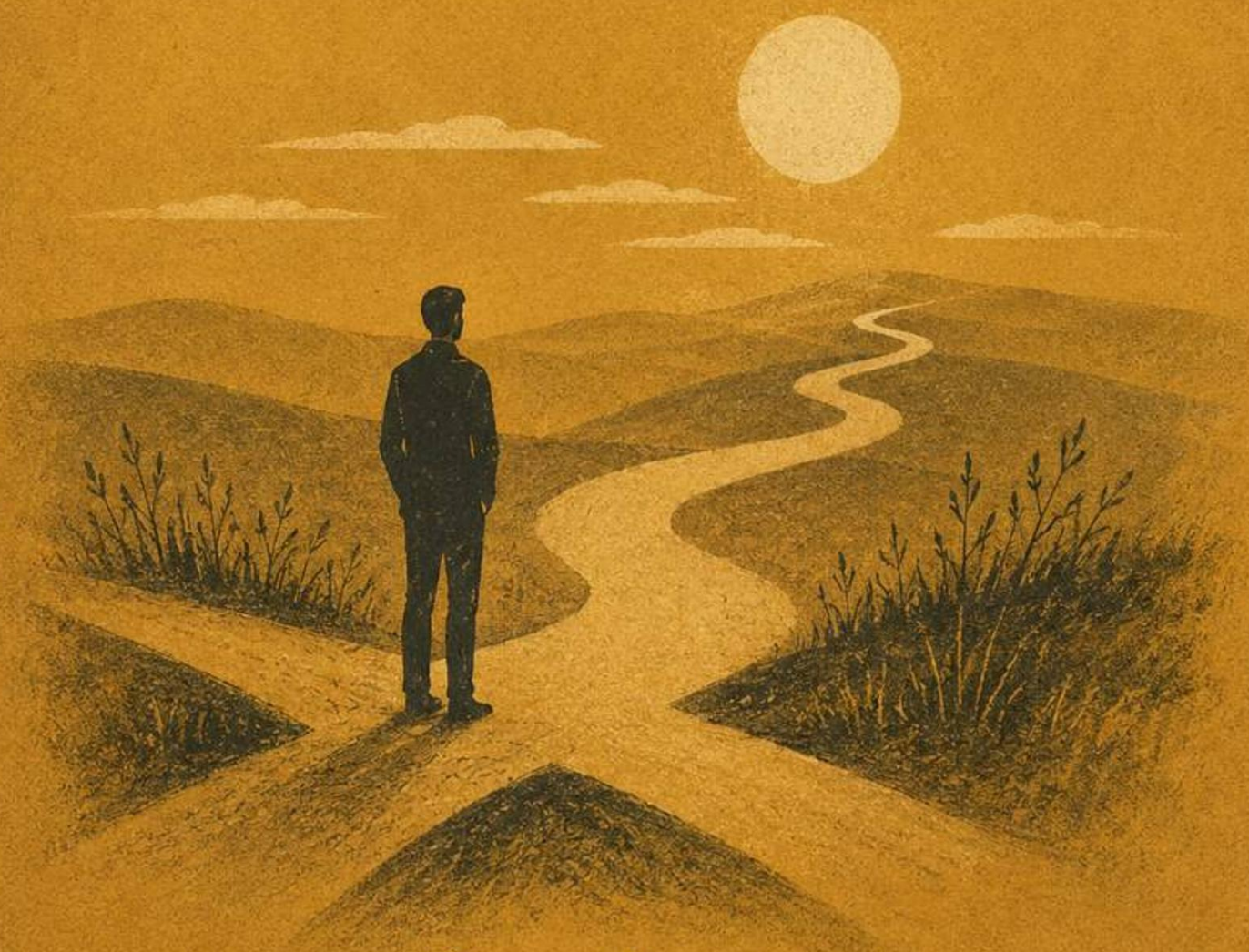


Между хочу и сделал.

Как сделать
правильный шаг проще



Роза Роули

Роза Роуль

**Между хочу и сделал. Как
сделать правильный шаг проще**

«Автор»

2026

Роуль Р.

Между хочу и сделал. Как сделать правильный шаг проще /
Р. Роуль — «Автор», 2026

Хватит винить себя за то, что Вы снова не сделали «как надо». Часто дело не в Вас, а в моменте, где нужное действие разваливается. Вы узнаете, почему желание не превращается в поступок, почему привычка тянется к руке быстрее мысли и как менять поведение без давления, стыда и красивых обещаний. Вы начнёте видеть, где человек теряет шаг: в сигнале, страхе ошибки, плохом времени, лишнем поле, прошлом провале или слишком далёкой выгоде. Сможете строить продукты, тексты, напоминания и сценарии так, чтобы люди не боролись с собой, а просто проходили путь легче. Перестанете чинить всё мотивацией, найдёте настоящие барьеры и сэкономите недели на идеях, которые нравятся команде, но не помогают живому человеку.

© Роуль Р., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Когда решение не становится поступком	7
Точка, в которой человек всё равно не делает	14
Когда действие уже поехало	22
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Роза Роуль

Между хочу и сделал. Как сделать правильный шаг проще

Введение

Я начала эту книгу с простого наблюдения: человек редко меняется оттого, что ему всё объяснили. Объяснения нужны, без них мы быстро скатываемся в суеверия, лозунги и самоуверенную болтовню. Но объяснение само по себе почти никогда не двигает нас с места. Мы можем прекрасно знать, что пора лечь спать раньше, меньше хвататься за телефон, откладывать деньги, говорить с близкими без раздражения, ходить пешком, доводить начатое до конца. Мы можем даже искренне хотеть всего этого. И всё равно вечером рука тянется к экрану, банковское приложение закрывается через десять секунд, кроссовки остаются у двери, а разговор снова заканчивается теми же словами, от которых потом неловко.

В этом нет особой загадки, если перестать воображать человека существом, которое каждую минуту сидит за пультом управления и спокойно выбирает лучший вариант. Так мы о себе рассказываем, особенно когда у нас просят объяснений. На деле большая часть жизни проходит быстрее. Мы реагируем на обстановку, цепляемся за привычное, экономим внимание, выбираем не из всех вариантов, а из тех, которые успели попасть в голову. Иногда это спасает. Иногда подводит. Чаще всего просто ведёт нас по дороге, которую кто-то уже проложил: мы сами вчера, дизайнер приложения, начальник, семья, город, реклама, усталость, чужой пример.

Меня интересует не то, как заставить человека делать то, что ему не нужно. Этого вокруг и так слишком много. Меня интересует другое: как помочь человеку сделать то, с чем он сам в общем-то согласен, но снова и снова не доходит до действия. Не героический рывок, не новый образ жизни с понедельника, не красивое обещание перед сном. Обычный переход от намерения к поступку. Маленький, часто скучный, но именно он меняет жизнь сильнее громких решений.

Источник, от которого отталкивается эта книга, говорит о поведенческом дизайне как о работе на стыке психологии, экономики, продукта и данных. Мне близка эта трезвость. Недостаточно знать пару эффектных экспериментов про выбор и привычки. Недостаточно верить в силу мотивации. Недостаточно сделать приятный интерфейс. Человека нужно увидеть целиком: с его усталостью, памятью, страхом ошибиться, привычками, социальными сигналами, старым опытом и средой, которая каждую минуту подсказывает ему, что делать дальше.

Я буду писать от лица практикующего автора, а не лектора с кафедры. Меня не интересует словарь ради словаря. Когда в тексте появится термин, он будет нужен для работы. Если речь пойдёт о привычке, значит, мы попробуем понять, где у неё крючок. Если о выборе, значит, нас будет интересовать, почему человек выбрал не то, что сам называл разумным. Если о продукте, услуге, обучении, семейном порядке или личной системе, значит, мы будем смотреть, что именно в них помогает действовать, а что красиво выглядит только в презентации.

У этой темы есть неприятная сторона. Как только мы признаём, что среда влияет на поведение, появляется соблазн сказать: отлично, будем влиять сильнее. Подтолкнём, спрячем, усложним отказ, подсветим нужную кнопку, сделаем так, чтобы человек не заметил, как согласился. На этом месте нужно остановиться. Инструменты, о которых пойдёт речь, годятся и для помощи, и для манипуляции. Разница не в технике, а в отношении к человеку. Я исхожу из простого правила: мы имеем право помогать там, где человек сам хотел бы поступить лучше и где наша помощь не отнимает у него ясности и выбора.

Эта книга будет строиться постепенно. Сначала мы разберёмся, как человек принимает решения и почему он часто не делает того, что решил. Потом посмотрим, из каких условий складывается действие: что должно случиться, чтобы мысль стала поступком. Далее перейдём к привычкам, плохим решениям, этике, поиску настоящей проблемы, проектированию вмешательств и проверке результата. Я заранее не обещаю волшебных схем. Хорошая работа с поведением редко похожа на фокус. Она больше похожа на внимательную уборку: убрать лишние препятствия, поставить нужное на видное место, не мешать человеку там, где он уже справляется, и вовремя признать, что наша умная идея не сработала.

