

Девід Дестено



ЕМОЦІЙНИЙ УСПІХ

Як отримати бажане та необхідне
від життя за допомогою
трьох ключових емоцій

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА

#PRO

Девід Дестено

**Емоційний успіх: Як отримати бажане та
необхідне від життя за допомогою трьох
ключових емоцій**

ВИДАВНИЦТВО



Видавництво Фабула
2019

Copyright © David DeSteno, 2018
© У. Курганова, пер. з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

ISBN 978-617-09-5834-1 (ePub)

Усі права збережено.

*Жодна частина цього видання не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*

Електронна версія створена за виданням:

Дестено Девід

Д37 Емоційний успіх: Як отримати бажане та необхідне від життя за допомогою трьох ключових емоцій / пер. з англ. У. Курганова. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. — 288 с.

ISBN 978-617-09-5577-7

Прагнете розвинути наполегливість і силу волі, щоб досягти успіху? А чи справді це потрібно?

Автор книжки «Емоційний успіх» доводить: дієвішими за силу волі та витримку є емоційні інструменти. Три найважливіші соціальні емоції — співчуття, вдячність і гордість — допомагають нам досягнути мети в різноманітних життєвих сферах.

Як саме вони працюють та як їх культивувати — на ці питання й відповідає книжка. Вона буде корисною всім, хто націлений на успіх, а також зацікавленим у пізнанні таємниць людської психіки.

УДК 159.942:82-91



ВСТУП

Розділ 1

Самоконтроль, успіх і шлях, який ми не обрали

«Моя хоче печива... Але моя почекає». В уяві більшості з тих, хто за останні 40 років був дитиною або мав дітей, перша частина цього речення мимоволі викликає образ блакитного, волохатого, трішки безграмотного, але дуже симпатичного ненажери-маппета — Печенькового Монстра, або Коржика. А от друга частина стала для мене несподіванкою, коли я вперше її почув. Зазвичай Коржик утілював собою прагнення до миттєвих задовольень — на це натякає й саме його ім'я. Звісно, декілька разів його образ трохи підправляли, щоб той відповідав сучасним реаліям. Так, коли гостро постало питання про здорове харчування дітей, Коржик став палким прихильником не тільки солодошів, а й фруктів. А коли в школах почастішали випадки харчової алергії, він подбав про те, щоб у його печиві не було горіхів. Проте багато років визначальна риса цього героя — імпульсивність — лишалась незмінною. Якщо Коржик хотілося чого-небудь, він бажав це отримати негайно; поняття «чекати» просто не було в його словнику. Однак протягом 44-го сезону «Вулиці Сезам» усе змінилось; фраза «але моя почекає» стала частиною маппетської мантри Коржика, і в результаті ввійшла до програми раннього виховання цілої генерації.

Чому сталися ці зміни? Ми перетворилися на суспільство, одержиме ідеєю успіху. У будь-якій сфері: у роботі, навчанні, спорті, захопленнях, у турботі про здоров'я — все більше й більше людей прагнуть знайти ключ або ж чудодійний засіб, що допоможе їм досягти мети і вести перед у змаганні. Слова «чудодійний засіб» можуть вас насторожити, адже в багатьох сферах життя важко або й зовсім неможливо знайти просте, універсальне та ефективне вирішення проблеми, яке б відповідало й науковим вимогам, проте коли йдеться про досягнення успіху, то на пошук такого рішення може бути покладено десятки років досліджень. Хай у чому ви хочете досягнути мети — у кар'єрі, примноженні фінансів, покращенні здоров'я чи навіть у гонитві за нездійсненою мрією,— зрештою виявляється, що найважливішою тут є здатність протистояти прагненню до миттєвих задовольень заради більшої вигоди в майбутньому, ширше відома як самоконтроль.

Зайдіть до будь-якої книгарні чи перегляньте пресу в газетному кіоску, і ви самі знайдете докази цього наукового факту та культурної

одержимості, що стала його результатом. Книжки-бестселери з назвами на зразок «Сила волі», «Як дитині досягти успіху» та «Витримка» обіцяють вам осяяння в розумінні того, як наполегливість і терпіння покращують ваше життя. Щоб не відставати, журнали від «*The Atlantic*» до «*People*» регулярно друкують статті про переваги самоконтролю й про те, як його розвинути. І ось, визнаючи, наскільки важливою для досягнення успіху є здатність відкладати задоволення, добрі люди з «Вулиці Сезам» долучили її до навчальної програми поряд із більш традиційними навичками, як-от знання елементарної математики й абетки. Тож тепер, доки діти дивляться, як граф Знак учиться рахувати, вони спостерігають ще й за зусиллями Коржика в його прагненні зрозуміти, чому і як він має боротися зі спокусою.

