 75,6 %. На сегодняшний день известно более чем о сорока других аналогичных исследованиях, в которых участвовало более 22 тысяч человек. Все эти эксперименты подтверждают выводы Гегена и Паскуалья: если людям напоминать о том, что у них есть свобода выбора, они больше склонны к сотрудничеству, проявляют больше понимания и ведут себя более дружелюбно. Во всех этих экспериментах «волшебные» слова о свободе выбора сделали людей в среднем вдвое уступчивее.

Человеку нравится думать, будто он сам выбирает, как думать и действовать, – настолько нравится, что мы готовы поделиться деньгами с незнакомым человеком, который говорит, что мы и впрямь свободны. В то же время мы склонны верить утверждениям о том, что мы более (или менее) свободны, чем на самом деле. И некоторые из таких утверждений приходят не извне, а от нас самих.

Подумайте, например, как часто вы говорите или слышите фразу «я должен», которая предполагает отсутствие выбора. Но выбор есть всегда. Если вы находитесь в рабстве, заключении или живете в государстве, где царит диктатура, последствия выбора могут быть очень тяжелыми – но выбор-то все равно есть, даже в таких обстоятельствах. Когда мы говорим, что у нас «нет выбора», мы просто снимаем с себя всякую ответственность, превращая «активный» выбор в «пассивный».

И у многих из нас вся жизнь наполнена исключительно «пассивными» решениями. Приехав на работу, мы сразу же, не задумываясь, включаем компьютер и проверяем почту. Когда звонит телефон, поднимаем трубку. Если коллега предлагает пойти пообедать, соглашаемся. В определенное время садимся в машину и едем домой по обычному маршруту. Все эти пассивные решения по сути помогают нам совершать привычные, доведенные до автоматизма действия, не тратя на них сил. Мы делаем все это, не задумываясь, не получая никакого удовольствия. Но при этом все пассивные решения могут стать активными (и более приятными и интересными для нас), если только мы приложим к этому сознательные усилия<sup>[92]</sup>.

Баладжи Прабхакар, ученый из Стенфорда, уроженец индийского Бангалора, обратил внимание на сложности перевода решений из пассивных в активные, когда помогал IT-компании Infosys в решении одной проблемы. Дело в том, что сотрудники компании тратили

огромное количество времени на то, чтобы добраться до офиса, и это негативно сказывалось и на качестве их работы, и на их настроении. Прабхакар предложил награждать сотрудников, появляющихся в офисе до начала часа пик: им начислялись специальные баллы, которые можно было использовать в конце недели для розыгрыша денежных призов в лотерею. Прабхакар не посвящал никого в подробности той задачи, которую пытался решить (превращение пассивных решений в активные), и не говорил сотрудникам компании, как им нужно добираться до работы; он просто предложил им повод приезжать пораньше, а уж каким образом они будут добираться до офиса, сотрудники *решали сами*<sup>[93]</sup>.

Этот же подход в свое время использовал генерал Джордж Паттон, участник Второй мировой войны. Он говорил: «Никогда не говорите людям, как им работать. Просто скажите, что нужно сделать, и будьте уверены – они удивят вас своей изобретательностью».

Прабхакар взглянул на существующую проблему по-новому и предложил оригинальное решение: он не стал поучать сотрудников или к чему-то их принуждать, а превратил ранний приход на работу в выгодное дело, предоставив сотрудникам самим выбирать, как им добираться до офиса. В течение полугода после внедрения его идеи количество сотрудников Infosys, приезжающих в офис раньше 8:30 утра, удвоилось, а среднее количество времени, которое тратили работники на дорогу до офиса, упало более чем на 16 %. Сотрудники стали меньше нервничать из-за пробок и толчеи в транспорте, и общее настроение в коллективе повысилось. Прабхакар придумал, как сделать так, чтобы сотрудники компании по доброй воле и с энтузиазмом делали нужный *ему* выбор.

## Архитектура выбора

Экономисты Ричард Талер и Касс Санстейн называют таких людей, как Прабхакар, «архитекторами выбора»: они помогают другим людям принимать решения, которые те считают оптимальными<sup>[94]</sup>. Это можно сравнить с работой архитектора, благодаря которой жильцы спроектированного им дома живут в более комфортной и удобной



среде и даже не подозревают, что на их самочувствие влиял какой-то посторонний им человек. Можно упомянуть тут и цитату Дуайта Эйзенхауэра: «Лидерство – это искусство вызывать у людей искреннее желание делать то, что нужно вам».

Давайте вновь вернемся к понятию разрыва – пространства между *осознанием* ситуации или проблемы и *выбором* решения. В этом смутном и непонятном пространстве приходится работать как иллюзионистами, так и «архитекторам выбора». И те и другие ставят перед собой одну цель: повлиять на решение других людей, не говоря напрямую, что им делать.

Как и все архитекторы выбора, иллюзионисты заполняют этот разрыв, изменяя контекст, в котором аудитория принимает решения. Например, давайте рассмотрим вот такой простой карточный фокус:

- Я прошу вас выбрать абсолютно любую игральную карту и убираю ее обратно в колоду.
- Я тасую колоду и выкладываю четыре карты рубашкой вверх, а потом прошу вас перевернуть одну из них.
- К вашему удивлению, вы переворачиваете именно ту самую карту, которую изначально выбрали из целой колоды.

Выбор был за вами, но я сумел сделать так, чтобы в конечном итоге он был выгоден и мне. Для этого я специально заметил, какую карту вы выбрали, и положил ее второй по счету. Как правило, никто не выбирает самую первую карту (человеку это кажется слишком очевидно), а третью и четвертую я специально располагаю чуть подальше, чтобы до них было сложнее дотянуться. И даже такое крошечное усилие играет роль: доброволец не будет тянуться за другими картами, когда у него под рукой лежит такая удобная вторая карта. Изменив контекст выбора, я подтолкнул вас в сторону более удобного для себя выбора. Ну а вы, конечно, этого никак не ожидали, ведь у вас все это время была абсолютная свобода выбора.

Если иллюзионисты изменяют обстоятельства, в которых люди принимают решения, ради зрелищности, то «архитекторы выбора» вроде Баладжи Прабхакара делают это, чтобы решить насущные проблемы компаний, общественных организаций и даже правительств. Например, в 2010 году Великобритания созвала команду из 60 человек, которая получила название «Комитет анализа поведения» и должна была осуществлять *надж* – «мягкое подталкивание» к принятию нужных решений.

Одной из первых задач, вставших перед комитетом, стала проблема неуплаты налогов на прибыль. Чтобы склонить граждан к уплате налогов, члены комитета придумали рассылать письма, в которых неплательщику сообщалось, что большинство его соседей уже заплатили налоги. После первого письма приходило второе, из которого человек узнавал, что налоги также уже уплатили граждане схожего с ним уровня доходов. Ну а в третьем, самом эффективном, как выяснилось, письме, упоминалось и то и другое. В 2012 году кампания, организованная комитетом, позволила вовремя привлечь в бюджет 210 млн фунтов: до ее запуска эти деньги приходилось долго и мучительно собирать с привлечением соответствующих служб<sup>[95]</sup>.

«Архитекторы выбора» также влияют на контекст, в котором принимается решение, меняя общее восприятие ситуации. Благодаря письмам британского комитета налогоплательщики стали воспринимать факт неуплаты на более личном и эмоциональном уровне. Успех кампании объясняется тем, что люди спешили заплатить налоги вовремя, чтобы избежать общественного осуждения, в то время как правительство их переживания не заботило, ему просто нужно было получить деньги для казны.

Процессы принятия решений и устранения проблем неразрывно связаны друг с другом и всегда напоминали мне об известном парадоксе яйца и курицы. Одного без другого быть не может, но что же было раньше? Как правило, люди думают, что проблемы возникают до момента, когда нужно делать какой-то выбор. А «архитекторы» понимают, что так происходит далеко не всегда. Иногда приходится придумывать искусственное препятствие (вроде осуждения обществом), чтобы человек принял решение, которое устранило бы реальную проблему.

Иногда имеет смысл знакомить человека с целым набором привлекательных «возможностей», не упоминая о существовании каких бы то ни было сложностей. Я часто прибегаю к этой практике во время своих выступлений – предлагаю публике выбрать случайным образом карту, цвет или слово. Зрителям становится любопытно, что же такое я задумал, и я могу спокойно удерживать их внимание, чтобы *потом* рассказать о «проблеме», которую «решили» выбранные ими карты или слова.

Похожую стратегию использовала и технологическая компания из Денвера FullContact: новым сотрудникам предлагались удивительно выгодные условия – плюс 7500 долларов к их годовому окладу, если они будут выходить в отпуск при определенных обстоятельствах. Руководство компании создало иллюзию, будто все это делается исключительно ради блага сотрудников. Эта инициатива даже получила название «оплаченного дважды отпуска». В чем же уловка? Сотрудник получал дополнительные деньги, только если соглашался полностью отключиться от работы на время отпуска – не проверять почту, не читать сообщения, не делать звонков. «Если во время отпуска вас поймали за работой, дополнительные деньги вы должны были вернуть, – объясняет директор по связям с общественностью компании Брэд Маккарти. – Таковы условия соглашения, и их следовало строго соблюдать».

Руководство компании было крайне довольно результатами инициативы. Практически все сотрудники согласились на полное отключение от работы на время отпуска, и это позволило решить довольно серьезную проблему выгорания сотрудников, особенно актуальную на предельно конкурентном рынке. Благодаря инициативе в компании вырос боевой дух и сотрудники стали меньше уставать на работе. Принимая условия соглашения, новоявленные сотрудники помогали компании решать проблемы, о существовании которых даже не догадывались<sup>[96]</sup>.

Даже когда «архитекторы» не сообщают, в чем состоит проблема, они стараются, чтобы люди, которым предстоит принять решение, чувствовали удовлетворение от сделанного выбора. В идеале все эти решения должны быть активными, а не пассивными<sup>[97]</sup>. Я следую этому же принципу, маскируя вопросы под викторины. Если я прошу публику назвать мне слово из четырех букв – например прическу,

похожую на мяч, – все начинают предлагать свои варианты. Когда наконец кто-нибудь предлагает верный вариант «афро», в игру втягиваются уже все зрители. Они начинают ждать новой загадки и куда пристальнее следят за моим выступлением. Ну а после шоу они выходят из зала, чувствуя себя особенно сообразительными и умными. Это приводит к тому, что мое выступление они будут вспоминать с особенной теплотой.

Компания Wipro ВРО, которая занимается организацией бизнес-процессов, выяснила, что аналогичный подход позволяет снизить эффект выгорания сотрудников. Специалисты компании пришли к выводу, что корень проблемы лежит в существующей программе повышения квалификации, которая не способствовала повышению лояльности и активности работников. Но все изменилось, когда компания начала предлагать во время ознакомительного периода новым сотрудникам подумать о том, как они могут использовать свои сильные стороны, устроившись в Wipro. Люди понимали, что от них что-то зависит, и это способствовало рождению более тесной эмоциональной связи с работодателем. Как только в Wipro ВРО освоили этот подход к обучению, там не только снизилась текучка, но и повысилась удовлетворенность клиентов.

## **Манипуляции и выбор**

«Архитекторы выбора» при разработке мотивационных подходов используют черты, присущие абсолютно всем людям. В случае с британскими налогоплательщиками комитет использовал «эффект победившей кампании»: какими бы независимыми мы себя ни считали, люди в основе своей – социальные существа, которые подвержены влиянию взглядов, убеждений и выбора других людей, особенно в пределах своего сообщества или «племени». Люди в массе своей хотят принадлежать к какой-нибудь группе или кругу и страшно боятся стать изгоями. Британский комитет сыграл на этом страхе, представив все так, будто своевременная уплата налогов – это цена, которую должен заплатить каждый, кто хочет считать себя принадлежащим к какой-либо прослойке общества.

Кроме того, комитет, продумывая этот план, учел так называемый «эффект неприятия убытков». Ученые выяснили, что страх потери какой-то вещи вызывает у человека в два раза больше эмоций, чем радость от ее приобретения. То есть угроза потерять что-то не очень важное повлияет на наше самочувствие куда сильнее, чем обещание награды. Помня про это, составители писем для неплательщиков включали в свои послания фразу «Заплатите налоги или потеряете машину» и прикрепляли к ним фотографию машины налогоплательщика – эта тактика позволила на 20 % повысить собираемость налогов<sup>[98]</sup>.

Еще один психологический эффект, играющий роль при принятии решений, называется «поддержкой выбора»: человек, который уже сделал тот или иной выбор, будет придерживаться его до последнего, даже если ему аргументированно докажут, что он неправ. Он будет преувеличивать преимущества сделанного им выбора и замалчивать его изъяны и негативные последствия. В каком-то смысле люди воспринимают принятые ими решения как продолжение самих себя.

Эта черта оказалась чрезвычайно полезной для «архитектора выбора» Гэри Нойснера, работавшего на ФБР во время осады принадлежавшего членам религиозной секты ранчо в Уэйко, штат Техас. Лидера секты Дэвида Кореша обвинили в незаконном владении огнестрельным оружием, и он вместе с более чем сотней своих последователей (включая детей), забаррикадировался у себя на ранчо. После того как Кореш открыл огонь по агентам из Бюро алкоголя, табака, огнестрельного оружия и взрывчатых веществ, те вызвали на подмогу переговорщиков из ФБР. Главной задачей Нойснера было обеспечить освобождение детей.

Нойснер знал, что в самом начале осады Кореш заявил, будто все его последователи вольны покинуть ранчо, как только им этого захочется. Впрочем, прежде чем кто-либо успел воспользоваться этим предложением, Кореш поменял свое мнение. «Я совершенно ясно понял, – рассказывал мне в интервью Нойснер, – что Корешу не свойственно идти на попятный и отказываться от своих слов, поэтому я постоянно напоминал ему о том, что он сам пообещал отпустить любого, кто захочет уйти с ранчо. Дэвид, говорил я ему, как ты не раз нам заявлял, твои последователи сами вольны решать, уйти им или остаться».

Нойснер сохранил иллюзию полной независимости Кореша: он позволил ему нести ответственность за его *собственные* слова и поддерживал в нем идею, будто Кореш сам принял решение, отпускать сектантов на свободу или нет. Эта методика позволила Нойснеру спасти многие человеческие жизни.

Еще во время работы в Академии ФБР в Квантико Нойснер набросал черновик руководства для переговорщиков – как слушать, выражать эмпатию, пытаться понять человека, с которым ведешь переговоры. В Уэйко он применил все эти знания на практике, и за 36 дней осады ему и его коллегам удалось освободить 35 заложников, включая 19 детей.

К сожалению, команда Нойснера не обладала полной свободой действий. Между ними и тактическим подразделением были разногласия: Нойснер хотел продолжать переговоры, а они – начать полномасштабный штурм. Руководители тактического подразделения не считали, что Нойснер сумеет добиться каких-то впечатляющих результатов, они бесились, что Кошер еще не сдался, и хотели наказать его за неповиновение. Когда капитан ФБР Джефф Джамар велел пустить в ход слезоточивый газ, Нойснера отстранили от дела.

За трагедией, развернувшейся после этого, наблюдали по телевидению миллионы американцев. Вместо того чтобы обманом уговорить Кореша сдаться, ФБР предпочло использовать грубую силу. Его сотрудники решили сравнять ранчо с землей и пустили в ход бульдозеры. Как только бронированная техника подошла вплотную к стенам ранчо, Кореш поджег его. Живыми из пламени выбрались лишь девять сектантов. Позднее на месте пожара обнаружили останки семидесяти пяти человек, включая самого Кореша.

ФБР было вынуждено признать свою неправоту и в результате долгих дебатов согласилось на запуск полноценной программы по обучению переговорщиков, которую до самого ухода на пенсию возглавлял Нойснер. Когда я брал у него интервью, он объяснил мне, что выбор – ключевое понятие в любых переговорах. «Принимайте решения *вместе* с вашим оппонентом, – советовал Нойснер. – Ультиматумы, в отличие от вопросов, никогда не помогают».

Например, вообразите, что захвативший заложников человек проголодался. Переговорщик предлагает ему *вместе* найти решение этой проблемы, спрашивая, есть ли у него идеи, как можно было бы

передать ему еду. Если тот предлагает выполнимый вариант, отлично – это *его* идея, и она будет реализована. Если он предлагает нереальный вариант, стоит предложить ему обдумать другие варианты, ведь вместе вы наверняка сможете найти подходящее решение проблемы.

В своей книге «Время и как его тянуть: история переговорщика ФБР» (Stalling for the Time: My Life as an FBI Hostage Negotiator) Нойснер пишет, что «люди хотят, чтобы их уважали и понимали их точку зрения... Позитивные взаимоотношения, выстроенные с террористом, позволяют переговорщику влиять на поведение захватчика, уводя его все дальше от пути насилия».

И это самый яркий пример того, как работает «архитектура выбора» на практике.

## Три карты Монте

В любом крупном туристическом городе можно встретить шулеров, раскладывающих на каком-нибудь замызганном ящике по три сложенные вдоль карты. Это один из самых знаменитых в мире карточных трюков, который известен под названием «Три карты Монте» и «Найди даму». Его показывали мошенники еще в середине XIX века, а Робер-Удэн писал о нем в 1861 году.

Сама по себе «игра» проста: одну из трех карт, обычно даму, назначают «целью». В роли двух других карт часто используют тузов. Потом три карты тасуют, выкладывают на стол и предлагают игроку показать, какая из них – дама.

Чтобы обмануть игрока, используют самые разные методики, но одна из самых эффективных – это прием «загнуть уголок». Во время тасовки карт шулер «случайно» загибает уголок «целевой» карты, чтобы игрок мог ее заметить. Мошенник же этого якобы не замечает. Иногда после этого подставные игроки (сообщники шулера) даже «выигрывают» у него раунд-другой. Но как только ставку делает настоящий игрок, шулер, тасуя карты, ловко выпрямляет уголок «целевой» карты и незаметно загибает уголок у туза.

Конечно, игрок не может не воспользоваться преимуществом, и показывает на карту с загнутым углом – а это оказывается вовсе не дама, а туз.

Такое поведение свойственно людям, а мошенники им пользуются. Они прекрасно знают, что человек обязательно воспользуется информацией, которую обнаружил, по его мнению, совершенно «самостоятельно».

## **Когда вариантов слишком много**

Как ни странно, «архитекторы выбора» добиваются особенного успеха, когда ограничивают количество доступных для выбора вариантов. Другими словами, чтобы свобода выбора могла выступать в качестве мотиватора, она должна быть иллюзорной. Почему? Потому что при слишком большом количестве вариантов люди теряются, не могут принять никакого решения и начинают сомневаться даже в своем первоначальном выборе.

Задумайтесь: всем нам нравится *идея* безграничных возможностей, верно? Но как мы делаем выбор из ограниченного числа вариантов? В портлендском баре Loyal Legion вам на выбор предоставляют 99 сортов разливного пива, сваренного в Орегоне – есть от чего растеряться! Что же вы закажете – один из двадцати видов IPA? Или один из пятнадцати окширских сортов? А может, попробуете какой-нибудь из одиннадцати орегонских крафтовых сидров? Сколько времени у вас уйдет на то, чтобы принять какое-то решение? Сможете ли вы насладиться выбранным вами пивом или будете торопиться его допить, чтобы попробовать еще какое-нибудь?

Переизбыток вариантов для выбора свойствен также и миру онлайн-знакомств. Пол Иствик, помощник профессора Университета Техаса в Остине, занимается исследованием характера романтических отношений. Он выяснил, что изобилие потенциальных партнеров на таких сайтах, как Tinder и OkCupid, в реальности лишь снижает вероятность развития романтических отношений.

Проблема заключается в феномене, который социолог Барри Шварц назвал «парадоксом выбора». Когда нас постоянно «атакуют» новые варианты, мы склонны думать, что самый выгодный из них (в случае сайтов знакомств – самый привлекательный, умный, интересный и так далее партнер) может появиться вот-вот, с секунды на секунду. И для



многих пользователей сайтов и приложений для онлайн-знакомств этот парадокс делает выбор партнера просто невозможным<sup>[99]</sup>.

Чтобы обойти ограничения этого парадокса, не лишаясь тех преимуществ, что дает свобода выбора, иллюзионисты используют разные методики. Например, предлагая добровольцу на сцене выбрать карту, я ограничиваю время, за которое он должен принять решение – так человек не начнет сомневаться, правильный ли выбор он сделал. Так же поступают и дилеры в казино, когда призывают игроков торопиться и быстрее делать ставки.

Компании тоже применяют этот подход, когда предлагают скидки, которые «действуют только сегодня». Тут цель – заставить потребителя отвлечься от других вариантов и принять решение о покупке *немедленно*. Компания Macy запускает четырехдневные рекламные акции, Amazon предлагает «Товар дня», а автопроизводитель Toyota на протяжении уже 35 лет проводит рождественские «тойота-марафоны».

Еще один способ справиться с переизбытком вариантов – это предложить вариант «по умолчанию». Когда человек теряется от обилия вариантов, он почти всегда в итоге склоняется к самому знакомому или простому из них.

В бизнесе вариант по умолчанию – это часто пассивный выбор, который не требует от потребителя никаких действий. Например, выбор пенсионного фонда происходит автоматически, и отчисления туда производятся без активного вмешательства самого человека: от его зарплаты просто регулярно отчисляют какой-то процент. Вот если человек не хочет участвовать в этой программе, тогда ему уже нужно что-то для этого предпринять. Исследования показали, что более 90 % сотрудников предпочитают фонды, которые предлагаются для них по умолчанию. Для сравнения: в компаниях, где сотрудники должны были осознанно *выбрать* участие в пенсионной программе, приняли такое решение лишь около половины работников<sup>[100]</sup>.

Как выразился Ричард Талер, «опция по умолчанию – всегда самая притягательная». Это объясняется тем, что для ее выбора требуется затратить минимум энергии. Но это же приводит к тому, что «если вы пытаетесь сконструировать ситуацию для принятия нужного вам решения, вам нужно очень хорошо продумать, какие варианты “по умолчанию” предложить»<sup>[101]</sup>.

## Создаем иллюзию свободы выбора

В начале фильма «Иллюзия обмана» та самая семерка бубен – это вариант «по умолчанию», просто потому что это единственный вариант. Когда Джесси Айзенберг тасует колоду, зрители предполагают, что у них есть выбор из 52 карт, но на самом деле замечают они только одну – потому что фокусник так захотел. Все остальные карты так быстро мелькали перед глазами, что их просто невозможно было разглядеть. Такое принуждение к выбору – излюбленная методика очень многих иллюзионистов.

Иногда фокусники предоставляют «выбор» лишь из одного варианта, иногда – из нескольких вариантов «по умолчанию», каждый из которых отвечает требованиям самого иллюзиониста. Представьте, например, что перед вами на столе выложена дюжина книг разного размера, цвета и формы и у всех – разные названия и авторы. Вы сочтете, что и содержание у них различается, верно? А ведь иллюзионист вполне мог заменить *каждую страницу* в каждой книге на один и тот же текст – и теперь ему будет куда проще понять, какой экземпляр вы выберете. Он готов к любому вашему решению.

В своей книге Гэри Нойснер называет этот тип навязывания выбора «методом альтернативы». Он использовал этот метод при переговорах с террористами: предлагал им несколько вариантов действий с одним и тем же исходом. В 1988 году психически неменяемый мужчина по имени Чарли Лиф похитил свою бывшую супругу и четырехлетнего сына и заперся с ними на ферме в Вирджинии, угрожая им оружием. Нойснер ночь напролет вел с Чарли переговоры и наконец убедил его выйти из дома: там его и заложников якобы должна была подобрать машина, которая довезла бы их до вертолета. Правда, Нойснеру нужно было обязательно сделать так, чтобы Лиф не вышел из задней двери, ведь там на дворе расположились спецназовцы. Нойснер хотел избежать ненужного кровопролития и вывести Лифа на открытое пространство, где его могли бы быстро задержать полицейские. Он предложил Лифу несколько вариантов действия и иллюзию контроля над ситуацией: «Как вы предпочтете выйти из дома – через парадный вход, боковой вход или одно из окон?» И, хоть Лиф и привязал к спине

ребенка, а к груди прижал бывшую жену, снайперам удалось его обезвредить. Жена и ребенок Лифа не пострадали.

## Выбор мага

Если мне понадобится навязать вам какой-то выбор (например, заставить вас выбрать определенный предмет), я прибегну к тактике, которая известна в мире иллюзионистов как «выбор мага». Секрет этой методики в том, что я реагирую на ваши решения таким образом, чтобы вы начали думать, будто выбрали навязанный мною предмет.

Приведу пример: я положил две монетки на стол – 25 и 50 центов. Я хочу, чтобы вы выбрали 50 центов. Я попрошу вас выбрать одну из монеток и передать ее мне. Если вы протянете мне 50 центов – все прекрасно, моего вмешательства не потребуется.

Но если вы дадите мне монету 25 центов, я уберу ее в карман и переиграю ситуацию, сказав, что, оставив монетку в 50 центов на столе, вы тем самым ее выбрали. Затем я сразу же перейду к следующей части фокуса, чтобы вы не успели задуматься и озвучить свои сомнения.

Такую же тактику можно использовать и с большим количеством предметов – просто нужна определенная сноровка и наглость. Главное – действовать быстро и уверенно, чтобы зрители решили, что «правила», которые вы только что озвучили, на самом деле действовали еще с самого начала фокуса.