Мне нравится начинать именно с этого признания: люди не глупы. Они ограничены. Это разные вещи. Мы забываем, отвлекаемся, устаём, цепляемся за знакомое, не любим потери, преувеличиваем то, что легко вспомнить, повторяем за другими, защищаем прежние взгляды, обещаем себе больше, чем завтра сможем сделать. Но в этих слабостях нет повода для презрения. Большинство таких механизмов когда-то помогали нам жить быстрее и экономнее. Проблема начинается тогда, когда старый способ мышления попадает в новую среду, где каждый экран, полка, уведомление и форма регистрации борются за наш короткий кусок внимания.

Поэтому я предлагаю смотреть на поведение без высокомерия. Не спрашивать: почему они такие ленивые? Лучше спросить: где именно действие развалилось? Человек не заметил возможность? Испугался сложности? Не поверил себе? Решил, что можно потом? Вспомнил прежнюю неудачу? Увидел рядом более лёгкий вариант? На эти вопросы уже можно отвечать делом. На обвинения делом отвечать трудно.

Введение на этом можно закончить. Не потому, что тема исчерпана. Просто дальше лучше идти через конкретный механизм. Как человек решает? Как действует? Почему его намерение, такое ясное утром, вечером оказывается где-то на полу рядом с сумкой, чеками и разряженным телефоном?

Когда решение не становится поступком

В день, когда у меня впервые серьёзно сорвало спину, я очень хорошо знала, что мне нужно больше двигаться. Не в общих словах. Не как люди знают, что овощи полезны, а стресс вреден. Я знала это телом. Врач говорил спокойно, без драматизма: регулярная нагрузка, простая гимнастика, ходьба, укреплять мышцы. Ничего сложного. Никакой тайной медицины. И я соглашалась. Даже записывала. Иногда покупала коврик, выбирала удобное время, смотрела упражнения. Потом жизнь шла дальше.

Самое неприятное в таких историях не боль. Боль хотя бы честная. Неприятнее то, что в них нельзя спрятаться за незнание. Я не могла сказать: мне никто не объяснил. Мне объяснили. Я не могла сказать: мне всё равно. Мне было не всё равно. Я не могла сказать: нет времени вообще. Время находилось на куда менее нужные вещи. Значит, привычное объяснение не работало. Дело было не только в информации, не только в желании и не только в силе характера.

Таких ситуаций у каждого достаточно. Человек понимает, что надо отвечать на важное письмо, но десятый раз открывает новости. Он хочет накопить деньги, но каждый месяц подписки, доставка, случайные покупки и мелкие утешения съедают остаток. Он обещает ребёнку слушать внимательнее, но через три минуты уже смотрит в телефон. Он скачивает приложение для учёбы и бросает после второго урока. Он знает пароль от банковского счёта, знает сумму долга, знает срок платежа, но тянет до последнего дня.

Мы привыкли объяснять это слабостью. Иногда так проще. Слабый человек, ленивая команда, несобранный пользователь, безответственный клиент. Такие ярлыки дают приятное чувство ясности. Но они плохо помогают что-то исправить. Если человек не делает нужное, стоит сначала проверить путь от намерения до действия. Часто там не одна пропасть, а цепочка мелких ям. В одну он наступил утром, в другую после обеда, третью даже не заметил.

Поведенческая наука начинается с довольно скромной мысли: человек ограничен. У нас ограничено внимание. Мы не можем всерьёз следить за всем сразу. У нас ограничена рабочая память. Мы не держим в голове бесконечный список условий, сроков, вариантов и последствий. У нас ограничены время и силы. После тяжёлого дня одна и та же форма регистрации кажется вдвое длиннее, чем утром. У нас ограничено терпение к неопределённости. Когда вариантов слишком много, мы не становимся свободнее, мы часто становимся неподвижнее.

Эти ограничения не делают нас неисправными. Без них мы бы, наверное, вообще не могли жить. Представьте человека, который каждую секунду заново выбирает, как держать ложку, как повернуть голову, каким маршрутом идти до двери, какое слово произнести, как отреагировать на шум в коридоре. Он не стал бы мудрее. Он бы быстро выдохся. Мозг экономит работу, потому что иначе мы утонули бы в мелочах.

Для экономии у нас есть быстрые способы выбора. Мы держимся за привычное. Смотрим, что делают другие. Верим тому, что легко вспомнить. Слишком сильно ценим то, что уже получили или собрали сами. Оцениваем новое через старое. Цепляемся за первую названную цифру. Отдаём больше веса сегодняшнему удовольствию, чем завтрашней пользе. Всё это часто называют искажениями, но само слово сбивает. Кажется, будто в голове есть чистый прибор, который должен показывать истину, а эти механизмы его портят. На практике всё проще и неприятнее: без быстрых правил мы бы не успевали решать, но в неподходящей обстановке эти правила ведут не туда.

Возьмём обычный магазин. Человек зашёл купить ужин. Он устал, голоден, торопится, в голове ещё разговор с работы. Перед ним полка с десятками вариантов. Он не читает каждую этикетку как исследователь. Он хватается знакомое, яркое, то, что брал сосед по очереди, то, что стоит на уровне глаз, то, где скидка выглядит как выигрыш. Потом дома может сказать:

мне просто захотелось. Это не ложь. Ему действительно захотелось. Но желание возникло не в пустоте. Его собрала обстановка.

То же происходит в цифровых продуктах. Пользователь не входит в приложение как судья с протоколом. Он открывает экран между двумя делами, с половиной внимания, иногда раздражённый, иногда тревожный, иногда просто скучающий. Он видит кнопку, текст, уведомление, пустое поле, чужую фотографию, красную точку, счётчик, список. Что-то из этого попадает в сознание, что-то проходит мимо, что-то вызывает доверие, что-то отталкивает до всякого рассуждения. Потом он объяснит своё поведение словами. Но объяснение часто приходит после поступка, как человек, который догоняет поезд и делает вид, что всё время ехал внутри.

Одна из полезных метафор говорит о двух типах мышления. Есть быстрое, интуитивное, привычное. Оно работает почти без слов. Оно узнаёт лица, ловит опасность, ведёт нас знакомым маршрутом, заставляет потянуться к телефону при звуке уведомления. Есть медленное, сознательное, рассуждающее. Оно считает, сравнивает, строит план, пытается удержать правило. В жизни они не сидят в разных комнатах и не передают друг другу бумаги. Всё сложнее. Но как рабочая схема это помогает. Мы часто думаем, что живём медленным умом, а действуем быстрым.

Быстрое мышление не враг. Оно делает большую часть полезной работы. Благодаря ему мы не учимся заново завязывать шнурки, не обсуждаем с собой каждый поворот руля, не читаем одну и ту же вывеску как неизвестный шифр. Но оно любит знакомое, реагирует на признаки, а не на полную картину, и легко идёт по старой колее. Если человек годами приходил домой и сразу открывал холодильник, то разговор о здоровом питании в девять утра не отменит вечерний жест. Вечером сработает дверь, усталость, кухня, свет, привычный маршрут руки.

Медленное мышление тоже не всесильно. Оно кажется нам главным, потому что умеет говорить. Оно объясняет, спорит, строит планы, даёт обещания. Но оно устает. Ему нужна пауза. Оно плохо работает под давлением, в спешке, в шуме, при страхе и избытке вариантов. Поэтому многие хорошие решения принимаются в обстановке, где действовать потом не придётся. В воскресенье вечером человек решает бегать по утрам. Во вторник утром решать приходится уже другому человеку: сонному, мёрзнущему, раздражённому будильником. Формально это тот же человек. практически, для дизайна поведения, нет.

Если мы хотим помогать себе или другим, надо уважать эту разницу. Решение, принятое в спокойной голове, должно получить опору в среде. Кроссовки у двери. Простая программа на десять минут, а не героическая тренировка. Напоминание в тот момент, когда человек реально может встать, а не в середине совещания. Заранее убранное препятствие: не надо искать одежду, вспоминать пароль, выбирать из двадцати вариантов, доказывать себе, что ты достоин начать. Чем больше мелких решений мы оставляем на момент действия, тем выше шанс, что действие распадётся.

Тут появляется первая рабочая мысль этой книги: поведение происходит не в голове вообще, а в конкретной минуте. У этой минуты есть запах, звук, усталость, люди рядом, открытые вкладки, деньги на карте, погода, старые воспоминания, срочные дела и предметы на столе. Мы любим говорить о мотивации, будто она лежит внутри человека плотным куском. На деле мотивация то вспыхивает, то тухнет, то переключается на соседний объект. Контекст может сделать слабое желание заметным, а сильное намерение бесполезным.

