

1. Как убедить людей вовремя платить налоги

Как и у налоговых инспекторов большинства стран, у чиновников Королевского управления по налоговым и таможенным сборам (HMRC) Великобритании была проблема: слишком большое количество граждан уклонялось от подачи налоговых деклараций и не платило налоги вовремя.

Долгие годы чиновники HMRC рассылали этим любителям тянуть с выплатами множество писем и уведомлений. В большинстве из них говорилось в основном о различных последствиях, грозящих неплательщикам, если те так и не выплатят причитающуюся сумму: о расходах по уплате процентов, о штрафах за просрочку и судебных исках. На некоторых людей этот традиционный подход действовал хорошо, но во многих случаях оказывался бесполезным. И тогда в начале 2009 года HMRC, проконсультировавшись с нашей компанией INFLUENCE AT WORK, решило опробовать альтернативный подход, подкрепленный наукой убеждения. Заключался же он в одном маленьком изменении: одном единственном предложении, добавленном к стандартному письму.

Эта мелочь примечательна не только своей простотой, но и теми огромными переменами в поведении неплательщиков, к которым она привела. Письма нового образца позволили собрать 560 миллионов фунтов из 650 миллионов долга, что составило 86 % выплат. Для сравнения: за год до этого

HMRC удалось собрать 290 миллионов фунтов из предполагаемых 510, то есть всего 57 %.

В итоге новые письма в сочетании с другими проверенными методами, которые были взяты из государственной практики сбора недоимок, помогли налоговым инспекторам получить на 5,6 миллиарда фунтов невыплаченных налогов больше, чем в предыдущем году. Кроме того, HMRC снизило сумму долгов по бухгалтерским записям на 3,5 миллиарда фунтов. Учитывая то, насколько малы были потребовавшиеся изменения и что они к тому же ничего не стоили, их совокупный эффект оказался просто поразительным. Но в чем же заключались эти изменения? В новых письмах просто сообщалось, как много людей платит налоги вовремя (и это было правдой).

Но почему столько адресатов вдруг ощутило потребность отправить чек на нужную сумму, всего лишь прочтя в стандартном письме эту дополнительную и, казалось бы, не такую уж и важную фразу? Ответ заключается в основном принципе, управляющем человеческим поведением, который ученые называют *социальным доказательством*, или подтверждением толпы. Он подразумевает, что поведение того или иного человека в значительной степени формируется поведением окружающих, особенно тех, с кем он себя прочно отождествляет.

Исследователи десятилетиями изучали это явление и поняли, что ему подвластны не только люди. Стая птиц. Стадо животных. Косяк рыбы. Рой насекомых. Притягательность чужого поведения — это настолько архаичный принцип, что он воздействует даже на примитивные организмы. Само понятие социального доказательства, возможно, и не ново, но мы постепенно узнаем все больше о его воздействии и о том, как применять его регулярно.

То, что человек скорее предпочитает соглашаться с чем-то, нежели возражать, погружаясь в трудоемкий процесс познания, можно рассматривать как тревожный и как успокаивающий фактор одновременно. С одной стороны, беспокоит близость людей к леммингам, в своем поведении подчиняющимся тотальному контролю толпы. В то же время успокаивает то, что такое подчинение приводит нас в основном к правильным решениям.

Подчинение толпе — это не просто поведение, продиктованное потребностью не отставать от соседей. Оно даже более фундаментально, чем три основные и крайне мощные, хоть и простые человеческие мотивации: желание принимать как можно более точные и эффективные решения, желание присоединиться к другим и получать их одобрение и желание видеть себя в положительном свете.

Незначительное, казалось бы, изменение в налоговых уведомлениях HMRC Великобритании привело к таким огромным последствиям, потому что оказалось способно воздействовать на все три мотивации одновременно. В условиях повальной занятости и перегруженности желание «поступать так, как поступает большинство» может стать кратчайшим и в то же время наиболее эффективным путем к верному решению независимо от того, решаем ли мы, какой фильм посмотреть, в какой ресторан пойти или, как в случае с HMRC, когда заплатить налоги.

Привлекая внимание получателей к тому факту, что большинство граждан платит налоги вовремя, чиновники вызвали у неплательщиков желание присоединиться к этому большинству. В конце концов, поступая так же, как большинство, мы получаем приятную возможность заслужить его одобрение и увеличиваем шанс укрепить свои социальные связи.

В конкретном случае с письмами HMRC третья мотивация — желание человека видеть себя в положительном свете — тоже сыграла свою роль. Ведь большая часть неплательщиков, вероятно, совсем не гордится своим неправильным поведением. Конечно, легче быть пиявкой на теле общества, если полагаешь, что и остальные — тоже пиявки. Но узнав, что множество британских граждан платит налоги вовремя, те немногие, кто этого не делал, сильнее начали чувствовать себя нахлебниками. Получив подобную информацию, они смогли восстановить представление о себе как о честном человеке, лишь заплатив налоги, как это делает большинство.

Учитывая то, какой властью может обладать социальное доказательство, удивительно, как мало значения люди придают силе его воздействия. В ряде исследований, которые двое из нас проводили совместно с учеными-бихевиористами Джессикой Нолан, Уэсом Шульцем и Владасом Гришкевичусом, мы попросили несколько сотен домовладельцев в Калифорнии сообщить нам, по какой из четырех причин они на самом деле решили сократить потребление электроэнергии дома. Вот эти причины:

1. Энергосбережение сохраняет окружающую среду.
2. Энергосбережение пойдет на пользу будущим поколениям.
3. Энергосбережение экономит деньги.
4. Множество их соседей уже присоединились к программе энергосбережения.

Домовладельцы дружно указали на последнюю причину — «множество их соседей...» — как на оказавшую решающее влияние на их собственное

поведение. Тогда, вооружившись этой информацией, мы провели эксперимент по соседству, в Южной Калифорнии.

Пометив каждую из вышеперечисленных причин отдельным знаком, мы в произвольном порядке обходили дома, прося жильцов вывесить на входных дверях тот знак, который соответствует наиболее близкой для них причине. При этом одной группе напоминали о том, что энергосбережение сохраняет окружающую среду, другой — что оно пойдет на пользу будущим поколениям, третьей — какую экономию оно принесет в их семейный бюджет. Наконец, четвертой группе сообщили о результатах недавнего исследования, продемонстрировавшего, что большинство их соседей уже активно подключились к программе энергосбережения.

Когда почти месяц спустя мы измерили, сколько электроэнергии тратят участники нашего эксперимента, то выяснилось, что сообщение о социальном доказательстве оказалось единственным по-настоящему эффективным мотивом, подвигнувшим людей реально изменить свое поведение, даже при том что до этого многие респонденты отвергли эту причину как сколько-нибудь для них значимую. Интересно, что изначально самой важной причиной беречь энергию большинство сочло сохранение окружающей среды. Однако затем обнаружилось, что этот экологический мотив слабо действовал на сокращение затрат электроэнергии.

Правда, люди не только довольно плохо понимают, что толкает их на тот или иной поступок сегодня, но и не очень-то хорошо осознают, чем они руководствовались в своем поведении вчера.