Я не ставлю собі за мету розкритикувати таку увагу до самоконтролю. Навпаки, я думаю, що вона необхідна. Безумовно, ідея про важливість самоконтролю не нова — її століттями розвивали в повчальних романах і наукових трактатах, однак новим є те, що зі сфери філософії й теології вона перейшла до емпірично доведених фактів. Переваги самоконтролю — це вже не спірне питання, їх тепер можна виміряти. А те, що можливо виміряти, теоретично можна й примножити. Звісно, питання на мільйон доларів — як це зробити? Як підвищити рівень самоконтролю?

І я боюся, що саме тут ми збилися зі шляху. Майже 50 років ми розробляємо наукові стратегії, що мали б допомогти нам досягнути мети в майбутньому. Але куди це нас привело? Чи легше нам відкладати задоволення? Чи готові ми відмовитися від короточасних утіх, аби подбати про краще майбутнє? Загалом ні. Наша нетерплячість і прагнення до негайної насолоди, як і раніше, на висоті.¹ І кожен зокрема, і всі разом ми все більше й більше витрачаємо коштів на імпульсивні покупки або на забезпечення комфорту, замість того щоб відкладати на чорний день чи на пенсію. Ми граємося чи переглядаємо сторінки соцмереж на смартфонах, замість зосередитися на навчанні та вдосконаленні важливих навичок. Ми вдовольняємо потяг до солодкого та збільшуємо дози опіатів заради швидкого задоволення з великим ризиком для свого здоров'я. А на більш загальному рівні ми підтримуємо урядову політику, спрямовану на надання короткострокової вигоди, а не ту, яка хоч і завдасть нам, можливо, більших страждань просто зараз, зате обіцяє спрямувати державу на правильний шлях. Якщо коротко, ми мало плануємо своє майбутнє або принаймні не надто переймаємося тим, що воно нам принесе. І хоча немає сумнівів, що кожен із наведених прикладів нетерплячості та недалекоглядності має багато причин, одна з них переважає над

іншими як загальна установка, що впливає на наші рішення в усіх сферах,— усе більша схильність до миттєвих задоволень.

Як я вже згадував, прагнення до короткочасних задоволень не є новою проблемою — ні, воно завжди ховалося у свідомості людини. І як ми побачимо в наступному розділі, цей «глюк» існує з певної причини. Але зараз я хочу зосередитися не на тому, чому ми маємо таку схильність, а на тому, що ми весь цей час із нею робили. Майже кожен визнає важливість самоконтролю, цілеспрямованості та відданості справі, але якщо ми намагалися науковим шляхом допомогти людям розвивати ці здібності — здатність орієнтуватися на майбутнє, не схилитися перед труднощами на шляху до мети і утримуватися від необдуманих рішень, що можуть принести проблеми в майбутньому,— чому зміни відбуваються так повільно? Коли йдеться про дрібні щоденні цілі, більшість людей не дотримується своїх планів десь на 20 %, і цей відсоток швидко зростає, якщо вони зайняті, втомились або перебувають у стресовому стані.² Це означає, що принаймні раз на кожні п'ять випадків, коли ви намагаєтесь відповідальніше працювати, краще харчуватися, більше заощаджувати, навчатися, щоб отримати кращі оцінки або бути більш продуктивними, ви зазнаєте невдачі, бо щось інше на ту мить буде для вас цікавішим. А коли справа доходить до важливіших цілей — тих, що дійсно мають для нас значення,— ми ще рідше досягаємо успіху. Згадайте всі ті обіцянки про покращення нашого життя, що ми даємо собі кожного Нового року. Лише 8 % із цих рішень зазвичай виконуються протягом року, а 25 % сходять нанівець уже першого тижня.³ У результаті ми часто почуваємося безсилими в досягненні власних цілей, навіть гірше — через розчарування в собі починаємо ледарювати, тринькати гроші, заїдати проблеми чи іншим чином піддаємося спокусі отримати миттєве задоволення, за яке доведеться дорого заплатити.