Вспомните обещание разобрать почту. Когда вы о нём думаете в отрыве от дня, оно кажется разумным. Двадцать минут, и станет легче. Но действие начинается не с разумности. Сначала нужно вспомнить. Потом не отмахнуться. Потом поверить, что задача не утянет на два часа. Потом открыть ящик и выдержать первый неприятный экран. Потом решить, с какого письма начать. Потом не уйти отвечать на сообщение, которое только что всплыло сбоку. Потом не решить, что сейчас не лучшее время. На каждом шаге можно выпасть. И если человек выпал, это ещё не означает, что ему всё равно.

Мне нравится думать о действии как о прохождении через несколько ворот. Сначала должен появиться сигнал. Что-то напоминает человеку о возможности: уведомление, предмет, чужой вопрос, внутреннее чувство, боль в спине, голод, скука, календарь. Без сигнала действие даже не выходит на сцену. Потом идёт мгновенная реакция. Приятно? Неприятно? Похоже на прошлую неудачу? Этим занимаются такие быстрые слои психики, которые не спрашивают разрешения. Дальше может включиться оценка: стоит ли оно усилий, что я получу, что потеряю, какие есть альтернативы. Потом проверяется способность: могу ли я сделать это сейчас, знаю ли как, есть ли силы, ресурсы, навыки, вера в успех. Потом время: почему сейчас, а не потом? И поверх всего лежит опыт, потому что человек не новый лист бумаги. У него уже были похожие попытки, стыд, победы, скука, раздражение, чужие оценки.

Если хотя бы одни ворота закрыты, намерение может остаться намерением. Иногда мы лоимся в неправильное место. Например, человек не занимается английским, и мы добавляем ему ещё объяснений о пользе языка. А у него проблема не в пользе. Он уже согласен. Его останавливает первый урок, где он чувствует себя глупо. Или он не понимает, когда заниматься. Или каждый раз теряет ссылку. Или курс начинается с длинного теста, после которого хочется закрыть ноутбук. Мы лечим оценку, а болит способность. Мы усиливаем мотивацию, а провал случился на сигнале. Мы пишем вдохновляющий текст, а человеку нужен заранее выбранный маленький шаг.

Отсюда вытекает практическое правило: прежде чем придумывать решение, надо найти место поломки. Не вообще почему люди не меняются, а где именно в этой ситуации пропадает действие. Пользователь не видит нужную функцию? Видит, но не доверяет? Доверяет, но боится ошибиться? Хочет, но не может сейчас? Может, но откладывает? Пробовал раньше и решил, что это не для него? Для каждого случая нужен другой ход. Универсальные советы приятны только тем, кто их даёт.

Рассмотрим привычку. Она особенно коварна, потому что часто вообще не проходит через сознательное решение. Есть сигнал, есть заученное действие, иногда есть награда. Человек слышит звук сообщения и тянется к экрану. Открывает дверь квартиры и идёт на кухню. Садится работать и сначала проверяет почту, хотя собирался писать отчёт. Это не всегда сильное желание. Иногда это просто протоптанная дорожка. Чем чаще мы по ней ходили, тем меньше требуется обсуждений.

Привычки полезны, когда ведут туда, куда мы всё равно хотим попасть. Утром поставить чайник и выпить воду. После обеда пройтись десять минут. Перед отправкой письма перечитать адресата. В конце рабочего дня закрыть лишние вкладки и записать первый шаг на завтра. Хорошая привычка снимает с человека необходимость снова уговаривать себя. Она делает полезное поведение менее торжественным и более обычным. Это большое преимущество. Многие перемены срываются именно потому, что каждый раз требуют внутреннего митинга.

Но плохую привычку нельзя убрать одним презрением. Если она держится на сигнале и награде, нужно работать с ними. Можно убрать сигнал: не держать сладкое на столе, выключить лишние уведомления, не открывать мессенджер первым окном. Можно заменить действие: после ужина не идти к шкафу за печеньем, а сразу ставить чай и мыть чашку, чтобы занять руки и закрыть старый маршрут. Можно изменить награду: дать себе быстрый отдых без провала в ленту. Можно сделать вредное действие чуть труднее, а полезное чуть ближе. Ничего героического. Просто среда перестаёт всё время голосовать против нас.

Люди иногда обижаются на такие мелкие меры. Кажется несерьёзным: я взрослый человек, неужели меня остановит лишний шаг до телефона? Да, иногда остановит. И это хорошая новость. Мы не обязаны каждый день побеждать себя в честном бою. Можно не устраивать бой. Если приложение спрятано с первого экрана, если пароль от развлекательного сервиса не сохранён, если форма заявки уже заполнена основными данными, если нужный документ

лежит на видном месте, поведение меняется без фанфар. Человек всё ещё выбирает. Просто выбор перестаёт быть таким скользким.

В дизайне продуктов это особенно заметно на маленьких трениях. Лишнее поле. Непонятная подпись. Неожиданная регистрация. Просьба придумать пароль до того, как человек понял ценность. Список тарифов, где нельзя быстро сравнить. Ошибка без объяснения. Нажал назад и потерял всё заполненное. Каждая такая мелочь создаёт новый момент выбора: продолжать или бросить. Люди бросают не потому, что они плохие пользователи. Они бросают потому, что жизнь вокруг уже полна просьб, окон, форм и тревог. Продукт, который просит ещё немного терпения, должен заслужить его.

Но простота сама по себе не свята. Можно упростить путь к полезному действию, а можно к бессмысленному потреблению. Можно снять лишний страх перед записью к врачу, а можно спрятать отмену подписки. Можно помочь человеку увидеть последствия, а можно сделать их мутными. Поэтому разговор о поведении нельзя отделять от этики. Чем лучше мы понимаем человеческие ограничения, тем меньше имеем права делать вид, что человек полностью сам виноват, когда попался на ловушку.

Есть ещё одна причина не верить только словам пользователя. Люди плохо знают, почему они поступают так или иначе. Мы спрашиваем: почему вы не воспользовались функцией? Нам отвечают: не было времени. Может быть. А может быть, первый экран вызвал недоверие, но человек не сформулировал это даже для себя. Мы спрашиваем: будете ли вы пользоваться этим каждую неделю? Нам уверенно говорят: конечно. В этот момент говорит спокойная версия человека, которой приятно видеть себя организованной. Через неделю придёт другая версия: с дедлайном, простудой, семейной ссорой и двадцатью непрочитанными сообщениями.

Это не значит, что людей не надо спрашивать. Надо. Просто ответы нужно соединять с наблюдением. Что человек делает, где задерживается, что пропускает, когда уходит, куда смотрит, в какой момент просит помощи, после какой ошибки не возвращается. Поведение часто честнее объяснений. Объяснения дают смысл, но поступки показывают сопротивление среды.

В личной жизни действует тот же принцип. Если я говорю себе, что хочу читать вечером, но каждый вечер телефон лежит на подушке, а книга в другой комнате, не надо долго анализировать мою любовь к литературе. Среда уже всё решила за меня. Если я хочу меньше спорить резко, но начинаю тяжёлые разговоры голодной и на бегу, я сама подставляю себе ножку. Если хочу вовремя платить по счетам, но уведомление приходит в момент, когда я за рулём, оно почти бесполезно. Намерение должно встретиться с подходящей минутой, иначе оно просто машет рукой издалека.

Работая с поведением, мы должны различать решение и действие. Решение может быть правильным, красивым, даже искренним. Действие требует сцены, реквизита, времени, сил и выхода без лишних препятствий. Человек решил питаться лучше. Что именно будет лежать у него в холодильнике в среду вечером? Он решил учиться. Где откроется первый урок, сколько минут займёт, что делать, если он ошибся? Он решил накопить. Как деньги уйдут на счёт до того, как он начнёт их мысленно тратить? Пока на эти вопросы нет ответа, решение висит в воздухе.

Хороший поведенческий дизайн не презирует намерения, но и не поклоняется им. Он переводит намерение в условия. Не “пользователь должен захотеть”, а “что напугает его в нужный момент”. Не “пусть будет мотивирован”, а “какая первая польза видна сразу”. Не “пусть разберётся”, а “какой следующий шаг невозможно перепутать”. Не “пусть не ленится”, а “какое препятствие мы поставили сами и можем убрать”. Такой подход звучит менее возвышенно, зато чаще работает.

Иногда препятствием становится прошлый опыт. Человек уже пробовал вести бюджет и почувствовал себя бедным, глупым или виноватым. Пробовал бегать и получил боль. Пробовал

учить язык и застрял на грамматике, где ему снова стало четырнадцать лет и стыдно у доски. Когда мы предлагаем ему “просто начать”, мы обращаемся не к пустому месту. Мы обращаемся к человеку, который уже носит с собой память о провале. Эта память может закрыть дверь раньше, чем он услышит аргументы.

Поэтому первая встреча с продуктом, курсом, системой или новым правилом часто решает больше, чем нам удобно признать. Если в начале человек почувствовал ясность, уважение и маленький успех, у него появляется опыт, на который можно опереться. Если почувствовал хаос, стыд и бессилие, дальше придётся работать против уже созданного следа. Продукт может измениться, но пользователь помнит старую боль. Команда говорит: мы всё исправили. Человек думает: я там уже был, спасибо.