Конечно, вопрос навязывания выбора в бизнесе – куда более щекотливая тема. В какой ситуации компания имеет право ограничить количество вариантов выбора у потребителя? Когда можно манипулировать поведением потребителя в интересах компании, а когда – нет? Истинное принуждение – когда для потребителя делают возможным один-единственный исход – свойственно монополиям и картелям. Но можно взглянуть на навязывание и по-другому – как на стратегию, которая позволяет обратить внимание потребителя на нужные варианты.

Этот подход использует, например, корпорация Соса-Сола, предлагая большой выбор разных брендов газировки – какую бы вы ни выбрали, вы купите продукт компании. В зависимости от страны, ассортимент

брендов меняется, но почти везде в мире на полках магазинов рядом стоят Dr Pepper, Fanta, Fresca, Pibb Xtra, Schweppes, Sprite, TaB, Dasani, Evian, как минимум пять видов кока-колы, пять видов Glaceau, шесть сортов разных соков, чаи Fuze, Five Alive, Powerade, Zico... Выбор неограничен, не правда ли? И да и нет. Под разными брендами продаются разные напитки, которые нравятся очень разным потребителям. Но с точки зрения бизнеса выбор тут иллюзорен, ведь все эти бренды принадлежат одной и той же корпорации. Если вы думаете, что поддерживаете производителя натуральных соков, покупая, например, пакет Odwalla, вы ошибаетесь. Вас обвела вокруг пальца компания Coca-Cola, которая использовала иллюзию выбора ради своей выгоды.

Навязыванием выбора занимаются также дизайнеры торговых центров и магазинов. Любые торговые ряды по определению предлагают потребителю выбор, и перед дизайнерами стоит непростая задача – продумать пространство магазина или молла так, чтобы каждый покупатель сталкивался как можно с большим количеством магазинов, при этом не теряясь от излишне богатого выбора вариантов. Обратите внимание, где в большинстве торговых центров расположены эскалаторы: чтобы попасть на второй этаж, нужно пройти весь первый. А лифты, при помощи которых можно сократить этот путь, часто специально устанавливают в наиболее незаметных закутках. В результате потребители проводят в моллах больше времени, чем намеревались, и сталкиваются куда с большим количеством магазинов, чем если бы эскалаторы располагались строго один над другим.

Но возможности обычных торговых центров меркнут в сравнении с любым магазином ИКЕА. Несмотря на то что в большинстве магазинов ИКЕА выход находится рядом со входом, они разделены барьером из недорогих шкафов и комодов, так что покупателям приходится преодолевать целый лабиринт из мебели и предметов интерьера. Посетители ИКЕА проходят сотни метров, только чтобы в итоге оказаться у выхода, который расположен в одном метре от входа. Запутанная планировка дезориентирует, и зачастую люди быстро забывают, зачем же они вообще пришли в магазин. Они проходят мимо живописно разложенных и развешанных кастрюль, полотенец, одеял и ковриков для ванной и часто не могут удержаться от соблазна

прихватить что-нибудь по пути. Вот как это объясняет Алан Пенн, сотрудник Центра виртуальной реальности в Университетском колледже Лондона: «Все хитро продумано: планировка так запутана, что люди понимают: если я не возьму сейчас это полотенце, больше я в эту секцию магазина не попаду. Так что они набивают свою тележку по пути к кассам на всякий случай»<sup>[102]</sup>.

Но, пожалуй, больше всего споров вызывают методики работа не IKEA, а корпорации Apple. Последняя, седьмая, модель iPhone вышла с нестандартным аудиоразъемом, к которому подходит лишь одна модель переходника – Lightning. То есть обладатели iPhone 7 не смогут использовать не только наушники других производителей, но даже аксессуары от предыдущих моделей iPhone! Конечно, Apple не преминула сразу же заявить, что новый, более миниатюрный универсальный разъем – это технологический прорыв для смартфонов. Но суть остается прежней. С каждым обновлением модели поклонников бренда вынуждают покупать новый набор дополнений, помогая Apple богатеть и выдавливать с рынка других производителей аксессуаров.

Неудивительно, что такое беспардонное навязывание вызвало у потребителей раздражение. «Apple собирается обобрать до нитки каждого из своих покупателей. В очередной раз», – пишет один из посетителей сайта общественных активистов SumOfUs. Взбешенные поведением корпорации потребители подписали протестную петицию в январе 2016 года: свое недовольство, таким образом, высказали почти четверть миллиона человек<sup>[103]</sup>.

Чем плох подход Apple, так это тем, что этот производитель не сумел создать у потребителя иллюзию выбора. Вместо этого пользователи поняли, что корпорация вынуждает их подстраиваться под ее требования. Таких ошибок опытные иллюзионисты не совершают!

## **Ложные следы**

Чтобы понять, как работает иллюзия свободы выбора, давайте перенесемся в прошлое – в день 30 апреля 1943 года. Тогда на

побережье испанского городка Уэльва местный рыбак обнаружил труп неизвестного: тело мужчины в спасательном жилете и военной форме качалось на волнах. К руке погибшего был прикреплен наручниками портфель. Судя по содержимому бумажника мужчины, его звали Уильям Мартин и он был майором Военно-морских сил Великобритании. Вскрытие показало, что мужчина попал в воду еще живым и что после смерти он провел в море от 3 до 5 дней. Вот только Уильям Мартин был иллюзией – вымышленным персонажем, придуманным членами Отдела 17М, самого секретного подразделения британских спецслужб. Этот персонаж появился в рамках разработки сложнейшей и крайне важной для Великобритании операции «Фарш». В портфеле майора Мартина содержались бумаги, согласно которым силы союзников собирались напасть в 1943 году на Грецию и итальянскую Сардинию. Несмотря на то что Испания официально соблюдала нейтралитет, многие военные чины этой страны поддерживали Гитлера, и авторы «Фарша» сочли, что новость о появлении загадочного майора Мартина быстро дойдет до Берлина. Немцы и так уже давно подозревали членов Антигитлеровской коалиции в планировании атаки на Средиземноморье, но не знали, где именно она произойдет – в Греции, Сардинии, Сицилии или на Балканах. Из-за документов, найденных при погибшем Мартине, немцы сочли, что союзники выберут своей целью Грецию и Сардинию, и перебросили туда большую часть своих войск. Благодаря этому войска коалиции, напавшие 10 июля 1943 года на Сицилию, встретили весьма слабое сопротивление.

Если рассматривать этот случай с точки зрения иллюзионизма, то майор Мартин – это «ложный след», который помог союзникам одержать победу в той войне.

В мире магии «ложный след» используется часто. При должном умении он позволяет создать беспроявляющую иллюзию. Самостоятельно обнаружив этот след, ваша публика (или противник в войне) поверит в его подлинность куда с большей охотой, чем после вашей подсказки.

«Ложные следы» помогают превратить скептически настроенных зрителей в искренне верующих в силу магии даже в самых простых фокусах. Предположим, кто-то из зрителей решит после моего выступления узнать побольше о каком-нибудь моем фокусе и разоблачить его. Если он найдет «железное доказательство» того, что я и впрямь совершил чудо, он кардинально изменит свое отношение и к магии, и ко мне. Именно поэтому иллюзионисты часто встраивают такие «доказательства» в свои выступления.

Взять хотя бы фокус «подуй на книгу» – один из самых простых и проверенных временем. Название фокуса идет еще с XVI века, когда фокусники на ярмарках предлагали зевакам подуть на книгу с пустыми страницами – и на них, словно по волшебству, появлялись красочные картинки. Сегодня самый распространенный пример такой книги – это «Волшебная раскраска», любимейший реквизит любого аниматора, выступающего на детском празднике. Взрослые, как правило, быстро понимают, как работает эта раскраска: благодаря специальным прорезам на обложке фокусник может выбрать, какие страницы показать удивленным детишкам – пустые, с черно-белыми или цветными рисунками. Но стоит приложить минимум усилий, и этот простой и всем известный фокус превращается в настоящее чудо. Всего за пять долларов фокусник может заказать версию «Волшебной раскраски», где будут только пустые страницы, – и «совершенно случайно» забыть ее на столе после окончания вечеринки. И если ее обнаружит скептически настроенный родитель, думающий, что он прекрасно знает, как делается этот фокус, даже у него возникнут кое-какие сомнения. Ну а если книжку увидит ребенок, то он точно поверит в волшебство и магию!

«Ложные следы» так эффективны, потому что играют на человеческой натуре: людям всегда кажутся более интересными и правильными идеи, до которых они додумались самостоятельно. За последние годы продвинутые маркетинговые компании стали использовать этот принцип в рекламных кампаниях, вызывающих у потребителей искренний восторг.

Например, такую кампанию провело 42 Entertainment – агентство «активного вовлечения» (так оно себя называет)<sup>[104]</sup>. В 2007 году ему поручили раскрутить новый альбом группы Nine Inch Nails – Year Zero. Первый этап кампании запустили в португальском Лиссабоне: там в

туалете концертного зала, где как раз шел концерт NIN, фанат случайно обнаружил флешку с записью еще не выпущенной NIN песни My Violent Heart. Аналогичные флешки с другими песнями были обнаружены в Барселоне и Манчестере. Счастливики, нашедшие их, поспешили рассказать об этом в интернете, и вскоре уже вся Сеть обсуждала эти «утечки». В то же самое время другие фанаты, купившие на концертах NIN фирменные футболки, обнаружили на них некие зашифрованные послания. На одной из футболок были подчеркнуты буквы, из которых складывалось предложение «Я пытаюсь поверить». Добавив к этой фразе домен. com, фанаты попадали на мрачного вида сайт с контентом, связанным с альбомом. На другой футболке был зашифрован телефонный номер, и, когда один из поклонников группы набрал его, из трубки донесся отрывок главного сингла альбома – песни Survivalism. После выхода эта композиция мгновенно заняла второе место в хит-параде рок-музыки<sup>[105]</sup>.

Почему же подобные уловки так хорошо работают? Ответ можно найти на сайте того самого агентства: «Публика обожает делать открытия... Если дать человеку возможность самостоятельно натолкнуться на что-то необычное и интересное, он не только расскажет об этом всему миру, но и будет эмоционально привязан к своей находке»<sup>[106]</sup>. И, если бы майор Мартин был жив, он бы с этим обязательно согласился.



## 6. Знакомое – значит, хорошее

В конце лета 1942 года, после того как первая битва у Эль-Аламейна не принесла победы ни одной стороне, силы Восьмой армии союзников в Египте и подразделения «Африка» Роммеля сошлись в бою. Изнурительная месячная битва вымотала войска с обеих сторон и довела до дизентерии фельдмаршала Роммеля, пресловутого «Лиса пустыни», который выдавил союзников из Триполи к Каиру. Британский премьер-министр Уинстон Черчилль послал «Спартанского генерала» Бернарда Монтгомери, чтобы тот помог войскам коалиции одержать-таки окончательную победу. Однако Монтгомери прекрасно понимал, что стандартные способы ведения войны, даже с учетом огневого превосходства союзников, тут не помогут. Поэтому он призвал на помощь отряд маскировки.

Центр оперативной маскировки возглавлял Джоффри Баркас, в мирное время кинорежиссер. Среди его коллег были иллюзионист Джаспер Маскелайн и целая группа профессиональных художников, скульпторов и архитекторов. С момента основания в 1940 году Центр занимался тем, что воплощал в реальность военную премудрость, впервые озвученную Сунь-цзы в V веке до нашей эры: «Война – это путь обмана. Поэтому, даже если ты способен, показывай противнику свою неспособность. Когда должен ввести в бой свои силы, притворись бездеятельным. Когда цель близко, показывай, будто она далеко; когда же она действительно далеко, создавай впечатление, что она близко». Другими словами, сотрудники Центра делали все, чтобы заставить работать предубеждения немцев против них самих.

Предыдущей миссией Центра было создание грандиозной иллюзии в Ливии: тогда художники сделали все, чтобы работающая и крайне необходимая для войск опреснительная установка выглядела так, будто ее уже разбомбили. В Египте перед ними поставили еще три непростые задачи:

1. Замаскировать новоприбывшие войска на железнодорожном узле к северу от Эль-Аламейна.
2. Заставить врага поверить, будто войска союзников не готовы к бою.
3. Убедить генерала Георга Стамма, присланного на замену Роммелью, что британцы нанесут удар с юга.

И на то, чтобы решить эти задачи, у Центра было всего шесть недель.

Иллюзионисты начали с того, что ознакомились с методами, при помощи которых разведка оценивала размер войск врага, их расположение, намерения и т. д. А затем они постарались все это превратить в иллюзию: построили фальшивые танки, пушки и лагеря для целых двух подразделений-призраков в южном районе Эль-Аламейна и имитировали бурную деятельность войск в этих зонах. В то же самое время настоящие танки и технику тщательно замаскировали и незаметно переправили на север. Чтобы создать иллюзию планируемой атаки с юга и скрыть настоящие передвижения войск на север, художники использовали самый разный реквизит – например специальную надстройку, придуманную Маскелайном, благодаря которой танк с воздуха выглядел как обычный грузовик. Надстройка была сделана из ткани и фанеры и при необходимости мгновенно разбиралась. Артиллерийские орудия и перевозившие их на север тягачи были тоже замаскированы под грузовики. Сотрудники Центра изготовили 500 фальшивых танков из пальмовых каркасов, обтянутых ситцем.

Необходимое войскам снаряжение составляли в стопки и прикрывали камуфляжными накидками, чтобы с воздуха их можно было спутать с обычными грузовиками. Затем их отправляли на север – а на юг в то же самое время шли 700 грузовиков с пустыми ящиками из-под боеприпасов и 150 фальшивых пушек.

Команда Центра даже построила на юге склады вооружения и «подвела» к ним коммуникации: для этого сотрудники изобразили, будто роют траншеи и прокладывают «трубопровод» из пустых топливных канистр. «Трубы», протянувшиеся на 250 миль на юг, не

только отвлекли внимание немцев от места запланированной атаки, но и заставили поверить, будто атака произойдет еще не скоро: сотрудники Центра специально прокладывали «трубопровод» крайне неспешно. В то же самое время британская контрразведка подослала к немцам «доносчика», который скармливал им фальшивые донесения с юга, что только подкрепляло уверенность немцев в скорой атаке.

Изначально 600 настоящих танков располагались в замаскированном лагере на юге. В целом вся сложившаяся картина заставила немцев расслабиться: они были уверены, что британцы попросту не готовы к атаке. 21 октября прямо перед носом у немецких войск настоящие танки под видом конвоя были переправлены на пятьдесят миль севернее, их место заняли макеты.

Когда 23 октября силы союзников начали наступление, генерал Стамм пришел в изумление. Он был уверен, что бои начнутся как минимум через несколько недель, и уже успел переправить на юг половину своих войск. Эта ошибка стоила ему жизни. А спустя две недели, когда Черчилль объявлял о сокрушительной победе под Эль-Аламейном, он упомянул и «мастеров иллюзии и стратегии»: «В пустыне нашим войскам удалось достичь удивительных высот в деле маскировки и ошеломить противника неожиданной и стремительной атакой. Враг знал, что ему предстоит бой, но не подозревал где, когда и как. Кроме того, противник не представлял себе, с какой яростью его уничтожат наши парни»<sup>[107]</sup>.

Этот успех не остался незамеченным американскими союзниками: генерал Эйзенхауэр в следующем же году отдал приказ о формировании «надувной армии», или, как ее чаще называют, «Армии призраков». Над ней трудилось множество творческих людей, которые после войны обрели заслуженную известность: дизайнер Билл Бласс, художник Элсворт Келли, актер Дуглас Фербенкс-младший. В «Армии» служило всего около тысячи человек, но они с успехом имитировали на поле целые дивизии более чем из 30 000 военнослужащих, чтобы отвлекать немцев от тех мест, где дислоцировались реальные войска. Так, однажды сотрудники «Армии призраков» использовали аудиоиллюзию, чтобы убедить немцев, будто войска союзников перебрасывают в зону, где их на самом деле не было. Немцы слышали звуки передвижения войск и техники, которые американцы специально усилили так, чтобы их было слышно и за

пятнадцать миль. Как вспоминал один из лейтенантов роты связи № 3132, «иногда мы давали концерт ночью: включали проигрыватели на полную мощность, чтобы противник поверил, будто к нам только что прибыла новая техника, и ему приходилось пересматривать свои планы»<sup>[108]</sup>.

На счету «Армии призраков» более двадцати крупномасштабных иллюзий. Сотрудники «Армии» и Центра маскировки доказали, что иллюзия играет важнейшую роль на театре военных действий.

## Шаблоны и узоры

Источником вдохновения для создания военного камуфляжа изначально послужила природа. Одинаковые узоры позволяют нам отличать представителей одного вида от другого. Шаблоны поведения помогают животным общаться друг с другом. Природа наградила зверей практически неограниченными возможностями для создания иллюзий – и для защиты, и для нападения. Так, камбала, например, умеет подстраивать не только цвет, но и узор под окружающую среду. Ей нужно всего восемь секунд, чтобы раскрасить себя в горошек или клетку и спрятаться от хищников или ничего не подозревающих вкусных креветок и крабов. Отметины на бабочке сатурнии похожи на глаза совы: эта иллюзия защищает сатурний от мелких птиц, которые опасаются сов. Ну а сами совы – слишком крупные птицы, чтобы интересоваться какими-то там бабочками. Дюжины разных видов птиц, от певчих до ворон, умеют отлично имитировать звуки опасности вражеских видов: так они отгоняют их от своих гнезд или запасов пищи. Камуфляж – это искусство, которым животные овладели задолго до появления на Земле человека.

Само собой, люди с рождения тоже умеют распознавать ожидаемые образы. Это подтвердил и эксперимент Скотта Джонсона из Университета Калифорнии и его коллег из Италии. Ученые исследовали группу из 48 детей в возрасте от одного до трех дней. Новорожденным без какого-то перерыва показывали повторяющиеся черно-белые фигуры (треугольники, круги, квадраты и проч.). Выяснилось, что дети внимательно смотрят на эти повторяющиеся узоры, пока им не становится скучно. Но стоит сменить порядок, в

котором демонстрируются изображения, или включить в него «лишний» треугольник или квадрат, как младенцы вновь обращают внимание на этот изменившийся шаблон<sup>[109]</sup>.

Один из базовых шаблонов, который люди распознают с рождения, – это два симметрично расположенных глаза над носом и ртом. Даже дети, рожденные всего пару минут назад, уже обращают внимание на лица – и не обязательно человеческие. Так, полугодовалые дети, которым демонстрировали фотографии разных обезьянок, быстро начинают отличать одну обезьянку от другой, так же как они различают и людей<sup>[110]</sup>. При этом взрослые так не умеют – разве что они будут специально проводить много времени в окружении обезьян. А вот мозг младенцев так устроен, что они способны гораздо быстрее и эффективнее распознавать и различать любые лица, в том числе животных и людей любых рас и национальностей.

Впрочем, это умение быстро сходит на нет. Если ребенка не будут окружать обезьянки или люди разных рас и национальностей, вскоре он перестанет обращать внимание на лица тех, кто не входит в его обычный этнический круг, и разучится их различать. В конце первого года жизни большинство детей уже не отличают одну обезьянку от другой, и лица людей чужого этнического типа тоже кажутся ему одинаковыми.

Этот феномен получил название «сужения восприятия» и объясняет, почему белые американцы, редко сталкивавшиеся с выходцами из Азии, считают, что все китайцы, японцы и корейцы – «на одно лицо» (как и белые для азиатов). На заре человечества умение быстро отличить соплеменника от «чужого» было хорошо развито, в то время как для того, чтобы отличить одного соплеменника от другого, требовалось куда больше усилий. Именно поэтому со временем у человека и развилось «сужение восприятия». Этого эффекта можно избежать, если знакомить детей (да и взрослых тоже) с представителями разных наций и рас, но это не так просто. Человек слишком привык полагаться на шаблоны. В частности, это можно объяснить склонностью нашего мозга к поиску самого короткого пути решения проблем. Мы предпочитаем знакомые нам типы, потому что знаем, как «считывать» их эмоции. Точно так же мы предпочитаем шаблонные рутинные действия чему-то новому – потому что мозг привык не тратить на их выполнение много сил и «натренировал»

тело. Именно поэтому мы тянемся за зубной щеткой, печатаем на клавиатуре или заводим машину, даже об этом не задумываясь.

Вспомните о том, что делаете обычно по утрам. Наверное, вы просыпаетесь, встаете с кровати, принимаете душ, одеваетесь, пьете кофе, едите завтрак, чистите зубы, садитесь в машину, доезжаете до офиса и приступаете к работе. Когда все эти действия входят в рутинный шаблон, они позволяют вам перенаправить энергию на более важные дела – например обдумывание утреннего совещания на работе.

Такой подход эффективен и экономичен, но есть в нем и недостатки. Только вообразите, сколь многого вы не замечаете, когда действуете по шаблону, не задумываясь. Разве «автопилот» позволит вам выбрать по-настоящему неординарный наряд или приготовить отменный завтрак? Разве он даст вам заметить, что ночью кто-то пробрался к вам в гостиную и переставил на другое место фигурку, что стояла в углу? Сможете ли вы на сто процентов осознать, что именно рассказывает вам за завтраком ребенок? Информация, выпадающая за рамки шаблона, – это все равно что мелкие особенности мордочки каждой из обезьянок, которые дети перестают замечать в возрасте девяти месяцев, или фанерные танки, которых не заметили немцы в Эль-Аламейне. Вы не обращаете внимания на эти детали, хоть они и маячат буквально у вас перед глазами. В этом смысле зависимость сознания от шаблонов – ахиллесова пята человечества. И иллюзионисты этим всю пользуясь.

Помимо всего прочего, мы используем шаблоны для систематизации пространства вокруг. Мы делаем это, приписывая шаблонам определенный смысл. Этот процесс называется «усвоением ассоциаций».

Отличный пример усвоенной ассоциации – это предложение, которое вы сейчас читаете, и буквы, которые «сами собой» образуют слова в нем. Еще один пример – красный сигнал светофора на перекрестке. Или набор цифр на кредитке. Шаблоны, чем бы они ни были – пятнами на бабочке или миганием поворотника на машине, – всегда несут в себе один и тот же предсказуемый смысл.

Впрочем, между узорами на бабочке и шаблонами поведения у людей есть большая разница: узоры нельзя интерпретировать множеством разных способов. Или, как пишет нейробиолог из Кембриджа Дэниел Бор в книге «Ненасытный мозг» (Ravenous Brain), основное отличие человека от всех остальных представителей животного мира – это неутолимая страсть структурировать информацию. Мы во всем ищем закономерности, надеясь, что они помогут усвоить информацию, и непрерывно замечаем их во всех областях нашей жизни. Мы придумываем способы, чтобы еще эффективнее искать эти закономерности, и эти способы сами по себе являются закономерностями.

Эта страсть проявляется в любви человека к повторяющимся фразам и ритмам в музыке, «классическим» пропорциям и формам в искусстве, к метафорам и аналогиям в литературе. Поиск закономерностей – краеугольный камень всех наук, которые пытаются с их помощью объяснить физические и социальные феномены. Собственно, даже разнообразные головоломки и загадки основаны как раз на поиске и создании каких-то закономерностей. Человек постоянно стремится превратить хаос в порядок.

Проблема тут одна (и с ней знаком любой фанат sudoku): мы склонны видеть закономерности там, где их нет, и не задумываясь наделяем их смыслом, которого в них тоже нет. Другими словами, видя результат, мы связываем его не с той причиной.

Древние племена наблюдали, как каждый день в определенный час всходит и садится солнце, и пришли к неверному выводу о том, что солнце вертится вдоль Земли, а не наоборот. Игрок в рулетку замечает последовательность выпавших чисел, делает соответствующую ставку – и проигрывает. Учитель обвиняет школьника в том, что тот списал, потому что не ждет от него честного поведения, а ученику просто легко дался этот материал. Врач не ставит диагноз «рак», потому что раньше видел ложно-положительные результаты анализов у этого пациента. А публика приписывает сверхъестественные способности фокусникам, волшебникам и гадалкам, потому что не может объяснить то, что видит. Примерами этому могут служить как вера в чудеса, так и суеверия.

## Ошибка игрока

18 августа 1913 года в казино Монте-Карло на столе рулетки выпало черное. Затем – снова черное. И затем снова и снова. Вокруг стола собралась толпа. Снова черное. И еще раз.

К этому моменту у собравшихся начали формироваться одни и те же заблуждения. Игроки, считая, что красное «должно» выпасть уже скоро, ставили на этот цвет огромные суммы. Но черное выпало невероятные двадцать шесть раз подряд. Когда эта поистине черная полоса кончилась, в кассе казино прибавилось несколько миллионов.

Проигравшие пали жертвами типичной «ошибки игрока», которую еще называют «ошибкой Монте-Карло». Суть этой ошибки – в отрицании случайности. Мы предполагаем, что Вселенная действует по предсказуемым правилам, и поступаем в соответствии с ними.

Многие из нас не просто верят, что красное должно «сбалансировать» черное, – они ставят на это гигантские суммы. Почему? Потому что человеческому мозгу сложно осознать хаос. Нам необходимо чувство контроля над ситуацией, и потому мы инстинктивно ищем закономерности там, где их нет и быть не может.