Зважаючи на це, виникає цікаве питання: якщо самоконтроль настільки важливий для досягнення наших цілей, чому він у нас настільки мало розвинений і з часом лише погіршується? Чому еволюція, яка тривала тисячі років, не забезпечила нас кращими засобами для вирішення цього базового завдання, як це було з багатьма іншими, що виникали в нашому житті? Це питання здається логічним, але насправді, гадаю, його поставлено неправильно. Як науковцеві, мені важко повірити, що наша свідомість настільки не підготована до протистояння імпульсам, які затьмарюють перспективи довгострокового успіху. Ми не повинні бути настільки вразливими до такої давньої проблеми. Якщо я маю рацію — а я наведу обґрунтовані докази,— це означає, що ми повинні ставити інше, і дещо більш тривожне питання: що змушує нас чинити неправильно? Яких

ментальних інструментів ми не використовуємо, коли йдеться про досягнення довгострокового успіху?

Для мене відповідь очевидна. Ми й досі маємо великі проблеми з відкладанням задоволення, розвитком цілеспрямованості та наполегливості, тому що наше уявлення про принцип роботи самоконтролю недосконале. Ми бачимо неповну картину. Як наслідок, натрапивши

дорогою до успіху на роздоріжжя, де одна стежка — це психічні механізми, характеристиками яких є розважливість і обачність, а друга — емоції та інтуїція, ми обираємо неправильний шлях.

Якщо ви почитаете бестселери чи переглянете журнали, про які я згадував раніше, ви зрозумієте, про що йдеться. Головна ідея та сама — вистояти перед будь-якими викликами, застосовуючи для стримання своїх емоційних бажань те, що психологи називають *контролем поведінки*, — функції свідомості, що керують «підлеглими» процесами, такими як пам'ять, увага та вирішення проблем, і контролюють їх. Термін обрано не випадково. Цей аспект свідомості є, по суті, «босом». Він дозволяє вам планувати, розмірковувати і застосовувати силу волі. Він дає накази іншим процесам у свідомості, і ці накази потрібно виконувати. Навіть коли йдеться про витримку, то наукові дослідження, на противагу більш популярним версіям, переважно зосереджуються на використанні когнітивних стратегій, волі, цілепокладання, звичок тощо, які мають допомогти зберігати наполегливість і працювати для досягнення мети.⁴

Але, як я збираюся продемонструвати, використання технік, заснованих на таких когнітивних здібностях, хоч іноді й спрацьовує, однак не дає оптимального способу для досягнення складних цілей. Якщо ми вибираємо методи та прийоми навчання, у яких надається особливого значення когнітивному контролю, увазі тощо для розвитку самовладання та цілеспрямованості, то отримуємо набір інструментів не лише недієвих та крихких, а ще й значною мірою небезпечних. Яким буде результат? Ми налаштуємо себе на невдачу, використовуючи слабкі інструменти, які часто виходять із ладу і, що найгірше, потенційно можуть завдати шкоди нашому фізичному та психічному благополуччю в довгостроковій перспективі, навіть якщо нам здається, що ми можемо досягти успіху.

Хибна дихотомія

Орієнтація на свідомі, раціональні аспекти психіки має певні прецеденти. Протягом століть філософи, психологи й уся громадськість у намаганні досягнути, чому люди приймають ті чи інші рішення,

протиставляли мислення — начебто раціональні, логічні механізми психіки, що ними, як нам здається, ми можемо керувати, емоціям — нібито ірраціональним і нестійким компонентам, які часто виникають проти нашої волі. Існує тенденція услаблювати переваги мислення і спонукати до уникнення пасток, що їх нам розставляють емоції.