Отдельно стоит сказать о выборе. Мы часто считаем, что больше вариантов означает больше свободы. В бытовом смысле это верно до определённого предела. Но когда человек устал или не уверен в себе, избыток вариантов превращается в просьбу выполнить работу. Выберите план из семи. Настройте цель. Укажите параметры. Сравните условия. Примите решение. Для опытного пользователя это гибкость. Для новичка это болото. Он пришёл за помощью, а ему выдали ещё одну задачу.

Здесь полезно различать свободу и брошенность. Свобода оставляет человеку возможность изменить путь. Брошенность заставляет его самому строить путь с нуля в момент, когда он не готов. Хороший дизайн часто предлагает разумный вариант по умолчанию и честный способ его изменить. Плохой прячется за словами “мы дали выбор”, хотя на самом деле переложил труд на того, кто меньше всего подготовлен.

В поведении много относительного. Одна и та же сумма кажется большой или маленькой в зависимости от соседних цифр. Одна и та же потеря болит сильнее, чем равная выгода радует. Одна и та же задача кажется лёгкой после сложной и тяжёлой после отдыха. Слова тоже меняют рамку. “Сохранить 200 жизней” и “позволить 400 людям умереть” могут описывать один и тот же исход, но вызывают разные решения. Мы не оцениваем мир в вакууме. Мы всё время смотрим от какой-то точки отсчёта, и эту точку часто задаёт среда.

Для автора продукта это означает неприятную ответственность. Текст на кнопке, порядок вариантов, значение по умолчанию, пример рядом с полем, фотография, первый экран, письмо с напоминанием, история другого человека - всё это не украшения вокруг решения. Это часть решения. Они задают, что человек заметит, чего испугается, что сочтёт нормальным, где увидит потерю, где выгоду, где почувствует себя способным.

При этом не надо думать, что любое влияние уже насилие. Нейтрального дизайна почти не бывает. Если мы расставляем предметы, пишем инструкции, выбираем последовательность шагов, мы уже влияем. Вопрос не в том, влиять или нет. Вопрос в том, в чью пользу и насколько честно. Помогаем ли мы человеку сделать то, что он сам после спокойного размышления признал бы правильным для себя? Оставляем ли ему понятный отказ? Показываем ли цену решения? Не используем ли его усталость против него?

Эти вопросы кажутся слишком серьёзными, когда речь идёт о кнопках и уведомлениях. Но поведение складывается именно из таких мелочей. Один экран не меняет жизнь. Сотни экранов, писем, полок, разговоров и привычных маршрутов меняют. Мы живём внутри чужих решений о том, что поставить ближе, что скрыть глубже, где попросить согласие, где промолчать. Чем больше таких решений проходит через наши руки, тем меньше права у нас говорить: пользователь сам разберётся.

Теперь вернёмся к человеку, который хочет измениться. Что ему делать с мыслью о своих ограничениях? Можно воспринять её как унижение. Я не хозяин себе, мной управляют полки, звуки и усталость. Но можно увидеть в ней облегчение. Если поведение зависит от условий, значит, не всё нужно вытаскивать силой воли. Можно менять условия. Можно строить малень-

кие мосты там, где раньше требовался прыжок. Можно перестать ругать себя за каждый срыв и начать разбирать, что его вызвало.

Я не предлагаю снять с человека ответственность. Напротив, ответственность становится более конкретной. Не “стань дисциплинированной”, а “положи форму у двери”. Не “будь внимательнее к деньгам”, а “сделай перевод автоматическим в день зарплаты”. Не “меньше отвлекайся”, а “убери самое опасное отвлечение с первого экрана и начни работу с одного заранее записанного действия”. Ответственность перестаёт быть туманной чертой характера и превращается в устройство дня.

Командам, которые создают продукты, это тоже даёт более честную работу. Если люди не пользуются функцией, не надо сразу придумывать кампанию убеждения. Сначала стоит пройти весь путь пользователя как человек, а не как создатель. Где он узнаёт о функции? Что видит первым? Какая мысль возникает до объяснений? Сколько усилий нужно до первой пользы? Что происходит при ошибке? Есть ли момент, когда легче закрыть всё, чем продолжить? Есть ли уважение к тому, что пользователь пришёл не в лабораторию, а из своей жизни?

Иногда ответ будет неприятным: наша функция никому особенно не нужна. Поведенческая наука не спасает слабую ценность. Если действие не решает заметную проблему пользователя, никакая тонкая настройка сигнала и привычки не сделает его хорошим. Можно на время поднять клики, но нельзя долго удерживать человека возле пустого колодца. Поэтому разговор о поведении должен начинаться не с приёмов, а с пользы. Что человек пытается сделать? Почему это для него трудно? Где наша помощь действительно уменьшает трудность, а не только улучшает показатели?

В этом месте полезно быть безжалостно практичными. Люди не обязаны любить наши идеи. Они не обязаны восхищаться нашей логикой. Они не обязаны идти по маршруту, который удобен отчёту. Если им тяжело, скучно, непонятно или стыдно, они уйдут. И будут правы. Наша задача не доказать, что они должны были остаться. Наша задача понять, что в их положении разумнее было уйти, и изменить саму ситуацию, если мы правда хотим помочь.

Переход от намерения к действию обычно выглядит буднично. Человек не переживает внутреннее перерождение. Он просто получает напоминание в подходящий момент, видит ясный первый шаг, не пугается, делает маленькое действие, чувствует, что справился, и в следующий раз ему чуть легче. Потом ещё раз. Потом появляется привычка или хотя бы доверие к процессу. Большие перемены часто начинаются именно так, без торжественной музыки.

У этой будничности есть сила. Она возвращает нас из мира обещаний в мир устройства. Не надо ждать идеального характера. Не надо искать редкую мотивацию. Надо смотреть, что происходит в минуту выбора. Кто или что зовёт человека? Как он реагирует? Видит ли смысл? Может ли сделать? Почему сейчас? Что ему напоминает прошлый опыт? Эти вопросы станут основой всей книги.

В следующих главах мы будем разбирать их подробнее. Сначала посмотрим на действие как на цепочку условий: сигнал, реакция, оценка, способность, время и опыт. Потом разберём, как останавливать нежелательные привычки и решения. Но первая мысль уже должна остаться в руках: человек не всегда делает то, что решил, и это не повод махнуть на него рукой. Это повод внимательнее посмотреть на путь между решением и поступком.

Есть ещё одно наблюдение, без которого первая глава была бы слишком аккуратной. Иногда человек не меняется не потому, что ему не хватает знания, а потому что новое поведение угрожает его представлению о себе. Тот, кто всю жизнь считал себя независимым, может сопротивляться финансовому плану, потому что в нём слышит контроль. Тот, кто привык быть сильным, может не просить помощи, даже когда помощь давно нужна. Тот, кто считает себя человеком творческим, может презирать расписание, хотя именно расписание спасло бы его работу. Мы редко спорим только с задачей. Мы спорим с тем, кем чувствуем себя рядом с этой задачей.

Поэтому язык продукта или совета имеет значение. Одна и та же просьба может звучать как поддержка или как обвинение. “Заполните недостающие данные” звучит иначе, чем “вы не завершили профиль”. “Начните с двух минут” иначе, чем “поставьте серьёзную цель”. Человек слышит не только смысл, но и отношение. Если он чувствует, что его уже записали в неуспешные, он будет защищаться. Если чувствует, что перед ним нормальный следующий шаг, сопротивления меньше. Это не вежливость ради красоты. Это часть механики действия.

В работе с поведением я всё чаще доверяю маленьким проверкам. Не верить собственному восторгу от идеи. Не спорить в комнате до хрипоты, какой экран лучше. Показать людям, дать попробовать, посмотреть, где они остановились. Иногда самая любимая гипотеза разваливается за пять минут. Человек не понимает слова, которое команде казалось очевидным. Не видит кнопку, которую дизайнер считал центральной. Боится нажать, потому что не знает, что будет дальше. Это обидно только первые пару раз. Потом начинаешь ценить такие провалы. Они экономят месяцы работы и много чужого терпения.

Именно поэтому я не буду строить эту книгу как сборник красивых приёмов. Приём без диагностики похож на лекарство, назначенное по фотографии. Кому-то поможет, кому-то навредит, а чаще просто создаст видимость дела. Нам нужна более медленная, но надёжная привычка мышления: видеть действие в контексте, искать место разрыва, менять среду, проверять результат и не влюбляться в собственное объяснение. Тогда поведенческий дизайн перестаёт быть набором хитростей и становится ремеслом.

Точка, в которой человек всё равно не делает

Однажды утром я поймала себя на очень знакомой сцене. На столе лежал блокнот, в телефоне стояло напоминание, кроссовки были выставлены у двери ещё с вечера. Я собиралась выйти на короткую прогулку до завтрака. Не подвиг, не марафон, не новая жизнь с понедельника. Двадцать минут по району, пока город ещё не шумит. Я сама это придумала, сама радовалась этой мысли и даже заранее проверила прогноз.