Затем мы используем эти придуманные и настоящие закономерности, чтобы объяснить и предсказать события, которые находятся вне нашего контроля. Например, супруги, у которых родилось подряд несколько дочерей, могут считать, будто в следующий раз «придет пора» мальчика. А человек у игрового автомата, проигрывающий двадцатый раунд подряд, будет играть и играть – ведь не может же ему не везти всю ночь напролет!

Но нет такого закона, который гарантировал бы равные вероятности. Как говорил математик Алекс Беллос, «настоящая случайность не помнит, что было до нее». У каждой подброшенной монетки есть 50-процентный шанс упасть решкой вверх, и на эту вероятность никак не влияет то, как она упала в предыдущий раз (или в предыдущие семьдесят раз).

Беллос считает, что всем нам станет только лучше, если мы перестанем приписывать смыслы случайным событиям, особенно если дело касается денег. «Помните об “ошибке игрока”, – советует Беллос, – и вы не прогорите»<sup>[111]</sup>.



Биологи полагают, что суеверия оправданы с точки зрения эволюции<sup>[112]</sup>. Все начинается с процесса прайминга, который побуждает мозг реагировать на информацию определенным образом. Эффект прайминга, или предшествования, приказывал *Homo sapiens* бежать и прятаться при виде животного, похожего на саблезубого тигра, и в этом было куда больше здравого смысла, чем суеверия, ведь саблезубый тигр – страшный хищник. Ну а что делать со звуком хрустнувшей ветки, ведь он иногда предупреждает о приближении тигра – не так ли? Треск – не причина нападения тигра, но он ассоциировался с ним, и эта связь могла в конечном итоге привести к возникновению суеверия – например, что не миновать беды, если видишь, как дрожит куст. С точки зрения эволюции лучше перестраховаться, чем недостраховаться. Если внимание, с которым люди следили за этим кустом, заставляло их прислушиваться к происходящему, то оно того стоило. И если племя, которое не совалось в подозрительные кусты и прожило (не важно, по какой причине на самом деле) дольше, чем племя, игнорировавшее эту дурную примету, то она скорее всего передастся по наследству новым поколениям. И только если суеверие начнет приносить больше бед, чем пользы (например, если зелье для лечения сыпи вдруг кого-нибудь убьет), тогда люди постепенно о нем забудут.

Большинство иллюзионистов полагаются на самые распространенные предубеждения и заблуждения, чтобы успешно осуществлять свои фокусы. Этих предубеждений так много, что порой мы вовсе их не замечаем. Мы не задаемся вопросами, зачем они нужны и почему возникли, потому что с рождения привыкли к процессу обучения и осознания мира, который называется адаптацией. Мы с самого раннего возраста наблюдаем за шаблонами, отмечаем, какую цель они преследуют или какой эффект производят, и затем, когда эта ассоциация накрепко утверждается у нас в голове, воспринимаем ее как факт.

**Факт:** если мы слышим чириканье, значит, неподалеку есть птица.

**Факт:** когда я кидаю мяч, он падает на землю.

**Факт:** монеты звякают, если их собрать в кулак и потрясти.

Если я захочу использовать эти шаблоны для создания иллюзии, то «напомню» зрителям об устойчивой ассоциации, еще в начале выступления звякнув пару раз монетками. Затем я воссоздам этот звук,

не трогая при этом сами монеты, отчего у публики возникнет иллюзия, будто я держу в руке несколько монеток, а не одну. Этой же тактики придерживалась «Армия призраков» во время Второй мировой войны.

Визуальные шаблоны влияют на наше восприятие даже в том случае, когда объекты статичны. Увидев мельком знакомый образ, мы тут же его идентифицируем. Например, на сцене у меня лежит стопка из десяти книг. Вы автоматически предположите, что это десять отдельных книг, каждая из которых содержит сколько-то страниц и весит столько-то граммов. Ваш мозг сам нарисует эту картинку, потому что видел ее уже много-много раз. Но что, если линии, отделяющие одну книгу от другой, просто нарисованы, и стопка – это на самом деле коробка, раскрашенная под стопку книг? А в коробке, например, прячется кролик, или утка, или стакан с водой? Если созданная иллюзия достаточно достоверна, эта мысль даже не придет вам в голову.

Подумайте об этом, когда в следующий раз пойдете в цирк и увидите, как фокусник силой магии заставляет появиться из стола или платформы свою помощницу.

Или еще такой пример. Предположим, я хочу взять шелковые платки, спрятанные в специальной нише за стулом. Сперва мне нужен повод, чтобы подойти к стулу. Я могу «приучить» публику к тому, что использую этот стул, – например брошу на него пиджак в самом начале выступления, а чуть позднее положу на него книгу. Постепенно зрители начнут думать, что стул – это просто удобное место, куда я кладу разные вещи. Поэтому, когда я положу на него волшебную палочку и одновременно незаметно вытащу из-за него платки, никто ничего не заметит. Публика не найдет в этом ничего странного, потому что я натренировал ее так думать.

Правда, из этого правила есть исключения. Дети, у которых еще не закрепились намертво разные ассоциации, с трудом поддаются эффекту прайминга. Они вообще делают меньше умозаключений и предположений и замечают больше деталей, чем взрослые. Детей «приучить» к определенным схемам поведения куда сложнее. Часто во время выступления я «превращаю» одну карту в другую взмахом руки. Взрослых этот трюк приводит в восторг. Если их спросить, они предложат целую кучу разных изобретательных теорий, объясняющих этот фокус, – например что я использую цифровую, ненастоящую,

карту или какие-то волшебные чернила. Они будут тереть карту в руках, пытаясь понять, не сходит ли краска. Но если среди зрителей есть дети, как минимум один из них обязательно крикнет: «Да у него просто за первой картой спрятана вторая!» И будет совершенно прав.

Кроме того, дети меньше подвержены рутине, чаще поступают непредсказуемо и не имеют предубеждений. Попробуйте как-нибудь пройтись с ребенком по парку, и вы удивитесь, насколько больше интересного он заметит. Из-за эффекта прайминга взрослые пропускают кучу всего занятного. И это было доказано в ходе двух экспериментов.

Автором первого эксперимента является знаменитый и абсолютно неуловимый художник Бэнкси, личность которого до сих пор неизвестна. В 2014 году он расположился в Центральном парке Нью-Йорка и начал продавать копии своих работ с автографом – всего за 60 долларов. Позднее аукцион *Вohman* оценил каждую из таких работ более чем в 75 тысяч долларов, и при этом Бэнкси удалось продать всего две из них за весь день.

Как и Бэнкси, знаменитый скрипач Джошуа Белл, выступающий в шикарных концертных залах, как правило, привлекает состоятельную публику. А вот в 2007 году он дал 45-минутный бесплатный концерт в метро Вашингтона. Джошуа сменил обычный смокинг на джинсы и кепку, но сыграл все те же произведения Баха, что и на своих обычных концертах (и сыграл их на скрипке Страдивари!). Скрытая камера показала, что за это время мимо него прошли 1097 человек, но лишь семеро остановились, чтобы послушать его игру<sup>[113]</sup>.

Эти эксперименты доказали, что без привычного контекста, цены и освещения прессой публика не видит разницы между Бэнкси и Беллом и обычными уличными артистами. Более того, люди в метро и Центральном парке обычно так погружены в свои мысли, что не замечают, что происходит вокруг. В день своего выступления Белл заработал аж 32 доллара 17 центов, при этом 20 долларов ему дал единственный прохожий, узнавший его в лицо. Если бы другие пассажиры подземки были с детьми, Белл заработал бы куда больше!

## **Тонкие намеки**

В 2015 году компания Watson Design Group получила задание: разработать рекламную кампанию для фестиваля South by Southwest в Остине в преддверии премьеры фильма «Из машины». В этом научно-фантастическом триллере молодой программист должен понять, сможет ли женщина-гуманоид Ава пройти тест Тьюринга, то есть убедить его, что является человеком, а не машиной<sup>[114]</sup>. Тест, который проходит в фильме Ава, соответствует реальному тестированию, разработанному в 50-е годы, – согласно ему, машина должна сойти за человека при общении в Сети. Фестиваль South by Southwest особенно любим фанатами научной фантастики и технологий, так что он стал идеальной площадкой для хитроумной рекламной кампании по продвижению «Из машины».

В интервью со мной сотрудница Watson Ирин Дилэйни рассказала, что они решили взять за основу активно обсуждаемые высказывания Илона Маска и Стивена Хокинга об опасностях, которые может таить в себе искусственный интеллект. Тогда пользователи интернета уже освоили социальные сети и сайты знакомств вроде Tinder, и сотрудники Watson решили «познакомить» Аву с ничего не подозревающими посетителями фестиваля: «Мы создали для Авы аккаунт на Tinder – хотели посмотреть, удастся ли ей убедить обычных людей, что она тоже человек. Получилась своеобразная вариация теста Тьюринга в современных реалиях».

На страничке Авы на сайте было указано, что ей 25 лет и она открыта для новых знакомств. В качестве фотографии профиля был использован снимок актрисы, игравшей Аву в фильме. За три дня Ава получила более четырехсот сообщений от жителей Остина, и на каждое из них отвечала сгенерированными компьютером фразами (которые иногда чуть-чуть корректировали сотрудники Watson). В качестве намека Ава задавала каждому из своих собеседников один и тот же вопрос: «Что делает тебя человеком?» Большинство мужчин были так очарованы красотой Авы, что даже не поняли, что тут что-то не так. В конце беседы Ава посылала им ссылку на «ее Instagram», перейдя по которой можно было попасть на страницу с фотографиями и видео из фильма, где рассказывалось о скорой премьере.

Некоторых такой обман задел, но ненадолго – в конце концов они оценили хитроумный ход рекламщиков: Аве удалось заинтересовать их и заинтриговать, а они ведь даже не подозревали о существовании

фильма. Большинство «жертв» Авы делились своим опытом в социальных сетях, и кампанию широко осветили более пятидесяти крупных новостных СМИ, включая Time, Newsweek, Wired и Adweek. В рамках кампании заодно завязалась дискуссия о том, этично ли выдавать компьютерного бота за человека, но и она лишь способствовала рекламе фильма, который сделал отличные сборы в кинотеатрах. В конечном итоге фильм с бюджетом 15 млн долларов собрал в прокате более 36 млн.

Это и есть сила внушения.

Иллюзионисты часто используют неявные «намекы», чтобы внушить публике то, что им нужно. Например, если мне нужно заменить один конверт другим, я предварительно слегка надорву уголок первого конверта. Я могу обратить на это внимание публики, а могу и не обращать. Главное, чтобы зрители могли заметить эту деталь – потому что у дубликата я тоже надорву уголок, и это заставит их верить, что конверт у меня в руках все тот же. Публике предоставляется свобода выбора – она вольна сама прийти к такому заключению.

Такие намеки (совсем как вопрос Авы о том, что делает человека человеком) не должны быть явными, но должны наталкивать на определенные раздумья. Они позволяют закрепить эффект иллюзии и заставляют людей делать выводы без особых на то причин.

Намеки – это шаблоны внутри шаблонов. В качестве примера тут можно привести спорный маркетинговый ход, который популярен в интернете, – так называемую нативную (естественную) рекламу, которая встраивается в онлайн-статьи или приложения и по своему дизайну совершенно неотличима от настоящего контента. Например, вы начали читать статью о том, как сделать каток у себя во дворе, и видите, что текст сопровождается изображениями канадского флага, фотографиями канадского пива и эмблемами хоккейных команд Канады, – не удивляйтесь, если после прочтения статьи вам вдруг захочется поехать в Канаду. При этом в самой статье о Канаде вы не найдете ни слова, это ведь не явная реклама.

По мнению Ирин Дилэйни, сайт с разнообразными списками и топ-парадами BuzzFeed особенно изящно и эффективно использует нативную рекламу. «О чем бы вы ни читали, список слева ВСЕГДА будет рекламным, но большинство посетителей сайта этого не

замечают, – говорит Ирин. – Об этом же говорит и расположение ссылки “под рукой”, так, что вам не придется проматывать экран вверх или вниз, чтобы ее увидеть».

Как правило, рекламные статьи на BuzzFeed отличаются очень высоким качеством – они так же интересны, как и оригинальные списки и топы, и не навязывают читателю рекламируемый бренд или продукт, но мягко намекают на него.

Неявные намеки играют важную роль в приобретении новых привычек и освоении новых продуктов. Примером тут может служить история зубной пасты в Америке. В 1900 году американцы чистили зубы далеко не каждый день и в основном использовали зубной порошок или пасты с содой и перекисью водорода. А потом рекламный гуру Клод Хопкинс начал рекламировать пасту «Пепсодент», и в течение десяти лет американцы всех возрастов стали чистить зубы по утрам и вечерам, желая обрести знаменитую «улыбку в стиле “Пепсодент”». Как пишет исследователь Чарльз Дахигг в своей книге «Сила привычки», Хопкинсу удалось добиться таких впечатляющих результатов за счет того, что он сыграл на вечной тяге людей к красоте.

Хопкинс убедил американцев, что с помощью «Пепсодента» они сделают свою улыбку белоснежной и безупречной. В своей рекламе он обращал внимание на то, как неприятно, когда у тебя нечищенные зубы. «Проведите языком по зубам, и вы почувствуете тонкую пленку налета – это из-за нее ваши зубы приобретают неприятный оттенок и быстро портятся»<sup>[115]</sup>. Разумеется, убрать ужасающий налет можно было с помощью «Пепсодента» – быстро и просто. Хопкинс, словно иллюзионист, заставил зрителей ассоциировать продукт с нужным им эффектом. В разгар успешной кампании Хопкинса новые пасты стали появляться как грибы после дождя, но «Пепсодент» все равно был самой популярной из них. Это стало возможным благодаря одной маленькой хитрости.

В отличие от других паст в «Пепсоденте» содержались лимонная кислота и мятное масло, которые в сочетании оказывали необычный эффект покалывания во время чистки зубов. Это покалывание (вместе с мятным вкусом) посылало в мозг вполне определенный сигнал о том, что зубы стали чище и «красивее». Вскоре потребители стали считать это покалывание необходимым. Если они забывали почистить зубы

или использовали другую пасту, у них возникало ощущение «нечистоты», вызывавшее дискомфорт.

Как пишет Дахигг, «Клод Хопкинс, как выяснилось, продавал не красивые зубы, а ощущения»<sup>[116]</sup>. Он создал спрос на необычное ощущение, о котором люди раньше даже не подозревали.

Подобные случаи стали предметом изучения экспериментального психолога Чарльза Спенса из Оксфорда<sup>[117]</sup>. В частности, Чарльз изучает то, как чувственное восприятие информации изменяет наше восприятие реальности, например как то, что мы видим или слышим, влияет на вкус, который мы ощущаем во рту. В ходе своих экспериментов Чарльз определяет, что конкретно делает один продукт более привлекательным или эффективным по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов. Например:

- Кофе в белой чашке кажется более крепким, но на треть менее сладким, чем кофе в прозрачной стеклянной кружке.
- Клубничный мусс в белой чашке кажется на 10 % слаще, чем такой же мусс в черной чашке.
- Если есть ириски, покрытые темным шоколадом, одновременно слушая музыку с преобладанием низких тонов, ириски покажутся вам на 10 % более горькими.
- Соленый попкорн кажется сладковатым, если есть его из красной посуды.
- Чизкейк, поданный на круглой тарелке, кажется на 20 % слаще, чем такой же торт на квадратной тарелке.
- Пиво кажется более или менее горьким в зависимости от фоновой музыки.

Истинная причина этих эффектов, скорее всего, связана с ассоциациями, которые закодировались в сознании людей в течение тысячелетий. Зеленые заостренные листья обычно более горькие, чем округлые. Высокие звуки и голоса ассоциируются в младенчестве с голосом матери, которая кормит сладковатым молоком. Красные

фрукты в дикой природе, скорее всего, будут сладкими, поэтому наши мозги охотника-собирателя воспринимают красный цвет как символ сладости. Все эти детали настолько убедительны, что делают иллюзию реальной.

Неудивительно, что исследования Спенса на три четверти спонсируются компаниями – производителями напитков и пищевых продуктов. Результаты его экспериментов влияют на то, в каком виде компании продают свои товары. Например, компания Volvo начала встраивать колонки в подголовники кресел своих грузовиков 2015 FH, когда Спенс выяснил, что водители быстрее переводят взгляд на дорогу, если звук доносится сзади, а не сбоку. А после того как он определил, что женщины и мужчины по-разному реагируют на звуки шипения, корпорация Unilever стала выпускать мужские дезодоранты Axe со встроенным разбрызгивателем, который издавал более громкий звук, чем разбрызгиватель в женских дезодорантах Dove.

Исследования Спенса влияют даже на здравоохранение. Так, он сотрудничает с детским онкологическим центром в Испании, пытаясь понять, в каком виде лучше подавать больным еду, чтобы минимизировать или вовсе убрать металлический привкус во рту и тошноту, которые являются частыми побочными эффектами при химиотерапии. Кроме того, Спенс придумал выдавать больным с гипертонией еду в синих контейнерах: так она кажется более соленой, что снижает реальный уровень потребления соли. Чтобы бороться с ожирением, нужно, наоборот, использовать красный цвет. Еда на красной посуде кажется более сладкой, что позволяет снизить уровень потребления сахара.

Неявные ассоциации используют и в авиации – например, в аэропорте Схипхол в Амстердаме с их помощью борются с проблемой мусора<sup>[118]</sup> и грязи в мужских туалетах (особенно возле писсуаров). Йос ван Бедаф, начальник департамента уборки, предложил использовать природную тягу мужчин к соревнованиям и нарисовать на каждом писсуаре по мишени, в которую могли бы целиться пассажиры. В качестве мишени была выбрана муха – неприятное насекомое, от которого любому хочется избавиться. В итоге во время ремонта все писсуары в Схипхоле снабдили мишенями-мухами, и этот прием позволил сократить необходимость в мытье полов возле писсуаров на 50–80 %.



Все эти подходы объединяет нечто общее – умение изменять ожидания и поведение без активного на них воздействия. Как правило, целевая аудитория даже не подозревает, что на ее восприятие и ощущения кто-то влияет. Люди продолжают верить, будто любые решения они принимают полностью самостоятельно, и это делает их счастливее, сговорчивее и энергичнее. Любой иллюзионист знает, что обращать внимание публики на мелкие незаметные детали невыгодно: это сразу снижает их эффективность.

## Ментальное дзюдо

В 2005 году Эми Уэбб было тридцать лет. Девушка увлекалась наукой о данных и стала основателем компании Webbmedia group, ежегодные отчеты о трендах и тенденциях которой сегодня читают все специалисты, интересующиеся высокими технологиями. Компания Webbmedia разрабатывала цифровые и мобильные стратегии развития для Time Inc., American Express и CNN. Но, несмотря на весь свой богатый опыт и познания в высоких технологиях, была одна область, в которой Эми Уэбб откровенно не везло, – онлайн-знакомства. После того как Эми сходила на свидание с мужчиной, который лишь по счастливой случайности обмолвился, что женат, она решила, что с нее хватит. Девушка не хотела совсем отказываться от сервисов онлайн-знакомств, но и мириться с несовершенством алгоритмов, подбирающих ей партнеров, она не собиралась.

Уэбб поставила перед собой цель: создать аккаунт, который позволил бы ей познакомиться с мужчиной, достойным стать спутником на всю жизнь, – или хотя бы с подходящими и интересными кандидатами. В первую очередь Эми хотела снизить количество случайных, неподходящих ей партнеров и полностью взять контроль над процессом отбора в свои руки. Сама того не зная, она избрала подход, который используют иллюзионисты, показывающие публике именно то, что она ожидает и хочет увидеть. Я называю этот подход «ментальным дзюдо»: в нем, как и в дзюдо, каждый старается использовать себе на пользу приемы и особенности соперника. Эми Уэбб прибегла к «ментальному дзюдо», чтобы самой выбрать подходящего мужчину.

Сперва она пристально изучила свой аккаунт на сайте знакомств. Эми честно заполнила раздел «О себе», но ничего особенно интересного или неординарного там не указала. То есть у ее потенциальных партнеров этот раздел скорее всего интереса бы не вызвал. Кроме того, Эми никак не задумывалась о том, как ей следует описать себя, чтобы заинтересовать нужный ей типаж.

Уэбб решила подойти к решению своей задачи нестандартно. Для начала она создала 10 фальшивых аккаунтов от имени мужчин, чтобы понять, как знакомятся с ними женщины и какие девушки пользуются особенным интересом. Она завязала общение с 96 популярными посетительницами сайта и собрала все данные о них (рост, хобби, профессия, любимые города и страны) в одну табличку. По итогам изучения собранных данных она вывела несколько характеристик, которыми обладало большинство самых востребованных девушек:

- Они были оптимистичными и бойкими и чаще всего использовали такие слова, как «весело», «девушка», «любить»;
- Они прикрепляли достаточно откровенные фотографии к своим аккаунтам и не использовали дурашливые или официальные снимки;
- При описании хобби они чаще употребляли общие слова. Фраза «я люблю драмы» привлечет больше мужчин, чем фраза «мой любимый фильм – “Английский пациент”» (может, кому-то не нравится Рэйф Файнс, сыгравший главного героя);
- В среднем профили популярных девушек насчитывали 97 слов, то есть были емкими и содержательными, в отличие от «простыней» на 2–3 тысячи слов;
- Они отвечали на сообщение в среднем через 23 часа после его получения<sup>[119]</sup>.

Уэбб приняла все это во внимание и создала «супераккаунт». В качестве снимка она прикрепилась не селфи в спортивных штанах и майке, а фото, где она стоит в красивом платье и улыбается. Затем она урезала описание с 2 тысяч слов до 90, не преминув вставить туда

фразы вроде «хочу путешествовать» и слова «весело», «приключение» и т. п. Эми не собиралась врать или приукрашивать, но хотела подчеркнуть те качества, которые позволили бы ей выбирать из большего количества мужчин.

И выбор у нее появился: количество просмотров профиля Эми выросло. Многие видели в ней идеальную девушку и благодаря принципам работы сайта считали себя счастливыми, ведь им повезло «совершенно случайно» наткнуться на нее! На присланные сообщения Эми отвечала все в том же веселом и доброжелательном тоне, какой использовала для создания профиля, – это закрепляло иллюзию у собеседника и позволяло ей держать ситуацию под контролем.

Одним из новых знакомых Эми стал офтальмолог по имени Брайан. Даже после свидания с Эми он не знал, что она оптимизировала свой аккаунт. Но это было уже не важно – методика Эми сработала. Вскоре она рассказала Брайану о том, как ловко переделала профиль, изучив сайт, но к тому времени они уже успели влюбиться друг в друга. Разоблачение только усилило чувства: Брайана так впечатлила находчивость и сообразительность Эми, что вскоре он сделал ей предложение, и они стали счастливыми молодоженами.

Они отлично подходили друг другу и раньше, до того как встретились, – просто, чтобы узнать это, им понадобилась помощь «ментального дзюдо».

Самое главное в ментальном дзюдо – это с самого начала определить, что *уже* оказывает влияние на поведение и поступки вашей аудитории. Иллюзионисты знают, что, когда просишь добровольца назвать какую-нибудь карту, мужчины часто называют короля или валета пик, а женщины – даму, туза или семерку червей. Именно поэтому у нас в карманах всегда припрятаны эти карты – просто на всякий случай. В этом смысле подход Уэбб ничем не отличался от поведения иллюзиониста, просто у нее была другая аудитория и другие цели.

То же можно сказать и о специалистах по технике безопасности из Чикаго, перед которыми несколько лет назад встала непростая задача:

убедить водителей сбрасывать скорость на особенно опасном участке Лейк-Шор-драйв. Водители отвлекались на потрясающие виды озера и города, открывающиеся с трассы, незаметно для себя прибавляли скорость и часто попадали в аварии на крутых поворотах<sup>[120]</sup>. Специалисты решили понять, что именно влияет на восприятие водителями скорости и будет вызывать у них ощущение опасности, даже если в этот момент они увлечены чем-то еще. Решение проблемы нашлось в мире иллюзий, а именно в оптической иллюзии. Оказывается, белые полосы, нанесенные на асфальт с определенной периодичностью, изменяют восприятие скорости, которое зависит от того, с каким интервалом они нарисованы. Чем меньше расстояние между полосами, тем быстрее движется машина – так считает наш мозг. Ощущение слишком высокой скорости куда эффективнее любых дорожных знаков и призывов сбросить скорость. И чикагские дорожные службы нанесли такие полосы с постепенно уменьшающимся интервалом в районах с опасными поворотами. Прием сработал, потому что рисунок побуждал водителей инстинктивно давить на тормоз.