Проблема, однак, полягає в тому, що категоричне віднесення розуму до чеснот, а емоцій — до вад не відповідає реальності. Воно створює хибну дихотомію. Як ми побачимо в наступних розділах, психіка наділена емоціями, тому що вони частіше за все є адаптивними. Насправді вони ведуть, а іноді й штовхають нас у прийнятті рішень на той шлях, який допоможе нам досягнути мети, не схибивши при цьому. Тенденція розглядати їх як проблемні виникає через нерозуміння того, що в прийнятті рішень люди є складними істотами, оскільки ми часто маємо суперечливі цілі: одні зосереджені на моменті тут і зараз, інші — на майбутньому. Якщо емоції й справді еволюціонували, щоб допомагати в адаптації, як вважає більшість дослідників, то деякі з них мають бути пристосовані для задоволення короткострокових потреб і бажань, тоді як інші — налаштовані на досягнення майбутніх цілей. Та коли йдеться про самоконтроль, майже вся дія емоцій зосереджується на короткочасних станах — тих, що ведуть до негайної пристрасті або прагнення.

Таке бачення може лише утвердити хибну дихотомію між пізнанням та емоціями. Найпоширеніший погляд на те, як ми повинні розвивати здатність до самообмеження, працьовитість, цілеспрямованість тощо, можна звести до простого твердження: мислення — це добре, емоції — погано. Більшість людей упевнена, що найкращим способом утриматися від ще одного шматка шоколадного торта, не витратити всю платню на імпульсивні покупки чи не дивитися фільм по телевізору, коли треба працювати над важливим проектом, є жорстке використання когнітивних інструментів для подолання безсоромних емоційних реакцій, що спрямовані на втамування пристрасті до негайних задовольень. У результаті експерти та друзі радять нам використовувати стратегії на зразок відволікання уваги, щоб завадити собі чи своїм дітям зайвий раз сягнути рукою до банки з печивом. Спиратися на здоровий глузд у спробах переконати себе, що варто економити кошти або відвідувати спортзал, і, якщо необхідно, залучати силу волі, щоби змусити себе дотримуватися плану.

Проблема, однак, у тому, що ці стратегії досить непевні. Як ми побачимо, вони можуть не спрацювати, коли використовуються занадто часто або в складних умовах. Наприклад, стратегії, що спираються на силу волі та самоорганізацію, мають маленький секрет: якщо часто використовувати їх для протистояння спокусам, вони стають менш ефективними. Так само стратегії, пов'язані з

відволіканням уваги, то складніше застосовувати, що ближче до нас жаданий об'єкт. І це наче лихий жарт, адже саме тоді вони нам особливо потрібні. А от чого ми ніколи не пропонуємо, то це звертатися до емоційного стану — використовувати саму емоцію як стратегію чи інструмент для досягнення бажаного. І, як на мене, це дуже прикро.

Щоб виправити хибне розуміння самоконтролю, нам необхідно, щонайменше, повністю змінити ставлення до ролі емоцій у досягненні наших цілей. Емоції не завжди є перешкодою для терпіння і наполегливості. Звичайно, іноді вони можуть збити нас на манівці. Ми всі зазнавали спокуси зайнятися тим, що приносить задоволення, коли перед нами стояло складне завдання. Ми відчували апатію, коли були засмучені, прагнули швидко досягти результату чи скуштувати заборонений плід. Ми відчували гнів і були готові зірватися, навіть знаючи, якої шкоди це може завдати. Поза тим, ми припускаємося величезної помилки, гадаючи, що коли деякі емоції спонукають нас піддатися спокусі, то й усі вони діють так само. Якби емоції не спрямовували наші рішення адаптивними способами, ми б їх не мали: вони б давно залишилися на смітнику еволюції.

Насправді емоції належать до найпотужніших і найефективніших механізмів мозку, за допомогою яких він керує адаптивними рішеннями. Вони, до того ж, є первинними. Емоційні реакції існували задовго до того, як у нас розвинулися когнітивні здібності до планування майбутнього, за які відповідають розвинені лобові частки мозку сучасної людини, однак вони й досі протистоять короточасним бажанням (наприклад, з'їсти всю їжу замість того, щоб поділитися з близькими). Отже, секрет успіху полягає в розумінні: емоції — це не тільки те, що *трапляється з нами*; ними можна керувати й використовувати для досягнення цілей, і результат залежить, зокрема, від того, наскільки в нас розвинене вміння викликати емоції, потрібні для вирішення поставлених завдань.