Через час я всё ещё сидела на кухне. Кофе остыл. Я открыла почту, ответила на одно письмо, потом на второе, потом зачем-то полезла посмотреть, сколько шагов прошла вчера. Кроссовки стояли у двери и выглядели почти укоризненно. Никакой драмы не случилось. Я не придумала. Я не решила, что прогулки бесполезны. Я не потеряла желание быть бодрее. Просто момент прошёл, а вместе с ним ушло и действие.

Это неприятная правда о поведении: желание часто оказывается слишком слабым инструментом. Не от лени и не от слабой воли. Чаще от того, что между мыслью и поступком стоит целая цепочка мелких условий. Одно условие не сработало, и действие не началось. Всё выглядит смешно, пока речь идёт о прогулке. Но ровно так же люди не отправляют заявку на пособие, не записываются к врачу, не откладывают деньги, не делают резервную копию документов, не открывают приложение, которое сами установили, чтобы решить свою же проблему.

Когда мы придумываем продукт, сервис, программу обучения или простое письмо пользователю, нам хочется верить в прямую дорогу. Человек увидел пользу, согласился с ней и начал действовать. В презентациях эта дорога выглядит особенно ровной. Вот боль пользователя, вот наше решение, вот экран с красивой кнопкой, вот ожидаемый рост нужного показателя. На практике всё проще и неприятнее: человек может согласиться с каждым словом, а потом ничего не сделать.

Я много раз видела, как команды пытаются чинить это одним и тем же способом. Они добавляют объяснений. Ещё один экран о пользе. Ещё одно письмо с доводами. Ещё одну фразу в духе: это займёт всего две минуты. Иногда это помогает. Но часто проблема не в том, что человек не понял пользу. Он понял. Он даже поверил. Ему просто не хватило чего-то другого: подходящего толчка, хорошего момента, ощущения, что он справится, или прошлого опыта, после которого не хочется возвращаться.

Чтобы проектировать поведение, надо перестать спрашивать только: хочет ли человек? Надо спрашивать иначе: что должно совпасть в тот самый момент, когда действие может начаться?

Возьмём самый простой пример. Человек скачал приложение, которое помогает готовить дома и меньше заказывать еду. Он действительно устал от доставок. Он хочет есть проще, дешевле, спокойнее. Вечером он сидит на диване, рядом телефон, на экране сериал. Почему он вдруг должен открыть это приложение? Какая сила поднимет эту идею из общего шума? Что он почувствует в первую секунду? Не покажется ли ему, что сейчас поздно, он устал, холодильник пустой, а завтра будет удобнее? И если он уже пробовал планировать меню и всё бросал, не всплывёт ли у него знакомое: опять не получится?

С этого места начинается настоящая работа. Не громкая, не вдохновляющая, зато полезная. Нужно разложить действие на условия. Человек должен заметить возможность действовать. Должен не отшатнуться от неё внутренне. Должен решить, что выгода стоит усилия. Должен иметь возможность сделать шаг прямо сейчас. Должен почувствовать, что сейчас подходящее время. И всё это проходит через фильтр прежнего опыта.

Если хотя бы одно звено выпало, желание остаётся желанием. Потом человек может честно сказать: я забыла, устала, не дошли руки, не было настроения. Это не всегда отговорки. Часто это попытка объяснить самому себе, почему намерение не превратилось в движение.

Первое условие: действие должно попасть в поле внимания. Звучит банально, но именно здесь ломается большая часть хороших планов. Мы живём не в пустой комнате, где на столе лежит одна задача. Вокруг одновременно просят внимания сообщения, счета, дети, работа, шум, усталость, новости, чужие лица, собственные мысли. В таком окружении даже нужное действие не существует, пока оно не стало заметным.

Я могу хотеть пить воду чаще, но если стакана нет на столе, я спокойно прохожу мимо кухни. Я могу хотеть читать вечером, но если книга лежит в другой комнате, телефон побеждает раньше, чем я успеваю вспомнить о книге. Я могу хотеть платить по долгам быстрее, но если напоминание приходит в тот момент, когда я стою в метро без нормальной связи и с сумкой в руках, оно не становится началом действия. Оно становится раздражающим шумом.

Команды часто называют это уведомлением, но уведомление и настоящий сигнал - разные вещи. Уведомление можно закрыть не глядя. Сигнал попадает в нужный момент и связан с тем, что человек уже делает или чувствует. Кроссовки у двери утром лучше длинного письма о пользе ходьбы. Пустая бутылка на рабочем столе лучше статьи о водном балансе. Кнопка рядом с только что полученной зарплатой лучше общего совета когда-нибудь начать копить.

Сигнал не обязан быть громким. Иногда тихий предмет, поставленный в правильном месте, работает лучше, чем три напоминания. Важно другое: он должен появиться там, где у человека ещё есть шанс действовать. Если шанс уже прошёл, сигнал превращается в укор. А укоры плохо строят новые привычки. Они только учат человека быстрее закрывать глаза.

Второе условие возникает почти мгновенно. Человек замечает действие и за долю секунды на него реагирует. До расчётов, до доводов, до разумного разговора с собой. Внутри успевает прозвучать короткое: хочу, не хочу, доверяю, не доверяю, знакомо, опасно, скучно, стыдно, слишком сложно. Мы часто не успеваем заметить эту реакцию, но она уже покрасила всю дальнейшую мысль в свой цвет.

Представьте два одинаковых предложения: начать вести бюджет. Для одного человека это обещание свободы. Наконец-то будет ясно, куда уходят деньги. Для другого это запах школьной тетради с красными исправлениями, разговоров о долгах, ощущения, что тебя сейчас поймают на ошибке. Снаружи одно и то же действие. Внутри два разных мира.

Поэтому внешний вид продукта, тон письма, первое сообщение, имя отправителя, даже маленькая деталь в форме регистрации имеют значение. Человек не обязательно сможет объяснить, почему ему не хочется продолжать. Он скажет: как-то не моё, потом посмотрю, неудобно. За этим может стоять недоверие, стыд, усталость от похожих сервисов, неприятная ассоциация или простое ощущение, что на него давят.

Доверие здесь не строится лозунгами. Фраза нам можно доверять обычно звучит хуже молчания. Доверие возникает из поведения продукта: не просить лишнего раньше времени, объяснять простыми словами, не прятать последствия, не обещать чудес, не делать вид, что сложная жизнь решается одной кнопкой. Если продукт просит человека изменить привычку, он уже входит на личную территорию. Там нельзя топтать сапогами.

Третье условие: сознательная оценка. В какой-то момент человек всё же спрашивает себя: стоит ли оно того? Что я получу? Сколько сил потрачу? Что потеряю, если не сделаю? Есть ли вариант полегче? Здесь уже работают привычные аргументы, цифры, выгоды, сравнения. Но и здесь легко ошибиться, если смотреть на пользу глазами команды, а не глазами человека.

Для компании польза может быть очевидной. Если пользователь заполнит профиль, мы лучше подберём рекомендации. Если он подключит счёт, мы точнее покажем картину финансов. Если он выполнит упражнение, он приблизится к цели курса. Всё верно. Только пользователь в этот момент видит не нашу систему, а свои ближайшие десять минут. Ему надо найти документ, вспомнить пароль, напрячься, возможно, столкнуться с неприятной правдой о себе. И рядом всегда лежит альтернатива: ничего не делать.

Ничего не делать часто недооценивают. Оно выглядит как отсутствие выбора, но в реальной жизни это очень сильный конкурент. Ничего не делать не требует формы, пароля, усилия, риска выглядеть глупо. Оно доступно сразу. Поэтому продукт, который хочет изменить поведение, соревнуется не только с другими продуктами. Он соревнуется с покоем, привычкой, откладыванием и маленьким облегчением от того, что сейчас можно не трогать трудную тему.

Хорошая оценка со стороны пользователя появляется не из длинного списка преимуществ. Ей помогает ясная связь между первым шагом и ближайшим полезным результатом. Не когда-нибудь вы станете организованнее, а сегодня вы увидите три платежа, которые можно отменить. Не наш курс развивает мышление, а через пять минут вы поймёте, где застреваете в задаче. Не приложение улучшит здоровье, а сейчас вы выберете ужин без мучительного выбора.

Четвёртое условие кажется самым практичным: возможность действовать. У человека должен быть план, ресурсы, навык и уверенность, что он не провалится на первом же шаге. Здесь часто прячутся самые маленькие и самые дорогие ошибки.

Допустим, человек решил открыть пенсионный счёт или оформить налоговый вычет. Он согласен, что это полезно. Он даже сел за компьютер. Потом форма попросила номер документа, которого нет под рукой. Или надо скачать файл, распечатать, подписать, загрузить обратно. Или слово в инструкции написано так, что понятно только специалисту. Возникает остановка. Маленькая, почти стыдная. Человек думает: разберусь позже. И позже может не наступить.