Похожим образом влияет на своих посетителей и Facebook, побуждая их чаще заходить на сайт. Согласно статье в New York Times, на настоящий момент Facebook считается «одним из самых влиятельных СМИ в мире новостей»<sup>[121]</sup>. Многие пользователи признают, что большинство новостей узнают из новостной ленты социальной сети. В 2016 году у генерального директора Facebook Марка Цукерберга даже случился конфликт с консервативными политиками, которые обвинили его соцсеть в умышленном сокрытии новостей, пропагандирующих консервативную точку зрения. И Facebook официально сделала заявление, которое повергло в ужас традиционные СМИ: компания признала, что пользователи видят в своей ленте те новости, какие хотят видеть (даже если эти «новости» являются не чем иным, как фоточками с младенцами и котиками). «Посты в новостной ленте ранжируются по их важности, – заявил тогда вице-президент компании Адам Моссеро. – Таким образом пользователи узнают важные для них новости и не пропускают крупные события в жизни своих друзей. Если мы не будем ранжировать посты, людям станет неинтересно, и они разочаруются в нашем сайте. Самое главное для Facebook – это связь между

пользователями, а не информация. Вот почему все новости попадают к пользователю от его друзей и подписчиков – и никак иначе»<sup>[122]</sup>.

Самое настоящее «ментальное дзюдо»: дай людям то, чего они хотят, особенно если они не знали, что хотят именно этого, и они – твои навеки.

Еще интересна с этой точки зрения музыка, которую используют в коммерческих целях. Как правило, она влияет на восприятие зрителем течения времени. Медленная музыка заставляет нас думать, будто у нас больше времени, чем есть на самом деле, и никуда не торопиться. Исследования показали, что, если звучит медленная музыка, бары продают больше коктейлей и напитков, а магазины – товаров, потому что покупатели проводят там на треть больше времени, чем обычно<sup>[123]</sup>.

На восприятие времени пытаются влиять и в корпорации Apple: в их магазинах задействованы специальные подходы к обслуживанию посетителей. Иногда десять минут ожидания кажутся вечностью, а иногда – пролетают незаметно, и этот опыт может кардинально изменить мнение потребителя о бренде. В идеальном мире продавцы спешат обслужить каждого посетителя, как только он переступает порог магазина. Но в магазинах Apple, как правило, всегда полно посетителей – куда больше, чем продавцов. Что же делать? Создать *иллюзию*, будто каждый посетитель обслуживается быстро. Apple добивается этого, влияя на восприятие покупателями времени.

Каждого посетителя магазина сразу же встречает сотрудник Apple, который записывает имя покупателя и перенаправляет его к конкретному специалисту, сообщив примерное (и обычно реалистичное) время ожидания. Спустя всего пару минут к покупателю подходит другой продавец, который обращается к посетителю по имени и подтверждает, что специалист уделит ему внимание уже через несколько минут. Одна эта беседа перезапускает внутренние часы посетителя. Еще через две минуты возвращается первый сотрудник и говорит, что посетитель – следующий в очереди. Это снова «обнуляет» часы. Во время каждого контакта покупатель получают возможность задать какие-то мелкие дополнительные вопросы и в целом чувствуют, что о них помнят и заботятся. Если специалист не заставит себя ждать дольше оговоренного срока и хорошо обслужит покупателя, опыт можно будет считать успешным:

посетитель будет доволен и не сочтет десять минут ожидания чем-то ужасным.

Иногда ментальное дзюдо, если применять его не слишком агрессивно, может изменять значение ассоциаций. В 2015 году в парке Манхэттена появился некий «Музей чувств». Бесплатная экспозиция с несколькими залами знакомила посетителей (а их было несколько тысяч) с разными аспектами чувств. В пяти калейдоскопичных залах зрители сталкивались с постоянно изменяющимися визуальными, обонятельными, тактильными и слуховыми ощущениями. Изменения должны были отражать разные чувства – радость, оптимизм, спокойствие, энтузиазм, счастье. «Музей» был полностью интерактивным, и его внешний вид изменялся в соответствии с данными социальных сетей, что «отражало вечное непостоянство настроения Нью-Йорка». В каждом из залов были встроены датчики, реагирующие на движения посетителей: появлялся туман, открывались зеркала, менялось освещение и появлялись новые ароматы. Посетители с восторгом фотографировались и, только дойдя до сувенирного магазина в конце экспозиции, понимали, что весь музей – это задумка компании – производителя ароматизаторов и освежителей воздуха Glade, лозунгом которой является фраза «А что почувствуешь ты?». В сувенирном магазине продавались освежители с ароматами, использовавшимися на выставке – «Сочные ягоды» и «Ваниль и лаванда».

Креативный директор Radical Media и создатель проекта для Glade, Юэн Шехтман, базировал его на том факте, что память человека прочно привязана к эмоциям. Экспозиция не только зародила в посетителях мысль, что ароматы могут успокоить и приободрить, но и позволила каждому из них обзавестись воспоминанием (как правило, позитивным), связанным с конкретным ароматом Glade, самой компанией и интересным «музеем». «Помню, одна пара вошла в зал и сказала: «Ого, такого мы не ожидали», – говорил Шехтман в интервью. – В тот момент я понял, что добился своей цели»<sup>[124]</sup>.

Одна из самых удобных «площадок» для «ментального дзюдо» – это музыкальные видео. Отличный тому пример – видео Mounties

(сокращение от Royal Canadian Mounted Police<sup>[125]</sup>), выпущенное в 2016 году. Конные полицейские на протяжении шести лет пытались вдолбить в головы водителей, что при виде экстренных служб с мигалкой они должны перестроиться и освободить дорогу, но большинство канадцев все равно не подозревало о существовании такого правила. В результате происходили неприятные дорожные происшествия. Когда полицейские из Новой Шотландии посмотрели видео рэпера Дрейка под названием Hotline Bling, им в голову пришла отличная идея – они использовали схожий бит и изменили текст песни так, чтобы он соответствовал их целям.

В итоге на свет появилось видео Cop Light Bling, в котором пятеро конных полицейских в желтых жилетах со светоотражателями танцевали в стиле «пьяный дядюшка на свадьбе» вокруг полицейской машины с работающей мигалкой и пели песню, в которой были строчки вроде «не обгоняй мою тачку». Пародийная версия песни Дрейка мгновенно взорвала интернет, о ней стали писать в прессе и социальных сетях даже за пределами страны. Прямо как опытный дзюдоист, полицейские застали публику врасплох и заставили ее соблюдать закон. Потом одна женщина написала в комментарии на Facebook: «Я и не знала, что должна перестраиваться в другой ряд. Мне очень стыдно, что я не делала этого раньше, но теперь всегда буду уступать дорогу! Отличный способ донести смысл закона до людей!»<sup>[126]</sup>.

Еще один пример «ментального дзюдо» – это когда для рекламы товаров привлекают знаменитостей. Почему? Потому что потребители хотят выглядеть, вести и ощущать себя как звезды, то есть почувствовать, каково это – быть талантливым, знаменитым и привлекательным. Они находятся во власти иллюзии, когда думают, будто, надев те же джинсы, что и Бейонсе, они получают частичку ее шика и славы. То же относится и к автомобилю, как у Мэтью Макконахи, покупке билетов той же авиакомпании, какой летает Коби Брайант, и даже использованию такой же столовой посуды, какая была у героини Мерил Стрип в ее новом фильме. Рекламщики всю игру на этой иллюзии, и эта тактика практически всегда обеспечивает рост продаж.

Необязательно всегда «привязывать» ассоциации к привлекательности или сексапильности, иногда срабатывает и

«обычность». Таким расчетом и руководствовался основатель компании Chobani Хамди Улукайя, когда в 2007 году решил выпустить свой йогурт на американский рынок.

Его единственным конкурентом на тот момент был производитель йогуртов, продававший их только в специализированных магазинах. Улукайя же хотел пойти другим путем. Несмотря на то что вкус, консистенция и упаковка его йогурта очень отличалась от привычных американцам йогуртов, он хотел, чтобы покупатели понимали: продукты Chobani нормально вписываются в обычную жизнь обычного американца. Они отличаются от привычных йогуртов, но это не значит, что они хуже. Чтобы вложить эту мысль в головы потребителей, йогурт Улукайи должен был появиться во всех сетевых супермаркетах на полках рядом с Danone и Yoplait, а вовсе не в специализированных магазинах натуральных продуктов. «Наверное, это стало самым важным решением за все время существования компании, – вспоминал позднее Улукайя в беседе с Harvard Business Review. – Через две недели наши йогурты взялась продавать сеть ShopRite: для начала они разместили заказ на 5000 упаковок. Когда я увидел заказ, то дважды перепроверил, нет ли там лишнего ноля. Вскоре нам стало ясно, что теперь перед нами стоит новая задача: не продать побольше, а удовлетворить спрос»<sup>[127]</sup>.

Ему удалось решить и эту задачу, и к 2016 году компанию Улукайи оценивали в 3 млрд долларов с годовым уровнем продаж более чем 1 млрд.

## **Ожидания и почему их не надо оправдывать**

И все же любые правила существуют, чтобы их можно было нарушать. Этот момент наступает, когда вы понимаете, что вам нужно привлечь *осознанное* внимание публики. «Ментальное дзюдо» прекрасно своей ненавязчивостью, но порой требуются более прямолинейные способы. Иногда нужно мягко повлиять на зрителей, а иногда – поразить их в самое сердце.

Об этом еще в 1964 году писал Артур Кестлер в книге «Акт творчества» (The Act of Creation): «Без маленьких кусочков под названием “факты” не составить мозаику. Но суть не в отдельных



кусочках, а в узорах, которые вы из них составляете, только чтобы переделывать их снова и снова»<sup>[128]</sup>. Выявить или создать шаблон, а потом сломать его – верный способ произвести впечатление.

В качестве примера такого подхода Кестлер приводит юмор и анекдоты: как правило, первые две трети любого хорошего анекдота создают «базу» (или шаблон), благодаря которому у слушателя появляются некие ожидания. В последней кульминационной трети эти ожидания не оправдываются и озвучивается совершенно неожиданный вариант. Вот пример от комика Джона Стюарта: «Решил отпраздновать День благодарения в традиционном стиле. Пригласил всех-всех соседей, закатил пир горой, а потом убил их всех и присвоил себе их земли»<sup>[129]</sup>.

Первые две мысли в шутке (пригласить соседей и угостить их) предполагают веселую развязку, в то время как кульминация переворачивает все происходящее с ног на голову и придает шутке дополнительный смысл, намекая на корни самого праздника, связанного с убийством тысяч индейцев. Юмористы называют этот механизм «правилом трех».

Главный принцип: неожиданный поворот должен заставить вас взглянуть на шаблон по-новому и запомнить его. Шутка Стюарта смешна, потому что ее концовка полностью меняет отношение слушателя к ее началу. Три части работают в комплексе, и произведенный эффект оказывается больше, чем «нарушенный» шаблон.

Этот механизм действует в любых областях – и в искусстве, и в науке, и в бизнесе. Но «работает» только продуманное, спланированное отклонение от нормы. И к магии это тоже относится.

Большая часть фокусов была придумана еще много лет назад, и обновление репертуара – сложная задача. Поэтому иллюзионисты всегда находятся на острие науки, разыскивая и изучая самые последние технологии, которые помогли бы им перевернуть с ног на голову ожидания публики. Робер-Удэн, применивший магнит в фокусе с коровой в Алжире, по сути, шел по стопам Луиса Доблера, который в 1842 году первым применил на цирковой арене электричество. Во время фокуса он стрелял из пистолета по ряду из двух сотен свечей. Фитиль каждой свечи скрывал маленькие горелки, соединенные между собой проводом. Из-за выстрела ток перебежал от одной горелки к

другой: они зажигались и воспламеняли фитили. Подход был чисто научный, но публика ничего не знала об электричестве, и в их глазах происходящее было настоящим чудом.

## Чудеса 1937 года

Классический фокус с разрезанием человека пополам основывается на предположении публики о том, что голова и ноги, выглядывающие из разных концов ящика, принадлежат одному и тому же человеку. Эту иллюзию обычно закрепляют в финале фокуса, когда «разрезанные» половинки сдвигают, и из ящика встает один целехонький человек. Но в 1937-м маг Раджа Рабойд решил обновить этот стандартный трюк и для этого привлек Джонни Экка по прозвищу «Полчеловека».

Экк родился без ног и таза: его тело заканчивалось сразу после ребер, как будто его и впрямь кто-то разрезал пополам. Зрителям Джонни Экк казался ожившей оптической иллюзией, а для Рабойда стал настоящей находкой. Рекламные афиши шоу «Чудеса 1937 года» обещали, что Рабойд «на самом деле распилит человека на две части». И это стало возможным благодаря Экку.

Сперва иллюзионист «отрезал» две фальшивые ноги от туловища Экка. Публика, конечно, решила, что фокус кончится как обычно: ящик сдвинут, и из него выйдет целый человек. Вместо этого оттуда показался Экк. Встав на руки, он подошел к магу и закричал: «Верни мне ноги!» В это же время на сцену «выбежали» отрезанные ноги (это был карлик в костюме в виде штанов), и Экк пустился за ними в погоню.

Шок от увиденного постепенно перерос в настоящий бедлам. Часть публики сбежала в ужасе, особенно когда Экк спустился в ряды зрителей, преследуя «свои» ноги. Но те, кого не шокировало увиденное, пришли в экстаз – они кричали, смеялись, аплодировали. Тем временем Экка водрузили на «ноги», и он «ушел» со сцены. Спустя пару минут к зрителям вышел его брат-близнец Роберт на своих родных ногах. Все вернулось на круги своя, и публика осталась крайне довольна.

Этот фокус прославил Рабойда на всю страну и обеспечил ему полные залы.

Чтобы переломить ход событий в свою пользу, в первую очередь нужно определить, какие сложившиеся представления готовы к тому, чтобы их сломали. Прежде чем Говард Шульц купил в 1987 году Starbucks, эта компания продавала только кофейные зерна в Сиэтле, причем всего в шести магазинах. В те годы американцы в основном пили кофе, сваренный дома или, в крайнем случае, в ресторане, после обеда. Кофейни были распространены во всех городах мира, кроме Америки: на всю страну приходилось всего две сотни заведений в европейском стиле, в которых подавали эспрессо. Когда Шульц попал в 1983 году в Италию и попробовал латте, он понял, что сложившиеся представления американцев о кофе можно сломать – и с большой для себя выгодой. Четыре года спустя он выкупил Starbucks у основателей компании и «скрестил» итальянский подход с американским, открыв первую в Сиэтле кофейню в европейском стиле.

«Потрясение устоев» было одним из основных понятий в концепции развития компании, как признался в 2003 году тогдашний генеральный директор Starbucks Орин Смит: «Мы меняли образ жизни людей – то, как они ведут себя по утрам, куда ходят на свидания и чем себя балуют»<sup>[130]</sup>.

Один из критериев оригинальности, пишет Кестлер, заключается в том, насколько «выбранный акцент отличается от общепринятой нормы и устанавливает новые стандарты востребованности». Самые главные тут слова – это «выбранный» и «востребованность». Чтобы привлечь внимание публики, нужно *выборочно* изменить только те элементы шаблона, которые сделают его более *востребованным*.

Шульц изменил вкус кофе и вместе с этим сумел придать процессу кофепития новый контекст, удачно вписывающийся в жизнь людей, которые уже привыкли пить обычный кофе. Только завоевав поклонников кофе и набрав «базу» клиентов, он стал потихоньку вносить изменения в привычный шаблон, чтобы сделать кофе из Starbucks востребованным у публики, которая раньше кофе вовсе не пила. А художник Бэнкси и музыкант Белл сделали ровно противоположное, выступив перед неподготовленной и ничего не подозревающей аудиторией анонимно. Их никто не заметил как раз потому, что они сделали себя *менее* востребованными, чем обычно.

В 2011 году сеть магазинов Tesco провела эксперимент, который на первый взгляд чем-то похож на перформансы Бэнкси и Белла: компания

радикально изменила контекст среды, в которой существовали ее магазины в Южной Корее, превратив платформы метро в онлайн-магазины. Но в отличие от Бэнкси и Белла эксперимент Tesco удачно сломал старый шаблон, сделав магазины *более* востребованными, чем раньше.

Корейцы, как правило, заходят за покупками после работы. Зная об этом, Tesco разместила на стенах станций метро виртуальные витрины с разными продуктами: в компании знали, что люди, спешащие за покупками, наверняка обратят внимание на такие стены. Заинтересовавшись, они подойдут поближе – и увидят, что при помощи таких витрин можно делать покупки: если они поднесут мобильник к стене и просканируют штрих-код любого продукта, этот товар доставят к ним на дом в тот же день. Благодаря этому эксперименту уровень продаж интернет-магазина Tesco вырос на 130 % за три месяца, а количество пользователей – на 76 %<sup>[131]</sup>.

Этот эксперимент в свою очередь вдохновил американскую компанию по доставке покупок Peapod: она провела аналогичную кампанию, разместив сто виртуальных витрин на остановках электричек в США. Как говорит управляющий директор компании Майк Бреннан: «когда мы прошлой осенью провели “тест-драйв” виртуальных витрин, они вызвали повышенный интерес у покупателей, и у нас сразу выросло количество загрузок нашего онлайн-приложения»<sup>[132]</sup>. Тогда компания предприняла следующий шаг и разместила витрины на грузовичке, который заезжал в парки, на парковки возле стадионов и прочих общественных мест. Только вместо мороженого тут продавали все что угодно. И покупатели могли сделать все нужные им покупки, например, в перерыве бейсбольного матча. Как и писал Кестлер, секрет успеха оказался в том, чтобы разрушать сложившиеся шаблоны так, чтобы новые шаблоны были интереснее, выгоднее и удобнее старых.

Именно это и пытаются делать многие розничные магазины при помощи средств виртуальной реальности<sup>[133]</sup>. В универмаге Lowe посетители могут надеть шлем виртуальной реальности и попасть в «Голограммный зал», чтобы увидеть, как новые покупки изменят обстановку у них в доме. Это совсем не похоже на привычный поход в интерьерный магазин, когда покупателям приходится ломать голову над тем, как в их гостиной будет смотреться тот или иной предмет

мебели. Lowe приводит к себе покупателя вместе с его домом и дает посетителям иллюзию гарантированно удачной покупки.

Во флагманских магазинах Toms Shoes виртуальная реальность изменяет сам опыт покупки, делая видимыми прежде неосознанные явления. Toms с гордостью считает себя компанией – творцом историй, а своей миссией – объединение людей всего мира. Это вызывает симпатию у покупателей и заставляет их чаще покупать обувь в магазинах Toms. Посыл компании заключается в том, что клиенты могут изменить мир, просто купив в Toms обувь, солнцезащитные очки, сумочку или одежду, потому что в обмен на это компания «обеспечит нуждающимся обувь, доступ к питьевой воде, безопасным с медицинской точки зрения родам и здоровому зрению». Но эта идея может показаться довольно абстрактной многим американским семьям. Здесь-то в дело и вступает виртуальная реальность. Покупатели могут своими глазами увидеть конкретных детей в других странах, которые получают определенные блага цивилизации, если посетители сделают покупку. У покупателей создается полная иллюзия присутствия на школьном дворе в Перу, где дети с радостью разворачивают коробки с обувью, и это способствует возникновению тесной эмоциональной связи с компанией и всем миром – что, собственно, и называет своей миссией бренд Toms.

В комплексе принципы иллюзии работают особенно эффективно.

## 7. Лазейки

В 20-х годах Великий Блэкстоун по праву считался королем магии в Америке. Он превращал платки в танцующих духов, заставлял парить в воздухе лампочки и мог вытащить неведомо откуда столько букетов, что хватило бы на целый сад. На всю страну прославился его фокус «Жеребец-призрак», во время которого он заставлял исчезнуть живую лошадь. Но однажды на выступлении в Бруклине лошадь не появилась вовсе.

Ее попросту не привели к театру. Мастер иллюзии Гарри Блэкстоун уже был на сцене. Во время фокуса с жеребцом он обычно заводил лошадь в расстегнутую палатку, закрывал ее и потом стрелял в воздух – после чего палатку открывали и лошади там, разумеется, не оказывалось. На самом деле дрессированная лошадь ложилась позади сцены, а потом, когда меняли декорации, ее незаметно проводили за кулисы. Но если лошади не было изначально, как же Блэкстоун мог заставить ее исчезнуть? Поэтому он тянул время, показывал не такие грандиозные фокусы и болтал с публикой. Время шло, но жеребец так и не появлялся.

Блэкстоуну необходимо было то, что иллюзионисты называют «лазейкой» или «путем отхода». И он нашел такую лазейку – позвал всех своих коллег на сцену и пригласил их пройти в палатку. А потом, само собой, выстрелил из пистолета и – БА-БАХ! – все они исчезли.

Но и это хитроумное решение нельзя назвать лучшей из «лазеек» Блэкстоуна. В 1942 году он выступал днем перед семейной публикой в театре Линкольна в Декатуре, Иллинойс. Вдруг ассистент привлек его внимание и шепотом что-то ему сказал. Блэкстоун заглянул за кулисы, затем повернулся к публике и сделал неожиданное заявление:

– Дорогие мальчики и девочки! Сегодня мы с вами попробуем проделать фокус, который прежде не делал ни один маг в мире. Этот фокус такой грандиозный, что не поместится в нашем театре <sup>[134]</sup>. – Затем он велел зрителям выйти на улицу в определенном порядке – по шесть рядов зараз, начиная с самого первого ряда. – Когда окажетесь на тротуаре, – продолжал Блэкстоун, – поднимите головы и посмотрите вверх.

Дети и родители с нетерпением потянулись к выходу, а маэстро тем временем следил, чтобы не возникла толкучка. Как только зрители вышли на улицу, они, к своему удивлению, обнаружили, что «грандиозный фокус» Блэкстоуна оказался пожаром в соседней аптеке.

Пламя тушили самые настоящие пожарные. Оказывается, за кулисами, куда заглянул Блэкстоун, стоял начальник пожарной охраны и яростно жестикулировал, призывая волшебника немедленно прекратить выступление. Но Блэкстоун решил иначе: он не только использовал пожар как продолжение своего шоу, но и предотвратил панику, которая наверняка началась бы, как только перепуганные родители узнали бы о пожаре<sup>[135]</sup>.

## Иллюзия успеха

«Лазейка», или «путь отхода», – это специальный запасной план или устройство, которые используют, когда фокус идет не так, как задумывалось, и может вовсе провалиться. Лазейки – это страховка иллюзии успеха.

Позвольте повторить эту важную мысль: лазейки придуманы, чтобы защитить иллюзию успеха. Принципиальным тут является то, что успех без провала – это и есть иллюзия, потому что провалы необходимы для создания успеха. Например, в магии то напряжение, что возникает от понимания возможности провала, и приковывает внимание аудитории к сцене. Хороший иллюзионист стремится к тому, чтобы у его зрителей складывалось впечатление, будто оба исхода – и провал, и успех, – вероятны примерно одинаково.

Тем не менее иллюзионисты конечно же скрывают от окружающих важность провала. Мы понимаем, принимаем и используем тот факт, что успех во многом зависит от уверенности – как самого мага, так и публики, которая должна верить, что все идет как надо (даже когда возможность провала начинает ощутимо пугать). Этот страх возникает, когда на сцене иллюзионист заносит нож, чтобы разрезать надвое человека. В бизнесе эти же ощущение испытывает любой, кто вдруг понимает, что может потерять миллионы. В любом случае успех зависит и от уверенности в себе, и от умения исполнителя. Как

правило, наиболее успешными магами (и менеджерами) становятся решительные, сообразительные люди – профессионалы своего дела.

Впрочем, не стоит путать уверенность в себе с самоуверенностью. Уверенность предполагает полную готовность души и тела и осознанное владение навыками, но для полного эффекта аудитория все же должна хотя бы чуточку сомневаться. В свое шоу я специально включаю пару «случайных недоразумений», когда я якобы ошибаюсь, только чтобы спустя минуту все исправить и дать публике понять, что я все это время держал ситуацию под контролем. Благодаря таким сценарным ошибкам зрители никогда не знают точно – на самом деле я ошибся или это все – часть шоу? Это предоставляет мне свободу маневра, когда я и вправду совершаю ошибку.

Самое ценное в провалах – это то, что они готовят нас к успеху. Я провалил целую кучу фокусов, но только вне сцены. И я знаю, что, если уж на сцене у меня что-то пойдет не так, я сумею мгновенно найти выход. Я не изображаю уверенность в себе. Я знаю, на что способен, и не раз испытывал себя в деле, к тому же доверяю своим инстинктам. Поэтому я никогда не паникую. Даже если что-то идет не по плану, я никогда не сомневаюсь в своей способности что-нибудь придумать и превратить провал в успех.

Лазейки хороши еще и тем, что они позволяют нам сохранять уверенность в своих силах и при этом быстро подстраиваться под непредсказуемо изменившиеся обстоятельства. Когда я допускаю какую-нибудь ошибку в движениях, или у меня не срабатывает какой-то механизм, или умник из аудитории внезапно подбрасывает какую-то подлянку, я знаю: лазейки помогут мне удержать все под контролем и сохранить веру зрителей в мои сверхъестественные способности.

В своей ставшей уже классикой книге 1940 года «Лазейки: проблемы и задачи» (Ours. Precaution and Challenges) маг Чарлз Хопкинс сравнил поиск и создание лазеек с военными маневрами: «В военном деле стратегия – это вопрос выбора, удержания и перемены позиции. Боевой славы быстрее всего добиваются те полководцы, которые всегда готовятся к худшему исходу. Если враг проводит внезапную атаку и вынуждает такого полководца отступить, он не растеряется, а быстро переменит тактику и приготовит “сюрприз” уже для врага. Как и герои войны, так и великие генералы умеют



мгновенно подстраиваться под ситуацию, используя все свои умения и знания».