Які ж це емоції? Я сказав би, що найголовніші з них три: вдячність, співчуття та гордість. Ці три емоції, на відміну від базових почуттів — щастя, смутку або страху,— нерозривно пов'язані з динамікою суспільного життя. Чому це так важливо? Тому, що саме соціальне життя регулярно вимагає готовності жертвувати чимось у певний момент заради забезпечення кращого майбутнього. Подумайте про останній раз, коли ви переживали одну з цих емоцій, відчуйте її. Напевно, вони підштовхували вас до поведінки, що вимагає певних зусиль або витрат. Мене, наприклад, почуття вдячності змушувало витрачати купу часу, щоб повернути борги або віддячити за допомогу, яку я колись отримував. Я пересунув більше меблів і витратив більше часу на подарунки для друзів, ніж мені здавалося можливим, аби

переконатися, що наші стосунки залишаються міцними. Зі співчуттям схожа ситуація. Воно змушує багатьох віддавати гроші, час, надавати емоційну підтримку тим, хто цього потребує. Співчуття спонукає до альтруїзму, а його призначення, з погляду біології,— забезпечити кругообіг допомоги, коли це потрібно. Гордість також може спонукати людей жертвувати теперішньою вигодою заради майбутньої. Я добре пам'ятаю, як одна моя студентка розповідала: єдине, що змушувало її щодня вставати о п'ятій ранку і веслувати з командою на холодній річці Колумбія перед заняттями,— це гордість, яку вона відчувала у своїй команді. Саме такі емоції рухають суспільне життя, спонукаючи нас до дій, що можуть коштувати нам короточасних задовольств або ресурсів, зате дають надію на більш значні досягнення в майбутньому.

Я хочу показати, що саме ці емоції, котрі змушують нас цінувати майбутнє, коли йдеться про успіх у спілкуванні, можна і треба залучати для досягнення успіху в будь-якій сфері життя: академічній, професійній, фінансовій, у сфері здоров'я. Вони спонукають нас відмовлятися від чогось у короткостроковій перспективі заради збереження стосунків з близькими, але так само їх можна використати для налагодження взаємин іще де з ким, важливим для нашого успіху, — з нами майбутніми. Його або її потреби вони також допоможуть забезпечити. Зливати ці емоції в один ківш зі станами, у яких ми прагнемо до негайного задоволення,— з такими почуттями, як смуток та гнів,— мабуть, найбільша помилка, якої будь-коли припускалася наука про самоконтроль. У цій книжці я доведу, що використання цих емоцій як інструментів може принести багато користі, коли йдеться про наполегливість і цілеспрямованість,— набагато більше, ніж можна отримати лише через використання розуму та волі. Але, напевно, їхня найбільша й унікальна перевага полягає в тому, що вони, збільшуючи наші перспективи в досягненні успіху, водночас покращують наш внутрішній стан, а не навпаки. Завдяки їм у підсумку ми відчуватимемо, що проживаємо те життя, яким варто жити, а не просто його марнуємо.

Побічні збитки

Тенденція покладатися на слабші, когнітивні стратегії в досягненні цілей не лише зменшує наші шанси на успіх, вона також може призвести до супутніх втрат. У загальному розумінні ці втрати — те, що я люблю називати побічними збитками,— мають два різновиди. Перший і найбільш очевидний із них пов'язаний зі стресом. Оскільки більшість рекомендованих технік є коригувальними за характером, тобто мають на меті переспрямувати базове прагнення до задоволення,

а не запобігти його виникненню, вони найчастіше вимагають значних зусиль. У вас виникає відчуття, ніби ви боретеся самі з собою всередині власної свідомості. Як ви, напевно, здогадалися, усі види досвіду, що ґрунтуються на зусиллях із ризиком невдачі, мають дещо спільне, і це стрес. У цій книжці ми побачимо: коли люди використовують когнітивні стратегії для опанування чи пригнічення своїх емоцій, щоб залишатися зосередженими на меті, у результаті вони, як правило, збільшують свою чутливість до стресу. У процесі це може не тільки бути неприємним, але й заважати здатності до навчання, а отже, в певному сенсі використовувати подібні техніки — це як зробити два кроки вперед, а потім один крок назад. З часом такі ефекти можуть ставати ще більш згубними, вони нерідко призводять до проблем зі здоров'ям. Тож виходить, що ми працюємо, аби досягти кращого майбутнього, і водночас обмежуємо тривалість цього майбутнього.