Каждая такая остановка создаёт новый момент выбора. А новый момент выбора значит новый риск потерять внимание, уверенность и время. Иногда команда смотрит на форму и говорит: ну что тут сложного, всего одно поле. Но это поле может требовать встать, искать папку, звонить бухгалтеру, вспоминать пароль, просить помощи. Для дизайнера это поле. Для человека это цепь дел, которые он не планировал делать.

Способность действовать связана не только с технической простотой. Есть ещё вера в успех. Человек должен чувствовать: я справлюсь. Не идеально, не навсегда, но хотя бы с этим шагом. Если продукт сразу показывает огромную цель, он может лишить сил. Сбросить двадцать килограммов, выплатить все долги, выучить язык, стать спокойнее, полностью перестроить питание. Слова хорошие, но в них легко утонуть. Иногда лучше спросить: какой один ужин вы можете приготовить на этой неделе? какую одну подписку можно отменить? какое одно письмо можно отправить сегодня?

Пятое условие: время. Даже если действие заметно, приятно, полезно и выполнимо, остаётся вопрос: почему сейчас? Человеческий ум великолепно умеет переносить полезные дела в туманное потом. Там они выглядят почти выполненными. Я сделаю это на выходных. Начну после отпуска. Разберусь, когда будет спокойнее. Запишусь, когда освобожусь. Проблема в том, что будущее редко приходит пустым и удобным. Оно приходит со своими письмами, простудами, срочными задачами и усталостью.

Сейчас появляется тогда, когда есть срок, событие, привязка или обещание. Зарплата пришла сегодня, значит, сегодня удобно отложить часть денег. Врач назначил анализы на пятницу, значит, запись нужна до четверга. После завтрака я надеваю обувь и выхожу на десять минут. В восемь вечера, когда ребёнок уснул, я открываю урок. Чем конкретнее момент, тем меньше пространства для внутреннего торга.

Но срочность нельзя просто нарисовать красным цветом. Люди быстро учатся не верить искусственной тревоге. Если каждое письмо кричит срочно, срочным не становится ничего. Настоящая работа с временем уважает жизнь человека. Она ищет уже существующие повороты дня: утро, дорогу, оплату, конец недели, начало месяца, момент покупки, момент сомнения. Продукт не должен каждый раз создавать пожар. Лучше оказаться рядом с тем огнём, который уже горит.

Шестое условие я бы выделила отдельно, хотя оно проходит через все остальные. Это опыт. Не абстрактный опыт пользователей, а личная история конкретного человека. Что он уже пробовал? Где ему было стыдно? Что у него не получилось? Какая похожая программа обещала помощь, а потом оставила его с ощущением собственной несостоятельности?

Один человек видит приложение для медитации и думает: наконец-то я вернусь к себе. Другой видит тот же экран и вспоминает, как трижды начинал, раздражался от голоса в наушниках и бросал на четвёртый день. Для первого это приглашение. Для второго - очередное доказательство, что он не умеет быть спокойным. Продукт один. Прошлое разное.

Опыт особенно важен после первой неудачи. Если человек попробовал и не получил результата, нельзя вести себя так, будто ничего не было. Нельзя снова бодро писать: начните свой путь. Он уже начинал. Возможно, не раз. Лучше признать реальность: в прошлый раз было трудно продолжать, поэтому сегодня начнём с меньшего шага. Такая фраза звучит менее празднично, зато в ней есть уважение.

Теперь соберём цепочку на обычном действии. Человек хочет разобрать почту. У него есть намерение. Утром приходит напоминание. Он его видит, значит, сигнал сработал. Первая реакция: неприятно, но облегчение после уборки знакомо, значит, он не закрывает всё сразу. Он оценивает пользу: если разберу хотя бы старые письма от клиентов, день будет спокойнее. Возможность есть: ноутбук открыт, папка уже создана, правило сортировки подсказано. Время подходит: до встречи двадцать минут. Опыт не мешает: в прошлый раз он уже чистил одну папку и почувствовал разницу. Действие начинается.

Измените одну деталь, и всё рассыпается. Напоминание пришло вечером в автобусе. Или текст звучит обвиняюще: у вас снова беспорядок. Или для сортировки надо прочитать инструкцию на пять страниц. Или человек помнит прошлую попытку, когда удалил нужное письмо и потом долго восстанавливал. Намерение осталось тем же, но действие не началось.

Вот почему полезно думать не о мотивации вообще, а о воронке действия. На входе много людей, которые вроде бы согласны и хотят. Дальше часть не заметила сигнал. Часть заметила, но внутренне оттолкнулась. Часть решила, что усилие не стоит результата. Часть не смогла действовать прямо сейчас. Часть перенесла на потом. Часть остановилась из-за прошлого опыта. На выходе остаётся совсем немного людей, и команда удивляется: почему конверсия такая низкая, ведь всем же нужно?

Потому что нужно не равно сделано. Это, пожалуй, одна из самых полезных фраз для человека, который проектирует поведение. Нужно спать больше. Нужно двигаться. Нужно копить. Нужно оформлять документы вовремя. Нужно проверять настройки безопасности. Нужно читать договор. Но слово нужно редко поднимает человека со стула. Оно хорошо звучит в отчёте, но плохо работает в десять вечера, когда человек устал и хочет тишины.

Что из этого следует для работы? Сначала надо выбрать конкретное действие. Не улучшить финансовое здоровье, а отложить тысячу рублей в день зарплаты. Не стать активнее, а выйти на десять минут после утреннего кофе. Не пользоваться продуктом чаще, а открыть его в момент, когда пришёл счёт. Пока действие расплывчато, его невозможно спроектировать. Нельзя поставить сигнал к туману. Нельзя убрать препятствие у абстракции.

Потом надо описать момент. Где человек находится? Что он делает? Что у него в руках? Кто рядом? Как он себя чувствует? Что может отвлечь? Что уже просит его внимания? Здесь не нужны красивые портреты аудитории с фотографиями и любимыми брендами. Нужна почти бытовая сцена. Женщина стоит у плиты, одной рукой помешивает кашу, другой отвечает в рабочий чат. Студент едет в автобусе и пытается заполнить форму с телефона. Мужчина открыл банковское приложение после зарплаты и одновременно думает о платеже за квартиру. В такой сцене сразу видны настоящие условия действия.

Дальше можно проверять каждое звено. Есть ли сигнал? Не слишком ли поздно он появляется? Какая первая реакция? Доверяет ли человек источнику? Видит ли ближайшую

пользу? Сколько решений надо принять до первого результата? Есть ли у него всё необходимое? Почему сейчас, а не потом? Что в его прошлом может мешать? Эти вопросы иногда звучат скучно, зато они защищают от любимой ошибки: объяснять провал отсутствием мотивации.

Мотивация, конечно, нужна. Без неё человек не будет долго делать то, что ему безразлично. Но после определённого уровня она перестаёт быть главным рычагом. Люди и так хотят меньше тревожиться из-за денег, лучше спать, не срываться, не терять документы, не платить штрафы, не чувствовать себя беспомощными перед формами и правилами. Если они не действуют, это не повод читать им лекцию о пользе. Это повод искать место, где цепочка рвётся.

Мне нравится в этом подходе его трезвость. Он не обещает, что можно тайно управлять людьми. Он, наоборот, заставляет уважать сопротивление реальной жизни. У человека есть ограниченное внимание, ограниченные силы, неровный день, прошлые ошибки, гордость, стыд, привычки и право не делать то, что мы придумали. Наша задача не протолкнуть его любой ценой, а убрать лишнее между его собственным намерением и первым выполнимым шагом.

Иногда это выглядит совсем не эффектно. Сократить форму. Поменять время сообщения. Убрать назидательный тон. Перенести кнопку ближе к моменту решения. Разрешить начать без регистрации. Показать один следующий шаг вместо десяти. Напомнить не всем подряд, а тем, кто уже дошёл до нужного места. Признать прошлую неудачу. Дать возможность продолжить с того места, где человек остановился, а не начинать с чистого листа.

И всё же именно такие мелочи часто решают больше, чем большая идея. Большая идея говорит: люди должны заботиться о будущем. Маленькое решение спрашивает: где поставить поле суммы, чтобы человек в день зарплаты мог отложить деньги за пятнадцать секунд? Большая идея говорит: людям надо учиться. Маленькое решение спрашивает: какой урок можно открыть без подготовки, пока человек ждёт встречу? Большая идея говорит: пользователи должны быть вовлечены. Маленькое решение спрашивает: что они увидят в первую секунду и захотят ли продолжить?

Есть ещё один полезный тест. Если человек не сделал нужное действие, попробуйте описать пять доброжелательных причин, кроме лени и равнодушия. Он не заметил. Он не поверил. Он не понял ближайшую выгоду. Он не имел нужного документа. Он испугался ошибки. Он решил сделать позже. Он вспомнил прошлый провал. Он был занят другим. Он не увидел, где начать. Он почувствовал давление. Уже после этого списка обычно становится ясно: у команды больше возможностей помочь, чем казалось.