Обычно мы воспринимаем провал как негатив успеха – непредвиденное обстоятельство, встающее на пути к достижению нашей цели. Но не стоит забывать: определение провала и успеха, как и красота, – в глазах смотрящего. То, что видите, думаете и знаете вы, может кардинально отличаться от того, что видит, думает и знает ваш зритель. Ошибку, которую вы поспешили счесть непоправимой, многие могут вовсе не заметить.

Мак Кинг, фокусник из Лас-Вегаса, прославился трюком с живыми золотыми рыбками – он «глотает» рыбку, а потом вытягивает ее за хвост и выплевывает ровнехонько в стакан с водой, который держит в руках доброволец. Но когда он впервые решил показать этот фокус на сцене, что-то пошло не так. Как вспоминает сам Кинг, «рыбка решила поплыть не вверх, а вниз, прямо мне в горло». Кинг отвернулся, и его вырвало прямо в чемодан, который стоял у него на сцене. Доброволец, державший стакан, сказал: «Фу!» – но никто, кроме него, на произошедшее никак не отреагировал. Тогда Кинг взял вторую рыбку, и с ней все прошло как надо. Но это нельзя назвать «путем отхода»: в конце концов, невозможно же стереть из памяти зрителей то, что его вырвало. Тем не менее после выступления «никто меня не спросил: “Вас что, вырвало на сцене?”” Ведь все видели это. Очень странно. Я понял, что совершенно не в курсе того, что происходит у людей в головах»<sup>[136]</sup>.

Какой из этого можно сделать вывод? Не делайте скоропалительных выводов: даже если *вы* знаете, что облажались, еще не факт, что это знают остальные. Или, как сказал однажды великий Майлс Дейвис, «если ты не попал в ноту, только от следующей ноты будет зависеть то, что о тебе будут думать окружающие». Возможно, взять эту следующую ноту будет куда проще, чем вы думали. И глаз, и ухо смотрящего и слушающего много чего не замечают, хоть и не всегда по своей воле.

**Провалиться... чтобы преуспеть**

Даже если аудитория заметит вашу ошибку, это еще не значит, что вам конец. Чего мы боимся? Попасть в унижительное положение, стыдиться и испытывать вину за свои недочеты. Но, как объясняет Хопкинс, «у заметного провала есть одно отличительное свойство – при определенных условиях он может привести к ошеломительному успеху».

Во-первых, ошибки часто вызывают сочувствие и симпатию. Зрители знают, что никто не идеален, и инстинктивно не доверяют иллюзионистам, которые «никогда не ошибаются». Можно со стопроцентной уверенностью сказать, что все зрители в любом зале лично совершали ошибки и чувствовали себя неудачниками – именно поэтому они не ценят бахвальство. Я никогда не говорю, что косяков у меня не случается. Вместо этого на сцене я стараюсь создавать образ уверенного, открытого и спокойного человека – оптимиста, но не самовлюбленного нарцисса. Я не хочу, чтобы зрители болели против меня и жаждали моего провала, а это произойдет, если я буду напирать на свою непогрешимость. Напротив, мне хочется, чтобы моя публика даже немножко за меня боялась и переживала и представляла себя на моем месте.

Как пишет Хопкинс, «реальное или имитируемое напряжение помогает только усилить эффект от выступления», которое, в свою очередь, создает идеальную стартовую площадку для создания «лазейки». Зрители могут только догадываться, что вы собираетесь делать, и реальный готовый «путь отхода» дает вам огромное преимущество. Показав наконец выбранную карту или назвав ее совершенно неожиданным образом, вы вырвете победу у поражения и приведете в восторг зрителей»<sup>[137]</sup>.

Самое главное тут, как справедливо замечает Хопкинс, «эффектно “переключить” исход выступления из положения “провал” в положение “успех”». Резкий переход от неудачи к триумфу вызывает у нас удивление и облегчение и изменяет восприятие успеха. Это доказывают *семь* продолжений фильма «Рокки». Рокки Бальбоа – мужественный боец, равный по силе (как надеются зрители) чемпиону Аполло Криду. Но прежде чем отважно вырвать победу из рук судьбы, Рокки обязан потерпеть поражение (хоть и чисто техническое). Хоть и говорят, что победителей любят все, Рокки без его первоначального поражения вряд ли заслужил бы всеобщую любовь.

Стоит помнить, что если вы ошиблись в *процессе* выполнения работы, это еще не значит, что вы не состоялись как профессионал. Люди в общем-то не прочь иногда заглянуть за кулисы любого бизнеса и понимают, что все ошибаются. Важно только то, какое впечатление остается в конечном итоге. Это объясняется особенностью человеческой психологии, которая называется ошибкой выживших.

Это явление можно охарактеризовать фразой «История принадлежит победителям». Ошибка выживших создает широко распространенное предположение, что «считаются» только те люди, которые в итоге добиваются успеха. И у этого есть реальные последствия. Дети и взрослые обращаются к «победителям» за любыми советами и знаниями; на «проигравших», как правило, просто не обращают внимания. Мы поступаем точно так же, когда делаем выводы из данных, цифр или свидетельств, которые дошли до нас, и не учитываем доказательств, которые потерялись или были сочтены не важными. Эти выводы иллюзорны.

Как фокусник, я всегда использую ошибку выживших в своих интересах. Однажды в баре накануне своего выступления для одной инвестиционной фирмы в Филадельфии я показывал фокус с напитками группе банкиров. Поболтав с одним из банкиров, я коснулся лацкана его пиджака, якобы чтобы пощупать, и отметил качество ткани.

Одновременно я засунул двойку пик в его правый карман. В тот момент я сам еще не решил окончательно, что буду с ней делать. Если бы у меня были дубликаты этой двойки пик, это было бы прекрасно, но у меня их не было, поэтому я решил, что сделаю что-нибудь с другой картой – трефовой. Но прежде чем я успел взять в руки колоду, ко мне подошел другой банкир:

– Если вы так хороши, как говорите, может, наколдуете нам какую-нибудь карту? Например, двойку пик!

Иллюзионисты могут годами ждать такого случая. Не облажайся, сказал я себе. Не торопись, делай все спокойно. Если я просто вытащу двойку пик из кармана первого банкира, фокус выйдет чересчур уж «идеальным» и вызовет подозрения. Вместо этого я решил для начала запудрить аудитории мозги.

– Хорошо, – ответил я бросившему мне вызов банкиру. – Значит, двойка пик, говорите? Пусть думают, что я не готов. – Я сделал вид,

будто беру карту из колоды, помял ее в руках и поднес кулак к пиджаку моей жертвы – достаточно близко, чтобы можно было подумать, будто я переношу карту по воздуху, но недостаточно близко, чтобы я мог реально положить ее в карман.

Наконец, сделав пассы руками, я попросил первого банкира проверить его карман. И – барабанная дробь! – он вытащил оттуда... двойку пик!

Начался полнейший дурдом. Даже суровый второй банкир, наблюдавший за всем со сложенными на груди руками, пробормотал: «Неплохо, очень неплохо», прежде чем незаметно отойти в сторонку.

Неплохо! Да такое происходит лишь раз в несколько лет, когда случайные обстоятельства удачно совпадают с тщательными приготовлениями.

Но в *этом* и есть секрет любого иллюзиониста. Зрители не знают, чем должен кончиться тот или иной фокус, и не видят отличий между удивительным маловероятным событием (вероятностью вытащить конкретную карту из колоды в 52 штуки) и «путем отхода», который в этом случае я даже не успел толком продумать. Вместо этого благодаря феномену ошибки выживших, я выехал на чистой случайности – как будто у меня и впрямь есть сверхъестественные способности!

Впрочем, не стоит забывать, что, если вашей целью не является развлечение толпы, к ошибке выживших стоит относиться серьезно. Иначе вы можете поспособствовать созданию мощных и одновременно очень опасных иллюзий.

Вспомнить хотя бы дело Джозефа Б. Райна, ученого, исследовавшего парапсихологию в университете Дьюка в 30-е годы. Он верил, что нашел доказательства существования людей со сверхъестественными способностями. Эксперимент Райна предполагал использование пяти карт Зенера. На этих придуманных Карлом Зенером для проверки паранормальных умений картах были изображены символы: круг, крест, три волнистые линии, квадрат и пятиконечная звезда. В ходе экспериментов Райн просил испытуемых назвать карту, на которую он смотрел. Но Райн не понимал, что в случае с зенеровскими картами шанс угадать нужную из них весьма высок. Если бы он использовал обычную колоду из 52 карт, эта вероятность была бы ничтожно мала, но в колоде Зенера были карты всего с пятью повторяющимися рисунками. У испытуемых «ясновидцев» с математическими

способностями шансы были еще лучше. Кроме того, чем больше экспериментов проводил Райн, тем выше была вероятность того, что некоторые испытуемые просто угадают верную карту.

И вот что сделала с Райном ошибка выживших. Делая выводы, он попросту *исключил* всех не угадавших карту участников, заявив, что они «недостаточно сильные телепаты». С оставшимися участниками он провел дополнительную проверку, чтобы «доказать» существование телепатии. Позднее появились свидетельства, что результаты Райн мог и вовсе подделать, но это и не важно, в любом случае повторная проверка проводилась некорректно и не брала в расчет ту самую ошибку выживших.

И тем не менее «ясновидящие» с успехом обирают клиентов, угадывая их семейное положение и перечисляя умерших членов родственников, при этом неправильные варианты просто замалчиваются или маскируются. Многие считают это мошенничеством, но это не мешает миллионам людей по всему миру обращаться к экстрасенсам и платить им огромные деньги.

Но ошибка выживших может привести к потере не только денег, но и жизни. Во время Второй мировой войны она чуть не стоила войскам союзников многих жизней пилотов. А все потому, что ученые, исследовав самолеты после обстрела, изначально неверно предположили, что следует усилить обшивку крыльев, фюзеляжа и задней части.

Единственным, кто не согласился с этим решением, был ученый-статистик Абрахам Вальд. Он обратил внимание коллег на ошибку выживших, имевшую место в этом случае. Ученые исследовали только те самолеты, у которых все эти части *сохранились* даже после обстрела. То есть следы от попадания выстрелов показывали не наиболее уязвимые области, а те, после обстрела которых самолеты не только не взрывались, но и могли вернуться на базу. В идеале ученым надо было бы исследовать самолеты, которые так никогда и не прилетели с задания, но это было невозможно. Поэтому они в итоге просто инвертировали свои изначальные предположения: усиливать надо было те части, в которые враг *по чистой случайности* не попал. Методика Вальда применялась не только во время Второй мировой войны, но и во время операций в Корее и Вьетнаме.

Но люди – вид малообучаемый. В научном мире ошибка выживших привела к широкому распространению такого явления, как «ошибка публикующих». Успешные клинические испытания переоцениваются (особенно если исследование спонсируется индустрией), неуспешные игнорируются. Ученые из Стэнфорда в 2014 году выяснили, что за период с 2002 по 2012 год была опубликована лишь одна пятая часть социологических исследований с негативными результатами. В 65 % случаев после получения отрицательных результатов, не подтверждавших изначальную теорию автора, статьи вовсе не были написаны. Напротив, 60 % исследований с положительными результатами были благополучно опубликованы. Ирония тут еще и в том, что этим особенно часто грешат ученые из областей психиатрии и психологии, которые по роду деятельности должны быть осведомлены о такого рода ошибках.

Почему это так важно? Потому что, как доказал Абрахам Вальд, понять, почему что-то *не работает*, так же важно, как и то, почему это работает. Если никак не фиксировать неудачные испытания, следующие поколения ученых будут тратить даром деньги и время, пытаясь провести изначальными провальными экспериментами. Представьте себе, что будет, если крупная фармацевтическая компания проспонсирует серию испытаний нового лекарства против рака, но будет публиковать только результаты успешных испытаний и умолчит о том, что 80 % тестов провалились или не показали нужного эффекта в должной мере. Это создаст иллюзию, будто лекарство и впрямь излечивает от рака, в то время как вообще-то проведенное исследование, если на него смотреть в целом, доказало бесполезность и даже опасность этого снадобья. Собственно, из всех испытаний, проведенных на деньги промышленных компаний, публикаций в медицинских журналах удостоиваются лишь 40 %<sup>[138]</sup>. Как вы думаете, сколько из них подтверждают эффективность предложенных методик и лекарств? Такой же метод используют биржевые брокеры: они умалчивают о своих неудачах и всячески работают над имиджем «победителя». Это же относится и к некоторым венчурным инвесторам.

Рона Конвея часто называли «Крестным отцом Кремниевой долины», но он заслуживает и титула «Маэстро ошибки выживших». С начала 90-х годов Конвей без конца вкладывал деньги в тысячи

интернет-компаний. Он славится своим необычным подходом к работе. Все знают, что Конвей мгновенно отвечает на все имейлы и ради своих клиентов готов быть и нахальным, и напористым. «Мне плевать, кто и что обо мне думает. Главное, чтобы предприниматель в конечном итоге был в выигрыше», – заявлял Конвей.

Рону Конвею сопутствовал успех, причем ошеломляющий. Он удачно вложил деньги в такие компании, как Groupon, Dropbox, Airbnb, каждая из которых стоит по миллиарду долларов. Рон получил отличные прибыли за счет того, что инвестировал в них на раннем этапе. Но мало кто замечает, как часто Конвей терпит неудачи.

Убытки и провалы – это часть его бизнес-плана и стратегии «разделяй и надейся». Конвей вкладывает от 50 до 200 тысяч долларов в целую кучу разнообразных стартапов: на данный момент он поддерживает примерно по одному стартапу в неделю. Или пятьдесят два за год. Для многих этих компаний Конвей – настоящее спасение. Около трети компаний банкротится, и Конвей теряет все вложенные в них деньги. Вторая треть выходит на окупаемость, но не более того. Еще треть честно приносит прибыль, и лишь редкие единицы «выстреливают» и становятся мегауспешными.

Можно сказать, что тут многое зависит от пиара. Конвей не обязан докладывать о своих неудачных проектах – компаниях вроде AdBrite, eToys или Songbird, и он этого не делает. Как любой хороший фокусник, он знает, что, когда рекламируешь успех, то, чего аудитория не видит, тоже крайне важно.

В то же самое время такие люди, как Конвей или Вальд, прекрасно понимают, что неудачи тоже стоит ценить. Каждый провал – это источник ценной информации, которая может предотвратить ошибки в будущем. С этим согласен и крупнейший инвестор Уоррен Баффетт. Как заявил он в своей речи в Школе бизнеса Гоизета Университета Эмори в 1991 году, «стоит изучать обанкротившиеся и не процветающие компании. В моем деле мы всегда стараемся понять, в какой переломный момент все начинает идти не так, как надо»<sup>[139]</sup>.

Кроме того, поражения хороши еще и тем, что надолго откладываются в памяти. Конечно, похвала и успех – это приятно, но по силе эмоций они не сравнятся с позором, особенно публичным. Исследователи Винит Десай и Питер Мадсен изучали, какую роль играет провал для авиакосмических компаний, где ставки особенно

высоки. Они проанализировали более 4600 запусков космических ракет и сравнили записи причастных к ним 426 компаний. «Оказывается, данные по успешным запускам быстро забываются, в то время как сведения о провальных попытках хранятся и используются на протяжении многих лет», – отметил Десай<sup>[140]</sup>.

Именно поэтому многие инвесторы отказываются вкладывать деньги в компании, основатель которых еще ни разу не переживал банкротство. Такие люди не имеют ни малейшего представления о том, чего они еще не знают, почему они этого не знают или как можно всё исправить.

Иллюзионисты должны особенно ценить, холить и лелеять свои поражения – именно потому, что мы, как люди одновременно творческие и технически подкованные, пытаемся управлять *иллюзией* успеха. Об этом же в 2016 году говорила в своей речи выпускникам Гарварда Джоан Роулинг, одна из самых успешных писателей нашего века: «Невозможно жить, постоянно преуспевая – если только вы не живете столь осторожно, что это и жизнью-то назвать нельзя, а тогда это по определению уже не успех».

Многие миллионы фанатов Роулинг могут не знать, что она сама, будучи еще юной девушкой, «проваливалась с треском, и не раз. Мой на редкость неудачный брак не продлился и трех лет, я была безработной матерью-одиночкой и абсолютно нищей – настолько, насколько это вообще возможно в современной Британии». Она была вынуждена сделать определенные выводы: «Провалиться – значит убрать все ненужное. Я перестала притворяться, будто я не такая, как есть на самом деле, и перенаправила все свои силы на то, чтобы довести до конца единственно важное для меня дело. Если бы до этого я добилась успеха хоть в какой-то из областей жизни, вряд ли мне удалось бы добиться его в том, что на самом деле для меня важно. Я была свободной – все мои страхи реализовались, но я выжила. И дно, на которое я опустилась, стало для меня прочным фундаментом, и на нем я построила свою новую жизнь»<sup>[141]</sup>.

Как сказал Ницше, все, что не убивает, делает нас сильнее. Не бывает людей, успешных еще с рождения. Большинству из нас приходится трудиться и постоянно работать над собой – и в этом процессе ошибок и неудач не избежать. Все дети падают, пока учатся ходить. Художники смывают и перерисовывают свои картины, пытаясь



добиться совершенства. Писатели, как метко сказал Фолкнер, учатся «убивать дорогих сердцу» персонажей. Или, как выразился обладатель Пулитцеровской премии Ричард Руссо: «Когда пишешь книгу, которая никак не пишется, делаешь целую кучу ошибок, только чтобы потом понять, что же на самом деле от тебя требуется. Тогда берешь и перечитываешь все, что написал, и устраняешь самые вопиющие ошибки (те, что удастся найти), и делаешь вид, будто всегда знал, какой должна быть твоя книга. Это – финальная иллюзия»<sup>[142]</sup>.

Даже у нобелевских лауреатов на каждое триумфальное открытие приходится бесчисленное множество неудач. Томас Эдисон считал, что они абсолютно необходимы, когда писал: «Я никогда не ошибаюсь. Я просто нашел 10 000 способов, ни один из которых не сработал».

Все это справедливо и в отношении иллюзионистов. Я репетирую и оттачиваю все свои фокусы сотни и сотни раз, прежде чем решаюсь представить их публике. Я тренируюсь на друзьях и совершаю уйму ошибок вне сцены, за кулисами, чтобы потом, выйдя под свет софитов, испытывать заслуженную уверенность в своем успехе.

## Создание безопасных лазеек

В детстве я смотрел записи выступлений разных магов и фокусников, которые научили меня одной важной уловке: всегда держать за кулисами наготове коробку с набором реквизита для разных трюков – на случай, если кулисы вдруг не поднимутся или у меня что-нибудь сломается. «Экстренный» набор позволит мне развлечь публику, и она решит, что все так и задумано.

Запасные планы и экстренные наборы – это безопасные лазейки, с помощью которых можно спасти шоу. Они позволяют иллюзионистам заранее рассчитывать риски и стремиться к амбициозным целям со спокойной душой – мы знаем, что, если что, зрители не останутся без интересного зрелища. Лазейки – необходимый инструмент как в любой профессии, так и в личной жизни, и они легко и просто вписываются в структуру любого выступления.

Это значит, что их нужно продумывать *заранее*, до того, как вы решаетесь на какую-либо авантюру, будь то запуск нового товара, открытие нового бизнеса или начало новых отношений.

- Прежде всего нужно продумать и перечислить все, что может пойти не так. Занавес не поднимется. В день открытия пойдет проливной дождь. Сотрудники объявят забастовку. Обращайтесь к своему опыту.

- Далее стоит наметить альтернативные обходные пути. Будьте готовы к тому, что вам придется выступать перед закрытым занавесом, провести открытие в помещении и работать с ограниченным числом сотрудников, пока идут переговоры с бастующими. Подумайте: что спасло бы вас в предыдущей тяжелой ситуации, если бы вы к ней готовились?

- После этого соберите «экстренный набор» нужного вам оборудования, реквизита или даже людей, без которых вы не сможете воспользоваться придуманной лазейкой.

- Наконец, пропишите сценарий своих действий, который оставлял бы вам свободу для маневра так, чтобы для вашей аудитории все прошло *незаметно*. В сценарии должна быть предусмотрена возможность создания такой иллюзии, которая заставила бы публику верить, что любые отклонения от исходного плана на самом деле являются частью исходного плана.

Лазейки бывают самые разные и во многом зависят от того, какая перед вами стоит цель: снизить *вероятность* провала, получить дополнительные *возможности* для успеха или и то и другое одновременно.

### **Лазейка № 1: запасной план**

К запасному плану нужно прибегать, только если вас подвел план изначальный. Запасной план – это не идеальный, но приемлемый вариант действий, который спасет вас от провала. Я многое узнал о

таких лазейках, когда еще подростком смотрел, как продавцы в магазинах для фокусников показывают нехитрые трюки.

Например, взять хотя бы классический трюк с ясновидением. Фокусник выкладывает на прилавок три покерные фишки – зеленую, красную и белую. Затем показывает на меня и заявляет: «Я знаю, какой цвет ты выберешь!» Затем он протягивает мне бумажку с ручкой.

– Выбери любую фишку, и это, – фокусник стучит ручкой по бумаге, – покажет нам твой выбор. Запиши тут, какую фишку выбираешь – зеленую, красную или белую.

Предположим, я пишу «красная».

– Ты сделал свой выбор и не сможешь его изменить! – объявляет фокусник. – Я *знал*, что ты выберешь красную фишку, и ты поймешь это, когда через секунду перевернешь ее. Но сперва переверни белую фишку, чтобы все видели, что на ней ничего не написано. – Я переворачиваю белую фишку, на ней ничего нет. – Теперь переверни зеленую – на ней тоже пусто. Ну и наконец... Переверни красную фишку, ту самую, которую ты выбрал сам!

Я переворачиваю красную фишку и вижу, что на ее обороте написано: «ТЫ ВЫБЕРЕШЬ ЭТУ ФИШКУ». «Ясновидец» срывает аплодисменты: я выбрал нужный цвет, и его изначальный план сработал.

Но что было бы, если бы я выбрал зеленую или белую фишки? Ничего страшного, потому что у фокусника есть запасной план на этот случай – на них ничего не написано, но это не важно. Более того, фокусник заранее продумал, что делать и говорить, чтобы сделать эти лазейки реальными. Если бы он сказал: «Ты выберешь фишку, и это будет написано на ее обороте», то тем самым перекрыл бы себе все пути к отступлению. Вместо этого он просто заявляет, что знает, какую фишку я выберу, не уточняя лишних деталей. Помните, как он постучал ручкой по бумаге и сказал: «Это определит твой выбор»? Этим жестом он создал еще две возможные концовки: что цвет определяет ручка или белая бумага.

Если бы я выбрал зеленую фишку, фокусник объяснил бы, что «это» относилось к ручке, сбоку которой написано «Ты выбрал зеленый цвет». Если бы я выбрал белую, он перевернул бы листок, на обратной стороне которого крупными буквами написано: «ТЫ ВЫБРАЛ БЕЛЫЙ». Если бы я не знал механики всего процесса, эти три

«доказательства» убедили бы меня, что фокусник-ясновидец и впрямь предсказал мой выбор. Ну а пресловутый феномен ошибки выживших подтолкнул бы меня к тому, чтобы поверить в его сверхъестественные способности.

Похожим образом запасные планы работают и в бизнесе, что доказал пример Amazon. Когда Джефф Безос запустил в 1995 году сайт, изначально продававший лишь книги, он предложил модель «продавай все, храни лишь часть» – то есть физически на складах компании хранилось лишь около двух тысяч книг, в то время как ассортимент магазина включал более миллиона названий. Что же тут могло пойти не так?

План Безоса полностью зависел от лазеек в виде так называемых партнеров-дропшипперов (это когда вы продаете товары поставщика, он пересылает их покупателю от вашего имени, а вы лишь принимаете от покупателя деньги) – оптовиков и издателей. Если посетитель заказывал книгу, которой не было на складе Amazon, заказ перенаправлялся компании, где такая книга была. Иллюзия всемогущества Amazon подкреплялась еще и тем, что все книги приходили в фирменной упаковке вне зависимости от того, кто на самом деле их отправил. Покупатель получал свой заказ с нашлепкой «от Amazon».

Успех этой схемы позволил Amazon позднее поменять свои методы работы – построить огромные склады, значительно расширить ассортимент и не полагаться больше на сторонних поставщиков. Качество работы и скорость доставки Amazon скоро стали ее фирменными знаками, и в 2006 году с введением программы Fulfillment ситуация переменялась кардинальным образом.

Теперь уже Amazon стала запасным планом для небольших книжных магазинов. Независимые продавцы стали полагаться на Amazon, чтобы тот доставлял заказы, которые им самим выполнить не удалось. Лазейка, которую использовал Amazon, из запасного плана превратилась в основной метод работы компании.

Еще один вариант запасного плана – это продуманная заранее стратегия выхода, которая позволяет ограничить риски при

выполнении грандиозных и амбициозных планов. В бизнесе стратегия выхода особенно важна при поиске инвесторов. Инвесторов надо убедить, что в долгосрочной перспективе они получают-таки прибыль – невзирая на то что случится с компанией. Ведь даже самые гениальные идеи и продукты со временем теряют привлекательность или выжимаются с рынка конкурентами, и не у каждой организации есть ресурсы и возможности для постоянного внедрения инноваций. Поэтому стратегии выхода нужно продумать с самого начала.