Другий різновид побічних збитків хоч і не такий яскравий, але викликає не менше тривоги. Досягнення успіху в сучасному світі вимагає від багатьох усе більшої компетентності у високопрофесійних сферах. Так, якщо ви хочете стати першою скрипкою, то повинні працювати годинами, щоб удосконалити свою майстерність і бути на крок попереду інших. Якщо ви хочете потрапити до Гарвардської медичної школи, Єльської школи права або відомої корпорації в Силіконовій долині, вам потрібно діяти так само. Конкуренція дуже жорстока, вона вимагає цілковитої відданості справі й безупинного здобування нових знань і навичок. І те, як ми мотивуємо себе, може відіграти величезну роль.

Усі рекомендовані на цей час способи, що спираються на контроль поведінки, розсудливість тощо, мають спільну ознаку — раціональну антисоціальність. Уживаючи цей термін, я маю на увазі, що вони трактують свідомість як машину, котра існує в соціальному вакуумі, а інженери налаштовують її механізми, намагаючись зробити їх якомога більш ефективними. Логічне планування дій, необхідних для досягнення успіху, повинне спонукати до виконання цих дій. Сила волі може долучитися до процесу, аби запобігти ірраціональним емоційним реакціям, що збивають людей на манівці. Методи відволікання, формування звички, переоцінки мети та подібні — це запобіжники, що не дають нам зійти зі шляху. Але вони жодним способом і в жодній формі не враховують соціального простору. Жоден з них не допомагає нам будувати і підтримувати взаємини, що, як ми побачимо далі в цій книжці, не лише сприяють наполегливості та успіху, але й допомагають нам почуватися реалізованими та повненими життєвих сил.

Ви, напевно, чули, що витримка, принаймні якщо її розглядати в поширений нині спосіб — як одну з когнітивних навичок, пов'язана зі знаходженням сенсу життя та з життєстійкістю. Але *пов'язана* не

значить *гарантує*; усе залежить від того, як скласти до купи частини пазлу. Для деякого високий рівень витримки є запорукою дивовижних досягнень. Для інших вона спричиняє протилежний ефект: вони крутяться, наче білка в колесі, марно намагаючись зрушити з місця. Я знаю, що визначення терміна «витримка» та її прояви, котрі зазвичай наводять як приклад, дозволяють думати, ніби наділені витримкою люди не є перфекціоністами, але якщо ви поглянете на реальні дані, то побачите набагато більш заплутану картину. В основі поняття витримки лежить така ідея: витримка — це самоконтроль із додатком, і цей додаток не тільки має здатність підвищувати рівень самоконтролю, а ще й мотивований робити це знову й знову, коли перед нами постають складні завдання. Справжня проблема, однак, полягає в тому, що коли ви покладаєтеся на типові когнітивні стратегії, щоб утриматися на обраному шляху попри спокуси, це не завжди добре спрацьовуватиме. Саме з цієї причини історії про успіх окремих людей можуть вводити в оману. Складно з'ясувати, чи певна особа досягла успіху, бо була наділена витримкою, чи незважаючи на це. Тому в цій книжці я зосереджуватимуся на експериментах і даних, зібраних багатьма способами в різних дослідницьких середовищах. Лише за умови комплексного й ретельного вивчення даних можна отримати чітку й достовірну картину.

Дозвольте навести вам приклад. Одним із найгучніших відкриттів у дослідженнях витримки став її зв'язок із участю в конкурсі зі знання правопису *Scripps Spelling Bee*, що є джерелом сильного стресу. Хоча витримку саму по собі асоціювали з успіхом (діти з більш високим її рівнем довше затримувались у фінальних турах конкурсу), коли до уваги взяли різницю у вербальному IQ та віці, відмінності у витримці практично втратили значення. Інакше кажучи, рівень інтелекту дитини в поєднанні з її віковим досвідом нівелював будь-який вплив витримки на визначення того, хто виграє змагання або наблизиться до групи обраних. Це не означало, що витримка була причиною високого вербального IQ. Аж ніяк, ці два чинники не були пов'язані. Скоріше це доводило, що коли додати витримку до інших потрібних якостей, це б не дало змоги пояснити, хто досягає успіху на престижному конкурсі з орфографії. Однак наявність витримки дещо таки зумовлювала, а саме більші витрати часу на навчання та зазубрювання слів — довгі години зусиль, які не обов'язково приводили до кращого виступу на змаганнях, зате мали, на жаль, один результат: посилення соціальної ізоляції.⁵ А коли йдеться про фізичне та психологічне здоров'я людини, ніякі чинники не призводять до серйозніших проблем або до глибшого нещастя, ніж відсутність міцних зв'язків з іншими людьми.