Хороший продукт для изменения поведения редко похож на строгого учителя. Он больше похож на человека, который вовремя подвинул стул, включил свет и сказал: начни вот отсюда, остальное потом. В этом нет магии. Зато есть шанс, что намерение наконец перестанет лежать мёртвым грузом и станет маленьким действием. А маленькое действие, если оно повторяется в подходящем контексте, меняет жизнь куда надёжнее, чем большая речь о пользе перемен.

Я специально говорю об этом через бытовые сцены, потому что в них меньше самообмана. В большом стратегическом разговоре легко представить пользователя бодрым и разумным. Он читает все подсказки, сравнивает варианты, благодарно принимает помощь, помнит свою цель и спокойно идёт к ней. В жизни он может читать экран на ходу, держать в голове чужую просьбу, злиться после разговора с начальником и одновременно думать, что купить на ужин. Это не портит модель человека. Это и есть человек.

Когда мы признаём это, дизайн становится менее самоуверенным. Мы перестаём ждать от пользователя, что он подстроится под нашу логику. Мы сами подстраиваем действие под его день. Не снижаем планку смысла, а снижаем лишнюю нагрузку на пути к смыслу. Разница большая. Помочь человеку сделать первый шаг не значит считать его слабым. Это значит не требовать от него лишнего там, где лишнее ничего не добавляет, кроме повода бросить.

Особенно это заметно в продуктах, где речь идёт о неприятных темах. Деньги, здоровье, долги, вес, обучение, безопасность. Там человек часто приходит не с любопытством, а с напряжением. Ему и так кажется, что он опоздал, плохо справился, недостаточно знает, слишком долго тянул. Если продукт встречает его холодным языком формы или бодрой интонацией тренера, напряжение растёт. Если же первый шаг устроен так, что не требует немедленно признать всю глубину проблемы, человеку легче остаться.

Иногда лучший первый шаг вообще не похож на главное действие. Перед тем как просить человека вести бюджет, можно показать один повторяющийся платёж. Перед тем как звать на длинную тренировку, предложить пройтись до конца улицы. Перед тем как требовать заполнить профиль, дать результат на основе двух ответов. Это не обман и не снижение ценности. Это уважение к тому, как люди входят в трудные изменения: боком, осторожно, через маленький безопасный опыт.

Разберём это на примере заявки на помощь студенту. На уровне здравого смысла всё ясно: если есть бесплатные деньги на учёбу, надо подать документы. Но студент не живёт внутри нашего здравого смысла. Он живёт между лекциями, работой, семейными разговорами, долгами, усталостью и страхом ошибиться в официальной форме. Он может не знать, с чего начать. Может думать, что помощь всё равно получит кто-то другой. Может открыть страницу, увидеть длинный список полей и закрыть вкладку. Потом он скажет: я не был уверен, что подхожу. Возможно, это правда. Но часто за этой фразой стоит более простое: процесс оказался слишком тяжёлым в момент, когда сил и так было мало.

Если команда отвечает на это ещё одной страницей информации, она может промахнуть. Студенту не всегда нужна новая лекция о праве на помощь. Иногда ему нужен короткий сигнал в правильное время: это часть поступления, начните здесь, срок такой-то, первый шаг займёт три минуты. Такая фраза не убеждает его заново в ценности денег. Она снимает часть неопределённости и переносит действие из туманной области когда-нибудь в конкретный коридор: сейчас, по этой ссылке, с этого поля.

То же самое происходит в медицине. Человек может знать, что обследование надо пройти. Он не спорит с врачом и не считает анализы вредными. Но запись на приём требует выбрать клинику, время, подготовку, документы, дорогу. Если система присылает одно сухое напоминание за месяц, оно легко теряется. Если же после визита человек получает понятный следующий шаг, несколько подходящих времён и возможность подтвердить запись одним касанием, мы уже работаем не с мотивацией, а с условиями действия.

В финансах эта разница ещё заметнее. Люди часто хотят откладывать деньги, но момент зарплаты быстро распадается на платежи, покупки, обещания семье и собственное облегчение: наконец-то можно выдохнуть. Если предложение сбережений приходит через неделю, оно попадает в другую реальность. Денег меньше, настроение другое, смысл хуже виден. Если же действие встроено в момент поступления денег, когда ресурс есть и связь между доходом и будущим ещё свежая, шанс меняется.

Здесь легко перейти грань и начать подталкивать человека туда, куда ему самому не надо. Поэтому я всё время возвращаюсь к одному ограничению: мы помогаем там, где человек сам хотел бы действовать, но спотыкается о устройство момента. Если человек не хочет копить, не хочет тренироваться, не хочет получать наши сообщения, задача не в том, чтобы хитростью провести его через сопротивление. Задача в том, чтобы услышать отказ. Поведенческий дизайн без уважения быстро превращается в назойливость.

Уважение проявляется не в мягких словах, а в праве выйти, отказаться, отложить без наказания и понять, что происходит. Когда продукт делает нужный команде путь гладким, а выход прячет в подвале, это уже не помощь. Когда он напоминает, но не даёт настроить частоту, он берёт больше власти, чем заслужил. Когда он использует стыд, чтобы ускорить действие, он

может получить короткий результат и долгую неприязнь. Люди помнят, где их загнали в угол, даже если потом не могут точно назвать момент.

В хорошей работе с поведением много скромности. Мы не знаем человека целиком. Мы видим клик, паузу, отказ, возвращение, но за этим могут стоять десятки причин. Поэтому полезно проверять гипотезы, а не спорить о них до хрипоты. Если одна команда уверена, что пользователю нужно больше объяснений, а другая думает, что мешает форма, можно сделать два аккуратных варианта и посмотреть на действие. Не на восторги в интервью, а на то, что человек сделал в реальном моменте.

Но измерение тоже надо читать осторожно. Если люди чаще нажали кнопку, это ещё не значит, что им стало лучше. Может быть, мы удачно поймали внимание, но привели к пустому действию. Может быть, человек начал, но бросил после первого неприятного опыта. Может быть, показатель вырос, а доверие упало. Поэтому в поведении нельзя смотреть только на ближайший щелчок. Надо спрашивать: действие довело человека до его собственной цели или только до нашей метрики?

Для писем и уведомлений это особенно существенно. Легко повысить открываемость тревожным заголовком. Легко заставить человека нажать, если намекнуть, что он что-то теряет. Но если за нажатием нет честной ценности, следующий сигнал станет слабее. Продукт сам портит свои будущие сигналы. Пользователь учится: они всегда преувеличивают. Потом даже нужное сообщение приходит в среду утром, а человек закрывает его вместе со всем остальным шумом.

Сигнал надо беречь. Это маленький кредит внимания, который человек нам выдаёт. Его нельзя тратить на пустяки. Если мы зовём, то зовём по делу. Если просим сделать шаг, то шаг должен быть посильным. Если обещаем результат, он должен появиться быстро или хотя бы быть честно объяснён. Иначе мы не просто теряем один сеанс. Мы ухудшаем будущую реакцию человека на всё, что исходит от нас.

Есть практическая привычка, которая помогает командам. Перед запуском любого изменения пройти путь пользователя вслух, как рассказ о конкретном дне. Не пользователь получает уведомление, а Марина выходит из офиса, у неё сел телефон до двадцати процентов, она открывает сообщение в лифте. Не студент заполняет анкету, а Илья сидит в общежитии после смены, ищет паспорт, отвлекается на звонок матери. Такие истории не заменяют исследование, но они быстро вытаскивают на поверхность нелепости, которые в схеме не видны.

Потом эту историю надо проверить на живых людях. Не спрашивать только: нравится ли вам идея? Люди вежливы, особенно если понимают, что вы старались. Лучше дать им задачу и молча смотреть, где они останавливаются. Где перечитывают. Где улыбаются из вежливости. Где пытаются нажать не туда. Где говорят: понятно, но рукой уже закрывают вкладку. В этих местах часто больше правды, чем в длинном ответе на вопрос о мотивации.

Иногда команда боится, что такой подход делает продукт слишком простым. Как будто если разбить действие на маленькие шаги, мы обедним замысел. На деле происходит другое. Простота первого шага защищает сложность будущей работы. Человек не может дойти до глубокого обучения, если бросил на регистрации. Он не сможет изменить питание, если первый экран заставил его вручную заносить всё, что он ел за неделю. Он не почувствует пользу финансового плана, если сначала надо пройти двадцать вопросов, похожих на допрос.

Первый шаг не должен рассказывать всю правду о системе. Он должен открыть дверь. Дальше можно постепенно добавлять сложность, когда у человека уже есть доверие, опыт и причина продолжать. В поведении последовательность часто важнее полноты. Слишком полное начало похоже на шкаф, который открыли на человека: всё полезное, но хочется закрыть обратно.