Именно так размышлял предприниматель Роберт Тейлор в 1980 году, когда продвигал жидкое мыло в диспенсере под брендом Softsoap. Тейлор понимал, что после выхода его продукта на рынок за ним последуют многочисленные подражатели-конкуренты, поэтому скупил весь запас диспенсеров у производителя. Это обеспечило ему годовой гандикап и сделало Softsoap уникальным брендом. В первые полгода компания продала мыла на сумму более 25 млн долларов, а за второй год – на 100 млн. При этом Тейлор знал, что его компания слишком мала, чтобы обеспечить надежную защиту бренду, и заранее продумал стратегию выхода: он был готов продать бренд более крупной организации, как только его продажи начнут стагнировать. Это случилось только спустя семь лет. Затем Тейлор продал бренд Softsoap корпорации Colgate-Palmolive и приступил к реализации своей следующей идеи. Он разработал диспенсер для зубной пасты для удаления налета и создал сверхпопулярные духи Obsession и Eternity. Наконец, в 1989 году Тейлор решился и продал всю свою компанию корпорации Unilever за 376 млн<sup>[143][144]</sup>.

Также стратегией выхода может служить страховка, каким бы очевидным это ни казалось. Все-таки преимущества страхования не стоит недооценивать. Когда в 1971 году в Стокгольме сгорел дотла самый крупный магазин шведского мебельного гиганта IKEA, страховая компания выплатила основателю Ингвару Кампраду сумму, которой хватило не только на постройку нового магазина, но и на то, чтобы внедрить в нем самообслуживание – незнакомую для компании методику работы. Эта система позволила IKEA увеличить вместимость магазинов и снизить накладные расходы. Кампрад сумел обратить неудачу в успех, но это стало возможным только благодаря тому, что он заранее «подстелил соломку».

Третий вид запасного плана – это практика, которая у фокусников называется «играть на подставного» (это когда среди зрителей сидят «засланные казачки»). В телевизионных шоу со зрителями вроде Saturday Night Live среди публики часто сидят такие «казачки» из числа сотрудников шоу. На выступлениях иллюзионистов подставные лица всегда в курсе происходящего: они знают, как делаются те или иные фокусы и должны своей актерской игрой убедить остальных зрителей в волшебных способностях фокусника.

Использование подставных лиц в магии – практика, вызывающая вечные споры. В фундаментальном труде «Сложнейшие карточные фокусы» (Expert Card Technique) соавторы Джин Хагерд и Фредерик Бро пишут о том, что иллюзионисты, использующие подставных, «принимают аплодисменты, каких не заслуживают; они знают, что не сделали ничего такого, за что публика могла бы ими восторгаться». Тем не менее многие фокусники (особенно те, кто выступает на кабельном телевидении) считают, что в использовании «казачков» нет ничего страшного, если это помогает развлечь миллионы людей.

К помощи тайных союзников прибегают не только иллюзионисты. Профессор Гарвардской школы бизнеса Макс Бейзерман как-то сказал, что он прибегает к этой тактике, «когда студент говорит нечто настолько странное, неприемлемое или неприличное, что ты не знаешь, как на это реагировать, или вообще не хочешь вступать в дискуссию на эту тему, опасаясь неприятных для себя последствий». Если Бейзерман покажет, что растерялся, он рискует лишиться уважения остальных своих учеников. Поэтому он использует всех других студентов в качестве своих тайных союзников, спрашивая, как они могут прокомментировать высказывание своего сокурсника. Еще лучше, если знаешь, кто из студентов точно сумеет отреагировать на сказанное достаточно умно и интересно.

Точно такой же подход можно использовать во время интервью: вы сможете держать ход беседы под контролем, если заранее предоставите репортеру список вопросов, на которые вы уже подготовили ответы. Это удобно и вам, и ему – так во время беседы точно не возникнет неловких пауз, что особенно важно при проведении интервью в прямом эфире или перед живой аудиторией.

Такой же совет дает ученым Роберт Чалдини, автор книги «Психология влияния». Ученые часто оказываются в ситуации, когда у них берет интервью журналист, недостаточно разбирающийся в теме разговора. Как пишет Чалдини, если предложить ему список возможных вопросов заранее, «выиграют все. Журналисты осветят новые события в мире науки, а ученые смогут подробнее осветить те стороны своей работы, которые считают наиболее важными»<sup>[145]</sup>.

## **Фокус без запасных вариантов**

Иногда встречаются трюки столь опасные, что с ними невозможны никакие лазейки и запасные планы. Один из таких фокусов называется «Русская рулетка», он же «Рулетка из гвоздей» и «Пик».

Суть этого фокуса заключается в том, что фокусник должен угадать, в каком из нескольких надутых бумажных пакетов лежит острием вверх длинный гвоздь. Используя «шестое чувство», иллюзионист определяет, какие из пакетов не представляют для него опасности, и с силой хлопает по каждому из них рукой, чтобы доказать – там гвоздя и впрямь нет.

Иногда фокусник ошибается и с размаху насаживает ладонь на гвоздь. Как можно понять, на этом его выступление и заканчивается.

Но и это еще не самый плохой исход: иногда фокусники просят добровольца проверить пакет, который они сочли безопасным. Это тоже не всегда заканчивается благополучно. Например, в июне 2016 года один польский иллюзионист на телевидении предложил ведущей довериться его «чутью» – и в итоге она покалечила себе руку.

В случае с особенно опасными иллюзиями и фокусами невозможно переоценить важность лазеек. Если вы понимаете, что никакая лазейка не позволит вам предотвратить травму, от трюка лучше отказаться. Именно так в 2015 году и решили в знаменитом своими шоу клубе Magic Castle: руководство запретило фокусникам исполнять «Русскую рулетку».

## **Лазейка № 2: крапленые карты и минимизация рисков**

Запасной план помогает предотвратить провал, а крапленые карты повышают вероятность успеха и открывают фокусникам больше возможностей.

Вообразите: я говорю вам, что сейчас заставлю появиться четыре карты с лицами. «Кого «вызвать» – валетов, королей или дам? – спрашиваю я. – Можно выбрать кого угодно».

Крапленая колода играет мне на руку: я заранее положил четырех королей в самый низ колоды, и четырех дам – сверху. Мне всего-то нужно сделать пасс рукой – и вуаля! – перед вами заказанные карты. Если же вы выберете валетов (их выбирают реже всего), тоже ничего страшного – все четыре валета расположились ровно в середине колоды, откуда я смогу достать их так, что вы даже ничего не заметите.

Или еще вот такой трюк: можно просто составить целую колоду всего из четырех видов карт: шестерки пик, короля треф, девятки червей и туза бубен. Цвета и картинки на этих картах так отличаются, что я спокойно могу показать раскрытую колоду публике: если глядеть мельком и издали, она выглядит совершенно нормально. Потом я могу попросить добровольца вытянуть из колоды одну карту и запомнить ее, а затем обратиться за помощью к остальным зрителям: свести возможные варианты к одному при помощи наводящих вопросов. «Это была черная карта? Нет? Хм, а я, выходит, заслужил красную! – (Все ошибки надо переводить в шутку). – Карта фигурная? Да? Значит, вы вытянули... короля треф!»

Подобный подход используют инвесторы при работе над своим портфолио. Взять хотя бы того же Рона Конвея, короля «распределенных» инвестиций. Со стороны может показаться, будто он просто сорит деньгами направо и налево, выбирая стартапы случайным образом. Но на самом деле он сводит риски к минимуму, предварительно проводя тщательный анализ каждой компании, претендующей на его деньги. Чтобы он согласился рассмотреть ваш бизнес-план, вашу компанию ему должен кто-то посоветовать. Компания Конвея SV Angel вкладывает деньги лишь в один из тридцати обратившихся к Рою стартапов. Другими словами, вслепую Конвей никогда не рискует.

Как и другие успешные бизнесмены. Социолог Мишель Вилетт и историк Катрин Вюллермо опубликовали в 2009 году исследование о выдающихся предпринимателях под названием «От хищников к



иконам» (From Predators to Icons). В частности, они пришли к выводу, что «риск – вовсе не главная составляющая успеха в бизнесе». Гораздо точнее будет сказать, что залог и обязательное требование для успеха – это *сокращение* рисков. Вилетт и Вюллермо приводят примеры миллиардеров Уоррена Баффетта, Бернара Арно, Джима Кларка и сэра Ричарда Брэнсона, говоря, что те «часто переживали своих конкурентов, потому что умели организовать локальные и временные процедуры, которые делали их менее подверженными капризам рынка»<sup>[146]</sup>. Да, Арно потратил 40 млн франков, чтобы выкупить убыточную текстильную компанию Boussac, но рискованное это решение назвать никак нельзя, потому что в комплекте он получил универмаг Le Bon Marché и парфюмерный магазин Christian Dior. Стоимость приобретенного имущества во много раз превосходила цену, которую он заплатил, так что тут не было никакого риска.

В своей книге авторы также упомянули пионера французской авиации Марселя Дассо, который в 1916 году придумал новый дизайн пропеллеров для французской армии. Затем Дассо переделал свою мебельную фабрику в завод по производству пропеллеров. В течение этого года он начал строить свой первый самолет, при этом потребовал у Министерства обороны полную предоплату. Он свел все свои возможные риски к нулю.

В наше время, которое бывший председатель Федерального резерва Алан Гринспен метко обозвал «эпохой иррационального изобилия», минимизация рисков требует умения отличать иллюзии от правды. И никто не знает об этом больше инвестиционного управляющего Джона Полсона, который играл против роста рынка недвижимости, в то время как большинство брокеров Уолл-стрит продолжали его надувать. Полсон тщательно проанализировал все имеющиеся на тот момент данные и пришел к выводу, что он *не верит* в «бездонный горшочек с золотом», в который превратился рынок недвижимости, поскольку это противоречит фундаментальным законам экономики. Прежде чем делать ставку, он просчитал свои шансы – совсем как делаю это я, когда прошу кого-то выбрать карту из колоды. Полсон понял, что ипотечный пузырь лопнет сразу же, как только цены на дома перестанут ползти вверх – а этот момент стремительно приближался. Поэтому он застраховал миллионные суммы, вложенные в ипотеки, при помощи инструмента, который называется кредитно-дефолтным

свопом (по сути это страховка от дефолта). Когда в 2007–2008 годах пузырь наконец лопнул, Полсон благодаря своей предусмотрительности заработал 20 млрд долларов, в то время как весь мир потерял около 15 трлн<sup>[147]</sup>.

### **Лазейка № 3: джаз и поэтапное развитие**

Мне кажется, что опытный карточный фокусник в чем-то очень похож на джазового музыканта. Собственно, в нашей сфере даже есть термин «джазовать» – это когда мы вытаскиваем или убираем какую-то карту или карты в колоде не в рамках подготовки к какому-то фокусу. Мы знаем столько трюков, что легко можем комбинировать и изменять многие этапы их выполнения. Мы не планируем лазейки, но знаем, что, если что, сможем их придумать. А учитывая, что наша публика не знает, в чем «сюжет» каждого фокуса, мы вольны выбрать ту дорогу, которая нас устраивает.

Например, если мне нужно во время выступления несколько раз показать аудитории туза пик, я буду делать это каждый раз разными способами, даже не задумываясь, совсем как гитаристы, не задумываясь, перебирают струны. Фокусники доводят все свои приемы и жесты до полнейшего автоматизма.

«Джазовать» – иногда значит и просто импровизировать – как, например, в случае с банкирами в Филадельфии. Если я вдруг вижу, что у кого-то из зрителей открыта сумка, я могу использовать одно из своих отрепетированных движений, чтобы незаметно подкинуть туда карту, а потом в конце фокуса ее оттуда с помпой достать. Точно так же, заметив, как зритель отставил в сторону коктейль, я могу отвлечь его и потом подсунуть под бокал карту. Импровизация позволяет создавать иллюзию в любой удобный для фокусника момент.

«Джазование» – это сочетание проверенных и опробованных методов с импровизацией. Этот подход позволяет одновременно снизить риск провала и повысить вероятность успеха. В бизнесе аналогом такого метода можно назвать поэтапные инновации: это когда внезапно и практически без предупреждений происходит какое-то небольшое изменение в процессах работы (например, Facebook добавляет какой-нибудь раздел на сайт). Вот как объясняет этот

процесс журналист CNET News Каролин Маккарти: «На смену старым продуктам и товарам должны приходиться новые, но никто не вываливает их сразу все кучей. Вместо этого нужно делать это постепенно, поэтапно вводя и убирая удачные и неудачные варианты»<sup>[148]</sup>.

Поэтапное развитие позволяет учиться по ходу дела. Все изменения происходят на глазах у потребителей, но под строгим контролем и присмотром. Риски тут реальны, но невысоки. Если опробованный продукт показывает хорошие результаты, можно переходить к следующему этапу. Если нет – перед тем, как запускать его заново, придется внести необходимые изменения. С каждым этапом изменений должно становиться все меньше и меньше. Благодаря такому подходу компании могут внедрять инновации, не мешая остальной работе.

У японцев есть свой термин для определения такого процесса пошагового улучшения деятельности – кайдзен. Это понятие стоит в центре системы производства Toyota, которая была запущена сразу после Второй мировой войны. «Кайдзен – это не резкие героические скачки вперед, а постепенный, каждодневный и стабильный прогресс, – писал в 2008 году Джеймс Суровеки в статье для New Yorker. – Вместо того чтобы резко газовать и тормозить, Toyota предпочитает следовать поговорке “Тише едешь, дальше будешь”»<sup>[149]</sup>. Ежедневный прогресс по принципу кайдзен обеспечивается за счет мелких улучшений. В качестве примеров можно привести смену дизайна сигнального кабеля, или поменять карточную систему на заводе, или оптимизировать расположение запчастей на складе. При этом не все идеи оказываются удачными. «Но вместе все эти перемены гарантируют, что с каждым новым днем Toyota становится лучше и лучше».

Одно из основных допущений пошагового развития заключается в том, что ничто не стоит на месте. Условия и расценки меняются. Сотрудники меняются. Потребители, их желания и нужды тоже меняются. И это происходит постоянно. Чтобы выжить, любой компании нужно гибко реагировать на все перемены. Именно это и делает постепенное развитие «лазейкой» для бизнеса. Оно помогает компании сохранять свободу маневра, постоянно находить новые возможности для роста и адаптироваться. Компании и иллюзионисты,

применяющие этот подход, мало обещают, но превосходят все ожидания.

Со стороны это может выглядеть настоящим чудом, как в случае с UPS: однажды их менеджер задался необычным вопросом: «А не получится ли у нас сократить топливные расходы, если мы попросим водителей реже поворачивать налево?» В компании UPS царит атмосфера полного одобрения любых экспериментов, если только они не затрагивают потребителя<sup>[150]</sup>. То есть, если инновации не влияют непосредственно на отправку и получение клиентом посылок, им автоматически дается «зеленый свет». Поэтому руководство поддержало идею менеджера, и он опробовал новый подход к постройке маршрутов – велел водителям грузовиков UPS избегать левых поворотов и при любой возможности строить маршруты с поворотами направо. Это решение позволило сократить и время простоя грузовиков, и их пробег. Только одно это изменение позволило компании сэкономить 8,4 млн галлонов топлива в год<sup>[151]</sup>.

## **Экстренный выход, когда все на кону**

Старый добрый Чарльз Хопкинс придерживался простого мнения о провалах: «Если ты все поставил на карту, учти, что в случае провала о твоём фиаско узнают все. Если публика замечает, что у тебя что-то пошло не так, нужно немедленно менять стратегию». Спасением тут может быть то, что я называю «экстренным выходом» – способом взять незапланированную ситуацию под контроль и быстро повернуть ее в выгодное для меня русло. «Зрители могут не понимать, – продолжает Чарльз, – что они только что видели, как ты провалил один трюк и теперь должен немедленно сделать другой, чтобы окончательно не оконфузиться». Экстренный выход – это необходимая мера предосторожности, которая для иллюзиониста играет роль страховочной сетки, которую натягивают в цирке на выступлениях акробатов.

Можно было бы подумать, что знаменитые иллюзионисты помнят об этом всегда, но на самом деле и они иногда оказывались совершенно не готовыми к худшему исходу. Если вы спросите любого

фокусника о самом грандиозном провале в истории нашего дела, то наверняка услышите историю о Гарри Блэкстоуне-младшем. В 1987 году он в прямом эфире выступал в перерыве между таймами матча «Оранж Боул» – полуфинала плей-офф по американскому футболу среди университетов. Блэкстоун-младший – сын того самого Великого Блэкстоуна. Можно сказать, что магия у него в крови. Он должен был продумать запасные варианты и экстренные меры на любой случай, как это делал его отец. Но это его выступление было, судя по всему, обречено с самого начала. Все, что только могло пойти не так, шло не так. Наконец, в качестве финального трюка Гарри должен был достать из пустого ящика символ игр – девушку, исполнявшую роль Королевы Боула. Пока Гарри делал пассы руками, все зрители, включая телезрителей, смотрели на Королеву в сломавшемся секретном лифте, встроенном под сценой, – у девушки между «этажами» застряла ее шикарная накидка. Усугублялось все еще и тем, что у Гарри сломался генератор дыма, который и должен был скрыть от взоров зрителей всю механику процесса. Ну а хуже всего было то, что у Гарри не было запасного плана. Он полностью потерял контроль над ситуацией.

Фиаско Блэкстоуна-младшего послужило предупреждением для всех его коллег: *всегда* продумывайте экстренные выходы!

Существует слишком много факторов, которые могут привести к провалу. Нельзя полагаться только на свои способности. Иногда обстоятельства выходят из-под контроля, и надо понимать, что нельзя продумать абсолютно все заранее. И что же делать? Экстренный выход не поможет вам избежать катастрофы, но позволит реабилитироваться.

Как люди чаще всего реагируют на непредвиденные проблемы? Пытаются их срочно исправить или придумать оправдание. Автоматически прибегают к таким «экстренным выходам», когда попадают в сложные ситуации: давят полицейскому на жалость, чтобы он не выписывал штраф; споткнувшись в танце, делают вид, будто так и было задумано; опоздав на званый ужин, приносят с собой вкусный торт. Мы не гнушаемся вводить в заблуждение и переключать внимание на что-то еще – лишь бы только окружающие перестали думать о совершенной нами ошибке.

## **Смерть китайского придворного мага**

Во время золотого века магии на сценах театров и музыкальных залов выступали самые необычные персонажи. Мой любимый из них – это Чун Лин Су (1861–1918), самопровозглашенный придворный маг вдовствующей императрицы Китая. Су стал известен в 1900-х годах, и объехал со своим грандиозным шоу весь мир. Наряду с Гудини он был одним из самых высокооплачиваемых иллюзионистов. Ему принадлежит авторство множества ставших классикой сложнейших фокусов, но все же многие помнят его как иллюзиониста, чье невнимание к планированию экстренных мер привело к трагическим последствиям.

23 марта 1918 года в лондонском театре Wood Green Empire Су исполнял свой знаменитейший трюк, во время которого он ловил пули на лету, – «Приговоренный к смерти». Но тем вечером, когда на сцене раздались выстрелы, он не стал ловить пули и ловко бросать их на фарфоровое блюдо. Вместо этого он схватился за грудь и бросился за кулисы. Стало ясно, что что-то пошло не так.

За всю свою карьеру Су не произнес на сцене ни единого слова. Но теперь он прошептал на идеальном английском: «О боже, что-то не так. Опустите занавес». Су на «скорой» отвезли в больницу, но к утру следующего дня он скончался.

Предотвратить гибель Су мог бы только настоящий ясновидец. Расследование после его гибели показало, что проблема заключалась в ружье, которое в принципе было непригодно для настоящей стрельбы. Вместо обычных пуль оно стреляло холостым зарядом. Но со временем мелкие частицы пороха скапливались в казеннике, и в итоге наступил тот печальный день, когда пороха стало достаточно, чтобы вместе с холостым зарядом из ружья вылетела и пуля.

Вскоре после смерти Су вскрылся еще один факт, повергший публику в шок. Оказывается, Су на самом деле был американцем по имени Уильям Робинсон. Он был талантливым техником сцены и работал вместе с такими гениальными иллюзионистами, как Гарри Келлар и Великий Германн. В те времена мода на все восточное была на самом пике. Изображая азиатов, фокусники подчеркивали мистическое происхождение своих способностей и заодно забавно передразнивали китайцев. Робинсон тоже поддался этой моде и в итоге носил образ Су на протяжении всей своей жизни.

Его последние слова стали единственными, которые он публично произнес по-английски с тех пор, как стал Чун Лин Су. Во время интервью он говорил только через «переводчика» – нес полную бессмыслицу якобы на китайском, а помощник «переводил» его ответы на английский. Жена Робинсона, Дот, играла роль Суэ Синь, прекрасной восточной невесты Су. Встречаясь с журналистами, Робинсон всегда заплетал волосы в косу, одевался в халат из китайского шелка и мазал черной пастой зубы. Вот как описывал фокусника журнал *Weekly Reporter* в 1905 году: «Кожа у него желтая, глаза черные и раскосые, а зубы – чернильные, как и полагается истинным жителям Поднебесной»<sup>[152]</sup>.

И хотя время от времени сомнения в китайском происхождении Су все-таки возникали, в основном публика полностью ему верила. Как выразился друг Робинсона, английский фокусник Уилл Голдстон, «успех мистификации Чун Лин Су объясняется тем, что он всегда представлял на сцене таким, каким его хотела видеть публика, а не таким, каким хотел быть он сам»<sup>[153]</sup>.

Чун Лин Су не знал поражений, пока случайные обстоятельства не оборвали его жизнь.

## Экстренные меры

Как правило (исключение – Блэкстоун-младший), иллюзионисты прекрасно умеют переключать внимание публики так, что та даже не замечает, что выступление едва не пошло прахом. На самом деле зрители вообще не представляют себе, насколько часто фокусы не удаются целиком и полностью. Например, в 30-е годы маг Фред Китинг часто показывал такой фокус: заставлял исчезнуть клетку с канарейкой. Но однажды, когда он хотел приступить к фокусу, его охватило неприятное предчувствие. «Я подозрительно взглянул на клетку, – рассказывал потом Китинг, – и сразу же понял, что дело нечисто. Птица была той же самой, но я нутром чуял, что с клеткой что-то не так. Помню, как бурно забилося у меня сердце»<sup>[154]</sup>. Как выяснилось, кто-то и впрямь взломал сундук с реквизитом и вытащил

оттуда клетку, чтобы повнимательнее ее рассмотреть. Но тогда, стоя на сцене, Китинг этого не знал – как не знал, будет она работать или нет.

Тогда Китинг, совсем как Блэкстоун-старший, когда у него прогуляла работу лошадь, объявил, что сейчас публика увидит совершенно новый фокус. И заставил исчезнуть из клетки одну лишь канарейку. Зрители были в восторге, что неудивительно: они стали свидетелями выступления маэстро, который удержал ситуацию под контролем даже в сложных обстоятельствах.

Успех фокуса зависит не только от того, удастся ли вам скрыть ошибки, но и от того, получится ли их использовать для того, чтобы сделать трюк еще лучше, эффектнее и зрелищнее. Когда вы благодаря мастерству превращаете свои поражения в победы, у всех присутствующих создается полная иллюзия, что все было так и задумано.

Один из самых показательных примеров мастерского умения отвлекать внимание – это поведение Уинстона Черчилля в 1940 году. В мае, после захвата Германией Франции, британское правительство направило туда экспедиционный корпус. Среди населения стала распространяться паника. Вскоре должна была начаться битва за Британию, и поражение Франции выглядело дурным предзнаменованием. Но в июне новый премьер-министр сделал ставку на экстренные меры. Черчилль неоднократно выступал на радио, и его речи можно назвать мотивирующей иллюзией. Не позволяя британцам оглядываться на прошлое, он призывал их сплотиться и показать врагу, на что они способны. «Мы будем сражаться на пляжах, – говорил Черчилль, – будем сражаться в районах высадки, на полях, улицах и на холмах. Мы будем сражаться, и мы никогда не сдадимся».

Гитлера он описывал не как победоносного врага, а как некое хтоническое мифическое чудовище, которое необходимо уничтожить. Вместо того чтобы упоминать о политических расправах, которые обрекли на провал предыдущие попытки Британии справиться с Гитлером, Черчилль говорил о долгой и славной истории «всех государственных институтов нашей Империи».

Наконец, чтобы отвлечь слушателей от мыслей о безрадостном будущем, Черчилль напомнил слушателям о чувстве локтя, которым всегда славилась их нация, и подчеркнул, что «мы можем освободить Европу и всем миром двинуться навстречу прекрасному будущему».



Не преминул он использовать и лесть, заявив, что «спустя тысячи лет британцы будут помнить о подвиге своих предков».

Перед Черчиллем стояла непростая задача, но он с ней справился. Его выступления помогли сплотить британцев в борьбе против Гитлера.

Экстренные меры с отвлечением внимания позволяют «сбить фокус» у аудитории. Они помогают переключить внимание публики на положительные, порой даже еще не существующие реально, стороны катастрофичной ситуации. Черчилль своим примером доказал, что переломить такую ситуацию можно – как и промышленник Аарон Ферштейн из Массачусетса, чья фабрика сгорела дотла в 1995 году.

Семья Ферштейна владела фабрикой на протяжении девяноста лет. Теперь он всего лишился, а 3200 его работников остались не у дел. Это негативная сторона. Найти новую работу им вряд ли удалось бы: в Новой Англии и всюду закрывали заводы и сокращали персонал. Это тоже негатив. Самому Ферштейну было уже семьдесят лет, и никто не удивился бы, если бы он воспринял пожар как знак свыше и ушел на покой, закрыв завод. Еще один негатив. В пожаре пострадали 33 человека, но никто из них не погиб. Это позитивный факт.

До пожара Ферштейн собирался расширить фабрику и даже закупил новое оборудование, которое хранилось отдельно и потому не пострадало. Тоже позитивный факт. Ферштейн всегда был хорошим работодателем, платил работникам выше среднего по отрасли и предоставлял льготы и компенсации. Это тоже позитив. Он был правоверным иудеем и слыл очень ответственным и добропорядочным человеком. Еще один позитивный факт.

Спустя три дня после пожара Ферштейн вышел к работникам и объявил, что собирается построить новую фабрику и, пока она строится, будет платить всем зарплату как минимум еще пару месяцев. Работники аплодировали и не скрывали слез.

Поведение Ферштейна обратило на себя внимание прессы и всей страны. Сюжет о фабрике показали в вечерних новостях, и вскоре на имя Ферштейна посыпались тысячи писем благодарности и ободрения, а вместе с ними – сотни тысяч долларов в зарплатный фонд для работников завода. Президент Клинтон пригласил Ферштейна на свое ежегодное выступление с посланием конгрессу. Три года спустя Ферштейна наградили премией «За честь и отвагу» фонда «Аббатство

мира» – ранее эту награду получали Далай-лама, мать Тереза, Роза Паркс и Мохаммед Али.

## **Резкая смена направления**

В двадцать четыре года я уволился с работы и на два года переехал в Гонконг. В детстве я почти не виделся со своими китайскими родственниками и не знал половины из них, так что официальным поводом моего переезда стало желание поближе познакомиться с культурой предков. В реальности же я работал репетитором, тусовался с фокусниками, ходил по джаз-клубам и ел пельмени. Я наслаждался жизнью. Правда, с точки зрения построения карьеры мой переезд нельзя было назвать удачным решением: в моем резюме навсегда поселилась дыра в два года, которую ничем нельзя было объяснить. Наконец ближе к концу этих двух лет я начал задумываться, куда же пойду работать, когда вернусь в Штаты. Чем я смогу оправдать все то время, что я проторчал за границей? Мне нужно было экстренно придумать хоть что-нибудь.

У китайских иллюзионистов есть такой фокус, секрет которого почти невозможно узнать: он называется бянь лян, что дословно переводится как «перемена лица». Как раз то, что мне нужно! Сам трюк был придуман еще в XVIII веке. Для него исполнитель надевает разукрашенные маски, которые меняются, когда он взмахивает веером. Происходит это мгновенно – так быстро, что зрители и не замечают момента, когда старая маска сменяется новой. Когда до моего отлета домой оставалось меньше месяца, я решил съездить в Чэнду в провинции Сычуань, чтобы «изучить» этот фокус.

Сперва мне надо было найти человека, который согласился бы обучить меня премудростям этого фокуса. Я не озаботился поиском такого мастера заранее, и это сильно осложняло задачу. Кроме того, обычно тайну этого трюка передают из поколения в поколение, от отца к сыну. Я призвал на помощь всех своих родственников и знакомых, умолял и просил, и наконец нашелся мастер, который согласился помочь мне. Он взял с меня клятву, что я никогда не раскрою его имени, ведь тогда ему грозит страшный позор.

Последние две недели в Китае я провел, пытаюсь освоить искусство «перемены лиц», и не добился особенных успехов. Потом я вернулся домой, и реквизит для этого трюка оказался заброшен глубоко в шкаф. Тем не менее я гордо указал в своем резюме, что провел два года в Китае, «знакомясь с культурой своих предков и стараясь постигнуть великую тайну древнего искусства бянь лян».

Поездка в Чэнду позволила мне оправдать двухгодичный пробел в резюме, который обязательно вызывал бы у работодателей вопросы. Я резко сменил направление, в котором двигался (прямо в пропасть), и в прыжке вырвал победу у себя же из рук.

Политики постоянно прибегают к этой тактике. Например, в дебатах они часто обходят неудобные вопросы, используя формальный повод, чтобы вернуться к предыдущему вопросу или высказать мнение по посторонней теме. В интервью они умудряются полностью игнорировать заданный им вопрос, разливаясь соловьем не по теме. Не важно, зачем политик виляет – чтобы скрыть неприглядные факты или просто некомпетентность в какой-то области, – но в результате это формирует распространенное мнение, будто с политиками нормальный разговор поддержать невозможно.

Специалист в области коммуникаций Роберт Чалдини называет такие прыжки в сторону «запланированным уклонением». Он рекомендует использовать эту тактику, чтобы превращать «плохие вопросы в хорошие ответы», но советует резко тему не менять, чтобы у собеседника не создалось впечатления, будто вы боитесь его вопроса. «Переходя с темы на тему, помните, что между ними обязательно должна быть хоть какая-то связь. Сойдет даже простая фраза вроде: «Подробно я эту область не изучал, но, отвечая на ваш вопрос, невозможно не затронуть также еще такую важную тему, как...»»<sup>[155]</sup>. Чалдини подчеркивает: прибегая к этой тактике, необходимо держать себя решительно и спокойно, чтобы со стороны не показалось, что вы избегаете какой-то темы. Если вы хотите добиться уважения и доверия публики, перед которой выступаете, вы должны остаться в ее глазах авторитетным человеком.

То же относится и к резким переменам в мире бизнеса, когда, например, руководство перераспределяет ресурсы из неприбыльных областей в более перспективные. Сообщая о таком решении, никогда не говорите об отчаянном положении, которое толкнуло вас на такие

меры. Постарайтесь, чтобы публика поверила: все, что происходит, было запланировано и идет по плану.

Резкие смены курса – не редкость в истории успешных компаний. Продавец энциклопедий, обивавший пороги со своим товаром, переключился на косметику и вскоре основал Avon Cosmetics. Компания по производству пекарского порошка стала дарить покупателям жвачку, но вскоре стало ясно, что люди покупают порошок, только чтобы получить жвачку. Тогда основатель компании Уильям Ригли-младший переключил производство Wrigley с разрыхлителя на жвачку. Ну а в наши дни смена направления – практически нормальная практика в любой компании Кремниевой долины.

Одним из первых, кто оценил достоинства этой тактики в IT-мире, стал Стюарт Баттерфилд. В 2002 году он вместе с женой Катериной Фейк и программистом Джейсоном Классоном основал компанию Ludicorp. Они разрабатывали мультиплеерную игру Game Neverending, в которую можно было играть бесконечно, не побеждая и не проигрывая. Специально для игры компания написала отдельное решение для обмена сообщениями, которое встроила в интерфейс. В внутриигровом мессенджере были и нестандартные функции: игроки могли перетаскивать в окошко объекты из игры, и все участники чата получали картинку с изображением этого объекта.

Со временем у Game Neverending появились свои поклонники, но у компании стали заканчиваться деньги. После кризиса доткомов основатели Ludicorp поняли, что их надежды привлечь какого-нибудь инвестора растаяли как дым. «В какой-то момент, – вспоминает Баттерфилд, – все стало так плохо, что зарплату мы выплачивали только тому единственному сотруднику, у которого были дети».

Баттерфилд осознал, что его детище идет к неминуемому краху. Но вместо того чтобы отчаиваться, он решил оценить ситуацию со всех сторон. Он отметил, что игра сама по себе не стала хитом и вряд ли это когда-нибудь изменится. А вот у интерфейса были свои перспективы. Во-первых, такого ни у кого не было. Во-вторых, он был отлично оптимизирован. В-третьих, его хвалили игроки. И Баттерфилд задумался: а не начать ли развивать вместо игры интерфейс? Был тут еще вопрос и поважнее: как убедить инвесторов дать под эту идею деньги?

В апреле 2004 года Баттерфилд должен был выступить на конференции Etech в Сан-Диего с докладом о некоторых технических аспектах его игры. В последнюю минуту он решил, что не будет говорить о Game Neverending, а вместо этого озвучит новые планы развития компании. Все равно никто толком не знал, о чем он собирался говорить поначалу, да и всем было на это плевать. Тот момент стал для компании офф-битом – шансом изменить все, пока никто не смотрит.

Всю ночь накануне презентации команда Ludicorp трудилась не покладая рук. Основная проблема заключалась в том, что технология, которую хотел продвигать Баттерфилд, была еще не до конца воплощена в игре. Приложение по обмену изображениями было не готово вовсе. Но Баттерфилд с коллегами все же сделали презентацию, глядя на которую складывалось впечатление, будто у них уже все готово. На слайдах рассказывалось и показывалось, как пользователи смогут закачивать изображения на сайт через электронную почту и мобильные телефоны. Все выглядело так, будто Баттерфилд и его команда точно знают, что делают.

На следующий день публика в восхищении слушала рассказ Баттерфилда и Фейк, которые расписывали возможности новой, придуманной ими платформы.

В результате этого отчаянного прыжка компании удалось сойти с дороги, ведущей к неминуемому провалу, и на свет появился знаменитый сервис Flickr.

## Заключение

16 мая 1908 года на сцене театра Ford Opera House в Балтиморе великий иллюзионист, «старейшина американской магии» Гарри Келлар вышел на сцену в последний раз. После нескольких десятков лет выступлений по всему миру он решил уйти на покой. Рядом с ним был Говард Тарстон, фокусник на двадцать лет моложе Келлара, про которого Гарри говорил, что он станет следующим великим иллюзионистом Америки. На рекламных афишах своего последнего выступления гениальный фокусник Келлар накидывал на плечи своему протеже «магическую мантию».

Мне нравится эта идея – поделиться с кем-то знаниями о том, на что способна иллюзия. У меня, конечно, специальной мантии нет, зато есть эта книга.

Только от вас зависит то, как вы будете использовать силу, которую скрывает в себе иллюзия. Я со своей стороны могу дать вам несколько советов: они позволят вам извлечь максимум из мира иллюзий:

- Носите мантию бережно. Теперь вы обладаете знаниями, которые позволят вам быть всегда на шаг впереди конкурентов. Используйте эти знания во благо: двигайтесь вперед сами, а не отталкивайте назад других. Вы овладели навыками, чтобы видеть людей насквозь и понимать, когда они пользуются вами или другими людьми. Если вы сталкиваетесь с человеком, который использует силу иллюзии не во благо, держитесь от него подальше, а при возможности выводите его на чистую воду.

- Начинать с малого. Как и в любой другой области, для освоения мастерства иллюзии нужно время. Ставьте перед собой выполнимые задачи. Профессиональные иллюзионисты обкатывают новые фокусы на проверенной аудитории, часто на друзьях. Осознайте, в каких обстоятельствах вы чувствуете себя наиболее комфортно, и попробуйте применить на практике принципы иллюзии. Прежде чем переходить к более амбициозным задачам или испытывать свои

умения на окружающих, убедитесь, что вам достает практики и уверенности в своих силах.

- Подчеркивайте свои сильные стороны. Красота иллюзии заключается в том, что только вы решаете, какое впечатление произвести на свою аудиторию. Задумайтесь: каким должны запомнить вас люди? И закрепите это впечатление в конце своего выступления.

- Общайтесь с аудиторией! Первым фокусником, которого я встретил в своей жизни, был мальчик. Он вложил мне в руку красный шарик, а второй шарик заставил исчезнуть. А когда я разжал ладонь, в ней лежало уже два шарика. Я был заворожен, потому что он сделал меня полноправным участником иллюзии: я поверил, что сам заставил второй шарик появиться у меня в руке. Старайтесь производить такое же впечатление на окружающих. Экспериментируйте с иллюзиями, благодаря которым люди вокруг вас будут чувствовать себя особенными. Позвольте им верить, что решение всегда за ними.

- Не бойтесь перемен. Иллюзионисты никогда не стоят на месте. Они изучают последние технологии и используют модные тренды, чтобы всегда быть на шаг впереди своей публики. Помните: сегодня – статус-кво, а завтра – уже история. Подумайте: как вы будете подстраиваться, чтобы встретить будущее во всеоружии? Пробуйте новые идеи и направления, учитесь и получайте новые навыки – без этого успех невозможен.

- Сочетайте и комбинируйте. Запуская новый бизнес или проект, подумайте, нельзя ли его с чем-нибудь совместить. Я нашел «свою» тему в магии, только когда скрестил иллюзионизм с кроссвордами. Может, и у вас есть навыки и интересы, скомбинировав которые вы придадите ускорение своей карьере?

- Не раскрывайте карты. Некоторые иллюзионисты считают, что тайну фокуса можно раскрыть, если процесс выполнения и подготовки интереснее самого фокуса. Предположим, вы ночами и по выходным трудились над презентацией, а ваш босс считает, что она появилась как-то сама по себе. Если вы хотите, чтобы ваш труд оценили, расскажите, сколько личного времени вы на него потратили. А если хотите остаться в глазах начальства сверхчеловеком – держите рот на замке. Ваше поведение определяют только ваши цели.

- Не бойтесь браться за многое. Меня часто спрашивают, как иллюзионистам живется в мире, где на YouTube можно найти видео, раскрывающее секреты любого фокуса. Отвечаю: живется отлично, потому что на самом деле интернет только усиливает воздействие иллюзий на публику. Мои коллеги обожают заливать на YouTube фальшивые tutorиалы или троллить в комментариях, объясняя, как «на самом деле» делается тот или иной фокус. Какой отсюда можно сделать вывод? Любую неблагоприятную на первый взгляд ситуацию можно обернуть себе на пользу.

- Дерзайте. Иллюзионисты чувствуют себя уверенно на сцене, потому что абсолютно все, что они видят, находится под их контролем. Вы тоже так сможете, если освоите главные принципы иллюзии. А после этого вы поймете, что умение быстро ориентироваться, находить экстренный выход из любой ситуации и управлять сюжетом происходящих вокруг вас событий придает вам сил и уверенности. Так что не стесняйтесь – ставьте перед собой амбициозные цели: побить рекорд продаж, заполучить самого выгодного клиента. Помните: финал вашего сюжета определяете вы, и только вы.

После того как Гарри Келлар показал публике последний фокус, он, великий «Столп американской магии», приобнял за плечи своего протеже и подошел к рампе. И там, со слезами на глазах, передал ему свою волшебную палочку.

Ну а я этим последним абзацем передаю свою виртуальную волшебную палочку вам. А напоследок процитирую гениального Гудини, которому, на мой взгляд, удалось сформулировать главный принцип иллюзионизма:

***«Сознание – это ключ, который отпирает перед человеком все двери».***

Используйте этот ключ с умом.



# Благодарности

Книга на полке – это, по сути, такая же иллюзия: никто не знает, что скрывается внутри, и никто не догадывается, сколько времени, сил и нервов уходит на ее создание. Именно поэтому я хочу поблагодарить своих друзей и коллег, которые верили в меня, делились со мной историями, помогали мне в исследованиях и высказывали свое мнение об уже написанных страницах и главах.

Для начала я обязан поблагодарить моего агента Ричарда Пайна, который, словно мудрый пастырь, вел меня по пути создания моей книги целых два года. Как только я первый раз переступил дверь его офиса, то сразу почувствовал себя как дома (настолько, что потом пробирался туда несколько раз, чтобы прятать разный реквизит). Ричард, я вечно благодарен тебе за то, что ты поверил в меня и мою книгу.

Спасибо также замечательным редакторам издательства Harper Business – Холлис Хеймбух и Стефани Хичкок. Вы превратили мою книгу из невнятной концепции в целостное произведение, которым я горжусь. Вы увидели во мне потенциал, помогли мне найти мой «голос» и никогда не отказывали в помощи.

Мне очень повезло с людьми, которые занимались рекламой и продвижением моего «произведения». Спасибо вам, Тина Андреадис, Брайан Перрин, Рэйчел Элински, Никки Бэлдоф, Синди Эчер из Harper и Бебе Лернер из ID-PR! Простите, что из-за меня магия немного растеряла для вас свой мистический флер.

Кроме того, я хотел бы поблагодарить всех сотрудников InkWell Management, а в особенности Элизу Ротштейн, Алексис Харли и Уильяма Каллахана. Обещаю, в следующей книжке я обязательно раскрою вам секреты всех своих фокусов!

Спасибо также мастерам престижиджитации, которые любезно поделились со мной своими познаниями в истории магии. Джон Рахербаумер – умнейший, образованнейший человек, настоящая живая легенда. Если вы хотите стать иллюзионистом, обязательно съездите к нему в Новый Орлеан! Ну а Билл Гудвин, заведующий библиотекой клуба Magic Castle, знает о магии больше, чем кто бы то ни было. Изо

дня в день он не переставал меня поражать, доставая с полок все новые и новые удивительные книги по истории магии. Без него этой книги попросту бы не было.

Конечно, хочу я поблагодарить и лучших в мире иллюзионистов: Дэна Уайта, Блейка Вогта, Джонатана Бейме, Франсиса Менотти, Майка Кэйвени, Дага Маккензи, Джона Кокса, Костю Кимлата, Криса Челко, Джастина Уиллмана, Арта Бенджамина и Лью Хорвица – спасибо за уделенное время, спасибо за ваш труд! А если вдруг это совершенно случайно прочтет фокусник, который в начале 90-х годов в Рочестере, штат Нью-Йорк, показывал фокусы маленькому мальчику с китайскими корнями – пожалуйста, свяжитесь со мной! Ведь из-за вас все и началось!

Кроме того, мне хочется поблагодарить чудесную Эйми Лью. Без вас я бы никогда не написал эту книгу. Спасибо за ваш юмор, правки, подход к жизни. Спасибо и Дженнифер Девор за проведенную для меня исследовательскую работу – мне невероятно повезло, что я смог поработать с вами в одной команде. Неоценимым для меня оказался также вклад Хилари Лифтин, которая одобрила идею моей книги, когда та еще была совсем в зачаточном состоянии.

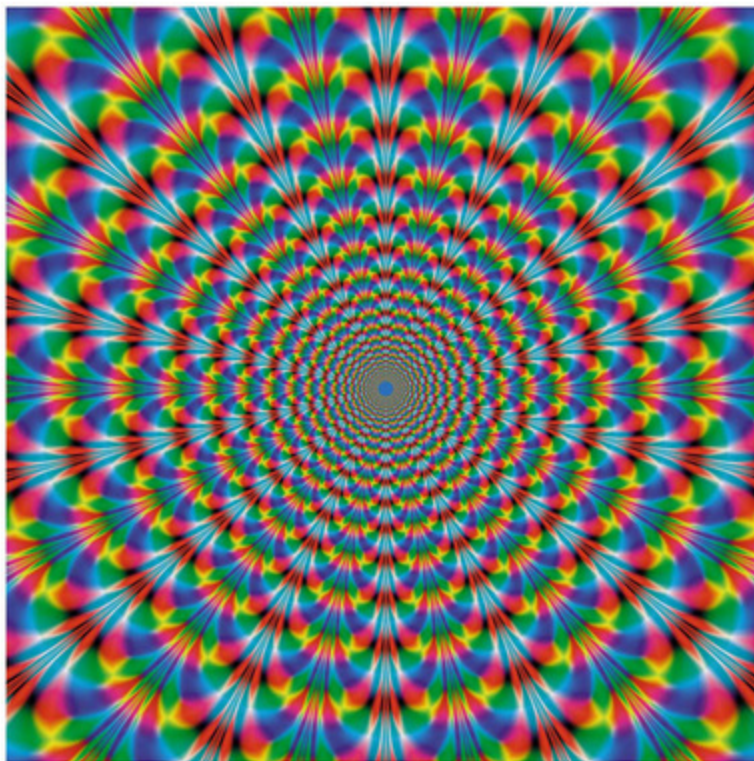
На втором курсе университета мы с Адамом Грантом основали «Гарвардское магическое общество», куда вошло семь человек. Мы выступали на переменах, ярмарках и однажды поехали в другой конец Коннектикута, чтобы выступить за 200 долларов на бар-мицве. Адам, я горжусь тем, чего ты достиг, и благодарен тебе за все советы, которые ты давал мне – и о книге, и о бизнесе, и о жизни.

Также я хочу поблагодарить разных замечательных и знаменитых людей, которые любезно уделили мне внимание и время. Это Барри Шварц, Пол Зак, Джим Макго, Скотт Джонсон, Кристофер Карпентер, Саймон Синек, Гари Нойснер, Крис Восс, Арье Буркофф, Тони Хсе, Тревор Трейна, Дион Лим, Макс Бэйзермен, Тристан Уокер, Эдгар Райт, Брэд Берд, Молли и Тед Феннинг, Адам Брайант, Дженет Элкин, Дэниел Любецки и Уилл Шортц. Всем им – спасибо!

Я не могу не поблагодарить своих друзей. Элин Брош Маккенна, ты всегда заставляешь меня двигаться вперед и становиться лучше. Ты вдохновляешь меня и смеешься вместе со мной. Спасибо. Алекс Янг, я всегда полагался на твою мудрость, спасибо, что все эти годы ты был рядом со мной. Крис Старр, ты прочел эту книгу от корки до корки, и

все твои идеи и предложения были дельными и пошли ей только на пользу. Но что еще важнее – ты удивительно щедрый, верный и прямо-таки гениальный человек (три слова в этом предложении тебе наверняка не понравятся).

И конечно, спасибо моим родителям, Тай Квонгу и Джоани Рубин, и брату Майклу за их любовь и долготерпение. Если у вас в семье фокусник, вы наверняка не раз слышали фразу: «Можно, я покажу тебе свой новый фокус?» Вы на протяжении долгих десятилетий поддерживали меня и мое ремесло. Мама и папа, спасибо, что дали мне шанс превратить детское хобби в дело всей моей жизни. А ты, Майкл, даже в тяжелые времена всегда спешил убедить меня, что не все потеряно и у меня есть способности. Я горд и счастлив разделить с вами свою книгу.



# ПРЕСТИДИЖИТАТОР

*Семь принципов влияния:  
как завладеть  
вниманием аудитории  
и добиться успеха*

ДЭВИД КВОНГ

# Примечания

## 1

TED (аббревиатура от англ. Technology Entertainment Design – технологии, развлечения, дизайн) – частный некоммерческий фонд в США, известный прежде всего своими ежегодными конференциями, которые проводились с 1984 г. в Монтерее (Калифорния, США). С 2009 г. проходят в Лонг-Бич (Калифорния, США). Миссия интеллектуальной конференции состоит в распространении уникальных идей («ideas worth spreading»), избранные лекции доступны на веб-сайте конференции. Темы лекций разнообразны: наука, искусство, дизайн, политика, культура, бизнес, глобальные проблемы, технологии и развлечения.

[Вернуться](#)

## 2

Brown James Wood. An Enquiry into the Life and Legend of Michael Scot. Edinburgh: David Douglas, 1897, 218–219.

[Вернуться](#)

## 3

Ibid., 164–165.

[Вернуться](#)

## 4

Compton Louisa. Twitter post, June 24, 2016, 6:52 a.m., [http://louisa\\_compton](http://louisa_compton).

[Вернуться](#)

## 5

Bryant Adam. Always Keep a Few Tricks Up Your Sleeve. New York Times, July 24, 2010.

[Вернуться](#)

## 6

Brown Derren. Tricks of the Mind (London: Channel 4 Books, 2006), 42.

[Вернуться](#)

## 7

Bryant Adam. Presto! A Leader. New York Times, Corner Office, October 24, 2015.

[Вернуться](#)

## 8

Bergman Ingmar. Why I Make Movies. Horizon, September 1960, reprinted in DGA Quarterly, Winter 2012.

[Вернуться](#)

## 9

Robinson Dean. What's in J. J. Abrams's Mystery Box? New York Times, June 2, 2011.

[Вернуться](#)

## 10

Stahl Aimee E. and Feigenson Lisa. Observing the Unexpected Enhances Infants' Learning and Exploration. Science 348, no. 6230, April

2, 2015, 91–94.

[Вернуться](#)

## 11

Perlmutter Dawn. The Politics of Muslim Magic. Middle East Quarterly, Spring 2013, 73–80. <http://www.meforum.org/3533/islam-magic-witchcraft>

[Вернуться](#)

## 12

I bid., [http://www.meforum.org/3533/islam-magic-witchcraft#\\_ftn32](http://www.meforum.org/3533/islam-magic-witchcraft#_ftn32)

[Вернуться](#)

## 13

I bid., [http://www.meforum.org/3533/islam-magic-witchcraft#\\_ftn33](http://www.meforum.org/3533/islam-magic-witchcraft#_ftn33)

[Вернуться](#)

## 14

Grad Shelby and Colker David. Nancy Reagan Turned to Astrology in White House to Protect Her Husband. Los Angeles Times, March 6, 2016.

[Вернуться](#)

## 15

Curtis Michael. Magic and Politics. American Thinker, January 29, 2016.

[Вернуться](#)

## 16

Beschloss Michael. David Greenberg's «Republic of Spin». Review of Republic of Spin, by David Greenberg, New York Times, January 20, 2016.