Есть и обратная ошибка: сделать первый шаг лёгким, а потом резко бросить человека в яму. Например, регистрация в один клик, а дальше пустой экран с требованием всё настроить

самому. Или обещание начать за минуту, после которого возникает длинная анкета. Это разрушает доверие быстрее, чем честное предупреждение. Лучше медленнее, но ровнее. Пусть человек заранее знает, где он находится и что будет дальше.

Хорошо работает ощущение продвижения, но только если оно не притворное. Человеку полезно видеть: я сделал часть пути, осталось немного, следующий шаг понятен. Но полоска прогресса, которая стоит на девяноста процентах ещё десять минут, вызывает злость. Похвала за пустое действие звучит фальшиво. Люди не так наивны, как иногда думают продуктовые команды. Они чувствуют, когда их гладят по голове ради удержания.

Поэтому язык продукта должен быть взрослым. Без сюсюканья, без угроз, без вечного восторга. Иногда достаточно сказать: вы остановились здесь, можно продолжить с этого шага. Или: для следующего действия понадобится паспорт. Или: если сейчас неудобно, выберите время напоминания. Такие фразы не выглядят блестяще на слайде, зато помогают человеку не потерять нить.

Внутри команды полезно отдельно обсуждать, какие препятствия мы считаем законными. Например, если действие связано с серьёзным решением, часть трения нужна. Человек должен подумать, прочитать, подтвердить. Не каждую задержку надо уничтожать. Бывают ситуации, где слишком лёгкое действие вредно: кредит, медицинское согласие, отказ от важной защиты, крупная покупка. Там наша задача не ускорить любой ценой, а помочь решить внимательно.

Это ещё одна причина не сводить поведенческий дизайн к конверсии. Иногда хороший результат - не больше действий, а меньше случайных действий. Человек остановился, перечитал, задал вопрос, отказался от неподходящего варианта. С точки зрения грубой метрики это может выглядеть как потеря. С точки зрения нормальной человеческой работы это успех. Он не сделал лишнего. Он не навредил себе. Он сохранил право на осознанный выбор.

Но когда речь идёт о действии, которое человек сам считает нужным и безопасным, лишнее трение надо убирать беспощадно. Не ради красоты интерфейса, а ради того, чтобы намерение не умерло по дороге. Если для полезного шага человеку нужно десять раз подтвердить очевидное, искать неизвестный термин, ждать письмо, копировать код, заново вводить данные, мы сами строим стену, а потом удивляемся, что люди не идут.

В этой главе я всё время возвращаюсь к одному и тому же: действие возникает в моменте. Не в среднем, не в сегменте аудитории, не в намерении, высказанном на интервью. В моменте. Там сходятся сигнал, реакция, оценка, возможность, время и опыт. Именно там продукт либо помогает, либо мешает. И чем честнее мы смотрим на этот момент, тем меньше нам приходится обвинять пользователя в том, что он не живёт по нашему плану.

В следующем слое работы появляется другой вопрос: что делать с действиями, которые человек уже совершает автоматически, хотя сам хотел бы остановиться? Там цепочка короче и упрямее. Сигнал, реакция, привычное движение. Но сначала полезно запомнить эту простую вещь: когда человек ничего не сделал, он не обязательно отказался. Возможно, мы просто не помогли нужным условиям встретиться в один момент.

Когда действие уже поехало

У меня есть знакомая, которая несколько лет подряд пыталась перестать проверять телефон по ночам. Никакой большой драмы в этом не было. Не наркотики, не азартные игры, не разрушенная жизнь. Просто телефон лежал рядом с кроватью, светился в темноте, и рука тянулась к нему раньше, чем голова успевала спросить: зачем?

Она ложилась спать с нормальным намерением. Завтра рано вставать. Надо выспаться. В спальне тихо, ребёнок наконец уснул, на кухне выключен свет. И тут приходило уведомление. Иногда даже не уведомление, а мысль о нём. Может, кто-то написал. Может, на работе что-то случилось. Может, в чате обсуждают то, что потом придётся догонять утром.

Пять минут превращались в сорок. Утром она сердилась на себя, вечером обещала себе больше так не делать, а ночью повторяла тот же круг.

Если смотреть со стороны, хочется сказать грубо и просто: убери телефон. Но мы редко живём так, как удобно советчику. В телефоне будильник. Там сообщения от матери. Там работа, которая иногда правда требует ответа. Там карты, банк, фотографии, музыка, список покупок, записка с паролем от домофона. Предмет, который мешает, одновременно помогает. Поэтому убрать его из жизни нельзя. Можно только понять, где именно действие уже начинается, и вмешаться раньше, чем оно станет почти неизбежным.

В первой части этой книги мы говорили о том, как человек начинает действовать. Есть знак, который цепляет внимание. Есть быстрая внутренняя реакция. Потом человек может успеть подумать, оценить пользу и цену, проверить, может ли он сделать шаг прямо сейчас, решить, подходящий ли момент, и всё это проходит через память о прошлых попытках. Когда все эти ворота открыты, действие случается.

Но с лишними действиями всё неприятнее. Часто они не проходят через широкую парадную дверь сознательного выбора. Они проскакивают боковым входом. Человек не решает съесть печенье, он видит тарелку и уже жуёт. Не решает открыть ленту, он ждёт лифт и уже листает. Не решает кричать, он слышит знакомую интонацию и уже повышает голос.

На практике мешать такому действию надо не в тот момент, когда оно уже стало действием. Поздно спорить с рукой, когда она несёт печенье ко рту. Поздно убеждать себя не листать ленту, когда большой палец уже знает свой маршрут. Поздно объяснять себе, что крик не поможет, когда лицо горячее, плечи подняты, а первая резкая фраза уже вылетела.

Нужна другая работа. Не героическая. Очень земная.

Надо найти кусок цепочки, который можно разорвать.

Плохая привычка почти всегда выглядит сильнее, чем она есть, потому что мы видим её целиком. Ночь, телефон, сорок минут, злость утром. Или офис, автомат с шоколадками, усталость, бумажка в корзине. Или воскресенье, обещание разобрать финансы, внезапная уборка шкафа, потом сериал, потом вечер, потом стыд. Если смотреть на это одним пятном, кажется, что человек просто такой. Несобранный, слабый, зависимый от удобства.

Но действие складывается из маленьких частей. И каждая часть не такая уж загадочная.

Сначала что-то напоминает о действии. Телефон рядом. Шоколадка видна за стеклом. Письмо с банковской выпиской лежит в почте. Потом тело и память дают быстрый ответ. Телефон обещает облегчение. Шоколадка обещает короткую паузу. Выписка обещает неприятные цифры, поэтому лучше не сейчас. Потом, если человек вообще успевает подумать, он находит объяснение. Я только проверю одно сообщение. Сегодня был тяжёлый день. С финансами надо разобраться основательно, а сейчас нет времени.

Объяснение может быть разумным. Оно даже часто правдоподобно. В этом и ловушка. Наш ум не всегда командует действием, но прекрасно умеет потом писать ему оправдательную записку.

Когда я смотрю на нежелательное поведение, я стараюсь не начинать с вопроса: почему человек опять так сделал? Этот вопрос слишком быстро приводит к характеру. Ленивый, тревожный, без силы воли, легкомысленный. Гораздо полезнее спросить иначе: где путь был слишком лёгким, а остановка слишком трудной?

Допустим, человек хочет меньше тратить на мелкие покупки. Он знает, что деньги уходят не на одну крупную ошибку, а на кофе навынос, доставку еды, случайные вещи из маркетплейса, такси вместо автобуса. Он открывает банковское приложение в конце месяца и видит знакомую картину. Никакой катастрофы, но опять неприятно. Он решает: со следующего месяца буду внимательнее.

Решение честное. Но оно почти ничего не меняет.

Потому что в момент покупки этот человек находится не в конце месяца перед отчётом, а утром перед кофейней. Он не смотрит на таблицу расходов. Он мёрзнет, спешит, плохо спал, в руке телефон, впереди рабочий созвон. Кофе стоит недорого, очередь маленькая, запах приятный. В этот момент буду внимательнее звучит как голос из другой жизни.

Чтобы помочь, мало показать человеку итоговую сумму. Иногда это нужно, но обычно поздно. Нужно вмешаться ближе к месту действия. Сделать покупку чуть менее автоматической. Дать знак до кассы, а не после. Перенести деньги на отдельный счёт заранее. Поставить дневной лимит. Убрать сохранённую карту из приложения, где покупки происходят в два касания. Не потому, что человек глупый. Потому что два касания почти не дают времени вернуться к намерению.

Нам часто кажется, что хороший дизайн должен убирать препятствия. Это правда, когда мы помогаем человеку сделать то, что он сам хочет сделать. Но когда речь о действии, от которого он сам страдает, небольшой зазор иногда спасает. Не стена. Не наказание. Не унижение. Просто пауза, в которой человек успевает снова стать участником происходящего.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

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