[Вернуться](#)

## 17

Guest blog: Mr. Houdini Goes to Washington, Part I. Wild About Harry blog, February 8, 2015, <http://wildabouthoudini.com>

[Вернуться](#)

## 18

Maag Christopher. Scam Everlasting: After 25 Years, Debunked Faith Healer Still Preaching Debt Relief Scam. Business Insider, September 22, 2011.

[Вернуться](#)

## 19

Scan of Popoff letter: <http://www.christianissues.com/trickery.html>

[Вернуться](#)

## 20

Maag Christofer. Scam Everlasting.

[Вернуться](#)

## 21

Konnikova Maria. Born to Be Conned. New York Times, December 2015.

[Вернуться](#)



## 22

The Man Who Figured Out Madoff's Scheme. 60 Minutes, March 1, 2009, <http://www.cbsnews.com/news/the-man-who-figured-out-madoffs-scheme-27-02-2009>

[Вернуться](#)

## 23

St. Cyr Mark. Theranos: Unicorn Valley's Madoff Moment. Mark St. Cyr blog, June 5, 2016, <https://markstcyr.com/2016/06/05/theranos-unicorn-valleys-madoff-moment>

[Вернуться](#)

## 24

Открытка в виде рубашки с галстуком, две половинки которой раскрываются как полы. Такие открытки обычно делают дети в подарок папам и дедушкам.

[Вернуться](#)

## 25

Price David. Magic: A Pictorial History of Conjurers in the Theater. New York: Cornwall Books, 1985, 330–331.

[Вернуться](#)

## 26

Moss Kanter Rosabeth. Instant Success Takes Time. Harvard Business Review, November 12, 2008.

[Вернуться](#)

## 27

Charnas Dan. For a More Ordered Fife, Organize Fike a Chef. NPR Morning Edition, August 11, 2014.

[Вернуться](#)

## 28

Антарктика, сомбреро, кузен, ячмень (англ.).

[Вернуться](#)

## 29

Edwards Michael. The Sphinx and the Spy: The Clandestine World of John Mulholland. Genii: The Conjurers Magazine, April 2001.

[Вернуться](#)

## 30

McGrath Rita and MacMillan Ian. MarketBusting: Strategies for Exceptional Business Growth. Harvard Business Review, March 2005.

[Вернуться](#)

## 31

Daly John Augustine. Advocacy: Championing Ideas and Influencing Others. New Haven, CT: Yale University Press, 2011, 178.

[Вернуться](#)

## 32

Girotra Karan and Netessine Serguei. Four Paths to Business Model Innovation. Harvard Business Review, July-August 2014.

[Вернуться](#)

## 33

Greene Robert. The 48 Laws of Power. New York: Penguin Books, 1998, 102–103.

[Вернуться](#)

## 34

Merrifield Ric. The Internet of Things Is Changing How We Manage Customer Relationships. Harvard Business Review, June 5, 2015.

[Вернуться](#)

## 35

Mochari Ilan. The Eisenhower Matrix: How to Choose What to Work on When: Make Use of the Simple – and Presidentially Vetted – Eisenhower Matrix. Inc., March 3, 2014.

[Вернуться](#)

## 36

Friedman Ron. «How to Spend the First 10 Minutes of Your Day», Harvard Business Review, June 19, 2014.

[Вернуться](#)

## 37

Charnas. For a More Ordered Fife.

[Вернуться](#)

## 38

Skolnick Weisberg Deena, Hirsh-Pasek Kathy, Michnick Golinkoff Roberta and McCandliss Bruce D. Mise en place: Setting the Stage for Thought and Action. Trends in Cognitive Science 18, no. 6. June 2014, 276–278.

[Вернуться](#)

## 39

Cohen Geoffrey F., Garcia Julio, Purdie-Vaughns Valerie, Apfel Nancy and Brzustoski Patricia. Recursive Processes in Self-Affirmation: Intervening to Close the Minority Achievement Gap. Science 324, April 17, 2009, 400–403.

[Вернуться](#)

## 40

Setaro Shawn. Dan Charnas: Using Lessons from Great Chefs to Help Us «Work Clean». Forbes, April 27, 2016.

[Вернуться](#)

## 41

Significant Objects. <http://significantobjects.com>

[Вернуться](#)

## 42

Heider Fritz and Simmel Marianne. An Experimental Study of Apparent Behavior. American Journal of Psychology 57, no. 2, April 1944, 243–259.

[Вернуться](#)

## 43

Aboriginal «Memories» of Australia's Coastline Go Back More than 7,000 Years. [ScienceDaily.com](http://www.sciencedaily.com), original source, Taylor & Francis, September 17, 2015.

<https://www.sciencedaily.com/releases/2015/09/i509i7091401.htm>

[Вернуться](#)

## 44

Aaker Jennifer. Harnessing the Power of Stories: Discussion Guide. Center for the Advancement of Women's Leadership, Stanford University, <https://womensleadership.stanford.edu/stories>

[Вернуться](#)

## 45

Suttie Jill. The Storytelling Animal. Review of The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human, by Jonathan Gottschall, Greater Good Science Center, University of California, Berkeley, June 13, 2012.

[Вернуться](#)

## 46

Zak Paul J. How Stories Change the Brain. Greater Good Science Center, University of California, Berkeley, December 17, 2013.

[Вернуться](#)

## 47

Monarth Harrison. The Irresistible Power of Storytelling as a Strategic Business Tool. Harvard Business Review, March 11, 2014.

[Вернуться](#)

## 48

Rosen Jill. Super Bowl Ads: Stories Beat Sex and Humor, Johns Hopkins Researcher Finds. Hub, Johns Hopkins University, January 31, 2014.

[Вернуться](#)

## 49

Cady Steve. A Brash Captain Keeps the Cup. New York Times, September 18, 1977.

[Вернуться](#)

## 50

Gladwell Malcolm. The Sure Thing: How Entrepreneurs Really Succeed. New Yorker, January 18, 2010.

[Вернуться](#)

## 51

Keinan Anat, Avery Jill and Paharia Neeru. Capitalizing on the Underdog Effect. Harvard Business Review, November 2010.

[Вернуться](#)

## 52

Robert-Houdin Jean-Eugene. Memoirs of Robert-Houdin, Ambassador, Author and Conjuror. London: Chapman & Hall, 1839, 177–178.

[Вернуться](#)

## 53

Ibid., 202.

[Вернуться](#)

## 54

Maslin Nir Sarah. Unwrapping the Mythos of Mast Brothers Chocolate in Brooklyn. New York Times, December 20, 2013.

[Вернуться](#)

## 55

Taylor Kate. Gourmet Shops' Sales of the Most Hip Chocolate Brand Are Plunging After a Scandal. Business Insider, January 19, 2016.

[Вернуться](#)

## 56

Rudder Christian. The Best Questions for a First Date. OK Trends, April 20, 2011, <http://blog.okcupid.com/index.php/the-best-questions-for-first-dates>

[Вернуться](#)

## 57

Mandel Eugene. How the Napa Earthquake Affected Bay Area Sleepers. Jawbone blog, August 23, 2014, <https://jawbone.com/blog/napa-earthquake-effect-on-sleep>

[Вернуться](#)

## 58

Seaman John T. and Smith George David. Your Company's History as a Leadership Tool. Harvard Business Review, December 2012.

[Вернуться](#)

## 59

Ibid.

[Вернуться](#)

## 60

Babiators: Sunglasses That Survive Toddler Terror. Taking Stock, Bloomberg TV, May 1, 2014.

[Вернуться](#)

## 61

Fienning Molly. Email to the author, July 13, 2016.

[Вернуться](#)

## 62

Montague Ty. Good Companies Are Storytellers. Great Companies Are Storydoers. Harvard Business Review, July 16, 2013.

[Вернуться](#)

## 63

It Is Only Hypnotism. Chicago Tribune, August 9, 1890, <http://archives.chicagotribune.com/1890/08/09/page/9/article/it-is-only-hypnotism>

[Вернуться](#)

## 64

Teller. The Rise of the Indian Rope Trick?: The Grift of the Magi. Review of The Rise of the Indian Rope Trick, by Peter Lamont, New York Times Book Review, February 13, 2003.

[Вернуться](#)



## 65

Redelmeier Donald A., Katz Joel and Kahneman Daniel. Memories of Colonoscopy: A Randomized Trial. Pain 104, nos. 1–2, July 2003, 187–194.

[Вернуться](#)

## 66

Bryant Adam. Jane Elkin, on Not Letting the Process Defeat the Purpose. New York Times, November 8, 2014.

[Вернуться](#)

## 67

Waples Eric R. Franklin D. Roosevelt: The Media, His Physical Image, and Teaching Implications. Master's thesis, College at Brockport, State University of New York, 2013, 43.  
[http://digitalcommons.brockport.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1313&context=ehd\\_theses](http://digitalcommons.brockport.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1313&context=ehd_theses)

[Вернуться](#)

## 68

Ibid., 44.

[Вернуться](#)

## 69

Hiding in Plain Sight. This American Life, July 13, 2012, transcript, <http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/469/transcript>

[Вернуться](#)

## 70

How Eyes Trick Your Mind. BBC Future, January 30, 2013, <http://www.bbc.com/future/bespoke/story/20130130-how-your-eyes-trick-your-mind>

[Вернуться](#)

## 71

Caird Jeff K., Johnston Kate A., Willness Chelsea R., Asbridge Mark and Steele Piers. A Meta-analysis of the Effects of Texting on Driving. Accident Analysis & Prevention 71. October 2014, 311–318.

[Вернуться](#)

## 72

Strayer David L., Drews Frank A. and Crouch Dennis J. Fatal Distraction? A Comparison of the Cell-Phone Driver and the Drunk Driver. Applied Cognition Lab, University of Utah, 2003.

[Вернуться](#)

## 73

Mundy Peter and Newell Lisa. Attention, Joint Attention, and Social Cognition. National Center for Biotechnology Information, Current Directions in Psychological Science 16, no. 3. October 1, 2007, 269–274.

[Вернуться](#)

## 74

Bryant. Presto!

[Вернуться](#)

## 75

Moral Decisions Can Be Influenced by Eye Tracking. [ScienceDaily.com](http://www.sciencedaily.com), original source Lund University, March 18, 2015, <http://www.sciencedaily.com/releases/2015/03/150318101434.htm>

[Вернуться](#)

## 76

Two Sides of the Same Coin: Speech and Gesture Mutually Interact to Enhance Comprehension. [ScienceDaily.com](http://www.sciencedaily.com), original source Association for Psychological Science, January 6, 2010, <http://www.sciencedaily.com/releases/2010/01/100105143730.htm>

[Вернуться](#)

## 77

Graham Davies and Sarah Hine. Change Blindness and Eyewitness Testimony. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 141, no. 4 (2007): 423–434.

[Вернуться](#)

## 78

Simons Daniel. But Did You See the Gorilla? The Problem with Inattentive Blindness. *Smithsonian Magazine*, September 2012.

[Вернуться](#)

## 79

Wilkinson Angela and Kupers Roland. Living in the Futures. *Harvard Business Review*, May 2013.

[Вернуться](#)

## 80

Dooley Roger. The Power of New. Neuromarketing blog, July 26, 2008, <http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/the-power-of-new.htm>  
[Вернуться](#)

## 81

Davis B. P. and Knowles E. S. A Disrupt-Then-Reframe Technique of Social Influence. Journal of Personality and Social Psychology 76, no. 2, 1999, 192–199.  
[Вернуться](#)

## 82

Allen James. Living Differentiation. Harvard Business Review, March 21, 2012.  
[Вернуться](#)

## 83

Институт резидентуры – система подготовки врачей после получения диплома. Средний срок резидентуры 3–5 лет.  
[Вернуться](#)

## 84

Bernstein Ethan. Why We Hide Some of Our Best Work. Harvard Business Review, September 24, 2014.  
[Вернуться](#)

## 85

Use Small Plates to Lose Weight. ScienceDaily.com, original source Cornell Food and Brand Lab, January 12, 2016, <https://www.sciencedaily.com/releases/2016/01/160112091636.htm>

[Вернуться](#)

## 86

Goldstein Jacob. The Secret to Club Stores' Success: Breaking the Rules of Retail. NPR All Things Considered, September 30, 2015, transcript, <http://www.npr.org/2015/09/30/444790866/the-secret-to-club-stores-success-breaking-the-rules-of-retail>

[Вернуться](#)

## 87

Joyner April. Case Study: Keep Your Day Job and Start a Business. Inc., November 1, 2012, <http://www.inc.com/april-joyner/bootstrap-keep-your-day-job-start-a-business.html>

[Вернуться](#)

## 88

Clarkson Natalie. Why Did Richard Branson Start an Airline? Virgin.com, October 1, 2014, <https://www.virgin.com/travel/why-did-richard-branson-start-an-airline>

[Вернуться](#)

## 89

Mikulak Anna. All About Awe: Science Explores How Life's Small Marvels Elevate Cognition and Emotion. Observer 28, no. 4, April 2015.

[Вернуться](#)

## 90

Keltner D. and Haidt J. Approaching Awe, a Moral, Spiritual, and Aesthetic Emotion. *Cognition & Emotion* 17 (2003): 297–314, cited in: Rudd Melanie, Vohs Kathleen D. and Aaker Jennifer. Awe Expands People’s Perception of Time, Alters Decision Making, and Enhances Well-Being. *Psychological Science* 23, no. 10 (2012): 1130–1136.

[Вернуться](#)

## 91

But You Are Free (BYAF). ChangingMinds.Org, [http://changingminds.org/techniques/general/sequential/but\\_you\\_are\\_free.htm](http://changingminds.org/techniques/general/sequential/but_you_are_free.htm)

[Вернуться](#)

## 92

Beshears John and Gino Francesca. Leaders as Decision Architects. *Harvard Business Review*, May 2015.

[Вернуться](#)

## 93

Johnston Theresa and Prabhakar Balaji. Doesn’t Anybody Care About This Traffic?! Insights by Stanford Business, April 16, 2014.

[Вернуться](#)

## 94

Rockrohr Phil. Thaler Explains How ‘Choice Architecture’ Makes the World a Better Place. *ChicagoBooth News*, May 16, 2008, <http://www.chicagobooth.edu/news/2008ManCon/01-thaler.aspx>

[Вернуться](#)

## 95

Halpern David et al. EAST: Four Simple Ways to Apply Behavioural Insights. Behavioural Insights Team, [http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf)

[Вернуться](#)

## 96

Schulte Brigid. No Vacation Nation? One Company Gives Workers \$ 7,500 to Unplug and Get Away. Washington Post, October 23, 2014.

[Вернуться](#)

## 97

Beshears and Gino. Leaders as Decision Architects.

[Вернуться](#)

## 98

Halpern et al. EAST.

[Вернуться](#)

## 99

Singh Maanvi. Apps Can Speed the Search for Love, but Nothing Beats a Real Date. NPR, February 12, 2015.

[Вернуться](#)

## 100

Beshears and Gino. Leaders as Decision Architects.

[Вернуться](#)

## 101

Rockrohr. Thaler Explains How ‘Choice Architecture’ Makes the World a Better Place.

[Вернуться](#)

## 102

Tozer James. Why Shoppers Find It So Hard to Escape from Ikea: Flatpack Furniture Stores Are ‘Designed Just Like a Maze. Daily Mail, January 24, 2011.

[Вернуться](#)

## 103

Flatpack Furniture Stores Are ‘Designed Just Like a Maze. Daily Mail, January 24, 2011.

[Вернуться](#)

## 104

Audiences Are Primed for Discovery. 42 Entertainment, <http://42entertainment.com>

[Вернуться](#)

## 105

Apple Is Ditching the Standard Headphone Jack to Screw Consumers and the Planet. SumOfUs.org, <https://action.sumofus.org/a/iphone-headphone-jack>

[Вернуться](#)

## 106



Paoletta Michael. Reznor Adopts Unusual Web Campaign for New Album. Reuters, April 2, 2007, <http://www.reuters.com/article/us-nineinchnails-idUSN0233620220070402>

[Вернуться](#)

## 107

Prime Minister Winston Churchill Debate in the House of Commons. Parliamentary Debates, House of Commons Official Report, November 11, 1942.

[Вернуться](#)

## 108

The 3132 Signal Company: The Sonic Deceivers. The Ghost Army: World War II's Artists of Deception, [http://www.ghostarmy.org/index.php?page=bio&category=03-Inside\\_the\\_23rd&display=413](http://www.ghostarmy.org/index.php?page=bio&category=03-Inside_the_23rd&display=413)

[Вернуться](#)

## 109

Bulf Hermann, Johnson Scott P. and Valenza Eloisa. Visual Statistical Learning in the Newborn Infant. Cognition 121 (2011): 127–132.

[Вернуться](#)

## 110

Mayell Hillary. Babies Recognize Faces Better Than Adults, Study Says. National Geographic News, May 22, 2003.

[Вернуться](#)

## 111

Bellos Alex. And Now for Something Completely Random. DailyMail.co.uk, December 7, 2010.

<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-1334712/Humans-concept-randomness-hard-understand.html>

[Вернуться](#)

## 112

Shermer Michael. Patternicity: Finding Meaningful Patterns in Meaningless Noise. Scientific American, December 1, 2008.

[Вернуться](#)

## 113

Weingarten Gene. Pearls Before Breakfast: Can One of the Nation's Great Musicians Cut Through the Fog of a D.C. Rush Hour? Let's Find Out. Washington Post, April 8, 2007.

[Вернуться](#)

## 114

Ex Machina Tinder Turing Test. ShortyAwards.com, <http://hortyawards.com/8th/ex-machina>

[Вернуться](#)

## 115

Charles Duhigg. The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business (New York: Random House, 2012), 34.

[Вернуться](#)

## 116

Ibid., 37.

[Вернуться](#)

## 117

Twilley Nicola. Accounting for Taste: How Packaging Can Make Food More Flavorful. New Yorker, November 2, 2015.

[Вернуться](#)

## 118

Evans-Pritchard Blake. Aiming to Reduce Cleaning Costs. Works That Work no.1 (Winter 2013), <https://worksthatwork.com/l/urinal-fly>.

[Вернуться](#)

## 119

Webb Amy. TED Talk: How I Hacked Online Dating. TED.com, filmed April 2013, [http://www.ted.com/talks/amy\\_webb\\_how\\_i\\_hacked\\_online\\_dating](http://www.ted.com/talks/amy_webb_how_i_hacked_online_dating)

[Вернуться](#)

## 120

Thaler Richard H. and Sunstein Cass R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven, CT: Yale University Press, 2008, 37.

[Вернуться](#)

## 121

Manjoo Farhad. Facebook, a News Giant That Would Rather Show Us Baby Pictures. New York Times, June 29, 2016.

[Вернуться](#)

## 122

Mosseri Adam. Building a Better News Feed for You. Facebook Newsroom, June 29, 2016, <http://newsroom.fb.com/news/2016/06/building-a-better-news-feed-for-you>

[Вернуться](#)

## 123

Jonathan Berger. How Music Hijacks Our Perception of Time. Nautilus.com, January 23, 2014, <http://nautil.us/issue/9/time/how-music-hijacks-our-perception-of-time>

[Вернуться](#)

## 124

Fumb David. Indulge in Your Feels at Glade's Museum of Feelings. November 25, 2015, <http://www.fastcocrete.com/3053990/indulge-in-your-feels-at-glades-museum-of-feelings>

[Вернуться](#)

## 125

Канадская королевская конная полиция.

[Вернуться](#)

## 126

Davenport Ruth. Drake Song Hotline Bling Spoofed by RCMP as Reminder of Emergency Vehicle Faw. CBCnews.com, April 20, 2016, <http://www.cbc.ca/news/Canada/nova-scotia/rcmp-music-video-drake-hotline-bling-1.3545494>

[Вернуться](#)

## 127

Ulukaya Hamdi. Chobani's Founder on Growing a Start-Up Without Outside Investors. Harvard Business Review, October 2013.

[Вернуться](#)

## 128

Wikiquote.org, [https://en.wikiquote.org/wiki/Arthur\\_Koestler](https://en.wikiquote.org/wiki/Arthur_Koestler)

[Вернуться](#)

## 129

Weems Scott. Ha! The Science of When We Laugh and Why (New York: Basic Books, 2014), 158.

[Вернуться](#)

## 130

Daniels Cora. Mr. Coffee: The Man Behind the \$ 4.75 Frappuccino Makes the 500. Fortune, April 14, 2003.

[Вернуться](#)

## 131

Tesco Builds Virtual Shops for Korean Commuters. Telegraph.co.uk, June 27, 2011, <http://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/8601147/Tesco-builds-virtual-shops-for-Korean-commuters.html>

[Вернуться](#)

## 132

Mlot Stephanie. Peapod's Virtual Grocery Store Hits the Road, PCMag.com, July 4, 2013,  
<http://www.pcmag.com/article2/0,2817,2421343,00.asp>

[Вернуться](#)

## 133

Li Shan. How Retail Stores Are Using Virtual Reality to Make Shopping More Fun. Los Angeles Times, April 10, 2016.

[Вернуться](#)

## 134

Waldron Daniel G., Johnstone George and Ruggiero Nick. Blackstone, a Magicians Life: The World and Magic Show of Harry Blackstone, 1885–1965 (Glenwood, IL: D. Meyer Magic Books, 1999), 141–143.

[Вернуться](#)

## 135

Milbourne Christopher. The Illustrated History of Magic. New York: Crowell, 1973:374.

[Вернуться](#)

## 136

Macknik Stephen L. and Martinez-Conde Susana. Sleights of Mind: What the Neuroscience of Magic Reveals About Our Everyday Deceptions. New York: Henry Holt, 2010, 137–138.

[Вернуться](#)

## 137

Hopkins Charles. Outs. Precautions and Challenges for Ambitious Card Workers ([N.p.]: Charles H. Hopkins, 1940), 10–11.

[Вернуться](#)

## 138

Dolgin Elie. Publication Bias Continues Despite Clinical-Trial Registration. Nature.com, September 11, 2009,

<http://www.nature.com/news/2009/090911/full/news.2009.902.html>

[Вернуться](#)

## 139

Reichheld Frederick F. Learning from Customer Defections. Harvard Business Review, March-April 1996.

[Вернуться](#)

## 140

Organizations Learn More from Failure than Success, Study Finds; Knowledge Gained from Failure Lasts Longer. ScienceDaily.com, original source University of Colorado Denver, August 24, 2010, <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/08/100823162322.htm>

[www.sciencedaily.com/releases/2010/08/100823162322.htm](https://www.sciencedaily.com/releases/2010/08/100823162322.htm)

[Вернуться](#)

## 141

Rowling J. K. The Fringe Benefits of Failure, and the Importance of Imagination. Harvard Commencement Speech, HarvardGazette.com transcript, June 5, 2008, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/06/text-of-j-k-rowling-speech>

<http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/06/text-of-j-k-rowling-speech>

[Вернуться](#)

## 142

“Richard Russo & Jenny Boylan on Plot Twists in Books – and Life, Studio 360, May 19, 2016, <http://www.wnyc.org/story/richard-russo-jenny-boylan-everybodys-fool>

[Вернуться](#)

## 143

Collis David. Lean Strategy. Harvard Business Review, March 2016.

[Вернуться](#)

## 144

Remembering Robert R. Taylor, Founder of Minnetonka Corp., Dead at 77. BusinessWire.com, September 10, 2013, <http://www.businesswire.com/news/home/20130910006284/en/Remembering-Robert-R.-Taylor-Founder-Minnetonka-Corp>

[Вернуться](#)

## 145

Cialdini Robert B. Professionally Responsible Communication with the Public: Giving Psychology a Way. Personality and Social Psychology Bulletin 23, no. 7, July 1997, 673–683.

[Вернуться](#)

## 146

Villette Michel and Vuillermot Catherine. From Predators to Icons: Exposing the Myth of the Business Hero. DigitalCommons@ILR Press, 2009, 6.

[Вернуться](#)

## 147



Gladwell. The Sure Thing.

[Вернуться](#)

**148**

Zimmer Ben. Iterate. New York Times Magazine, June 11, 2010.

[Вернуться](#)

**149**

Surowiecki James. The Open Secret of Success: Toyota Production System. New Yorker, May 12, 2008.

[Вернуться](#)

**150**

McGrath Rita. Failing by Design. Harvard Business Review, April 2011.

[Вернуться](#)

**151**

Winston Andrew. Resilience in a Hotter World. Harvard Business Review, April 2014.

[Вернуться](#)

**152**

Steinmeyer Jim. The Glorious Deception: The Double Life of William Robinson. New York: Carroll & Graf, 2003, 220.

[Вернуться](#)

**153**

Stahl Christopher. «Outdoing Ching Ling Foo,» in Performing Magic on the Western Stage: From the Eighteenth Century to the Present, edited by Francesca Coppa, Lawrence Haas, and James Peck. New York: Palgrave Macmillan, 132.

[Вернуться](#)

## 154

Fred Keating as told to George Bailey. What Magicians Do When Magical Tricks Go Wrong. Modern Mechanics and Inventions, May 1932, reprinted by ModernMechanix.com, February 4, 2009, <http://blog.modernmechanix.com/what-magicians-do-when-magical-tricks-go-wrong>

[Вернуться](#)

## 155

Cialdini Robert B. Professionally Responsible Communication with the Public: Giving Psychology a Way. Personality and Social Psychology Bulletin 23, no. 7, July 1997, 673–683.

[Вернуться](#)