Якщо вам потрібно більше доказів того, яку загрозу несуть когнітивні шляхи до розвитку наполегливості, подумайте про таке. Саме ті люди, які мають найвищий рівень сумлінності (ця особистісна риса, по суті, ідентична наполегливості; сумлінну людину визначають як старанну, уважну, працьовиту й орієнтовану на досягнення), найбільше страждають, коли стикаються з невдачами.⁶ Хоча втрату роботи всі переживають важко, у сумлінних, або наполегливих, осіб самопочуття погіршується на 120 % частіше, ніж у тих, хто має нижчий рівень відповідних рис. Тож попри те, що сумлінні люди, тобто орієнтовані на досягнення своїх цілей за рахунок інших соціальних пріоритетів, спочатку можуть здаватися більш життєздатними, це дещо хибне уявлення. Воно зумовлене тим, що працьовиті люди не так часто помиляються. Але якщо і коли вони стикаються з невдачею, то зазнають від неї більшої шкоди, адже не мають подушки безпеки, яка б їх захистила.

Щоб вийти з цієї пастки й подбати водночас і про досягнення своїх цілей, і про утвердження життєздатності, ми повинні використовувати, а не ігнорувати доступні нам емоційні інструменти. Це не значить, що ми сядемо в коло і почнемо співати пісень. Це не заперечить того факту, що конкуренція є жорсткою і для того, щоб стати першим у будь-якій галузі, потрібні відданість справі та досконалість. Проте розвиток емоцій вдячності, співчуття і гордості дозволить нам протистояти спокусі засобами, що не сприятимуть формуванню аскегичної особистості й не зроблять нас відрізаними від суспільства. Це допоможе нам досягати наших цілей, одночасно створюючи зв'язки, що підтримають нас і вбережуть від хибних кроків на цьому шляху. І у такий спосіб, як ми побачимо далі, захистить наші розум та тіло від руйнівних наслідків самотності.

Подорож триває

На подальших сторінках я сподіваюся переконати вас, що мій погляд на те, де ми помиляємося щодо розвитку самоконтролю й наполегливості, правильний. Щоб полегшити вам розуміння цього погляду, а також посприяти суспільному обговоренню, яке він, сподіваюся, викличе, я поділив книжку на три окремі частини. У першій — «Закладання основ» — я маю намір викласти суть проблеми, а потім спростувати найсерйозніші хибні уявлення щодо того, як її вирішити. У розділі 2 я коротко розгляну, чому людська свідомість віддає перевагу короткостроковій винагороді, до яких проблем це призводить і як, вірите ви в це чи ні, майже кожен піддається спокусі за відповідних обставин. Потім, у розділі 3, я спробую спростувати хибну

думку про те, що мислення у справі самоконтролю діє бездоганно, продемонструвавши численні недоліки, пов'язані з покладанням на розсудливість, волю і контроль поведінки в досягненні наших довгострокових цілей.

У другій частині книжки — «Емоційна панель інструментів» — я продемонструю, як почуття вдячності, співчуття і гордості (так, гордості), коли їх правильно культивувати й використовувати, забезпечують найсильнішу протидію потуранню своїм бажанням та імпульсивності, які часто слугують підґрунтям для невдачі. Вдячність і співчуття не є пасивними емоціями; вони є станами тихої сили. Гордість, якщо вона доречна, не є руйнівною емоцією, вона надзвичайно корисна і перспективна. Коли ми розглянемо кожну з цих емоцій по черзі (розділи 4–6), я зосереджуся не тільки на тому, як і чому вони формують нашу поведінку, а й на стратегії їх ефективного використання.

У третій, останній частині книжки — «Додана вартість» — я розгляну, чому прийняття заснованих на емоціях стратегій може відкрити найпевніший шлях до мети як для окремих людей, так і для суспільства в цілому. У цьому розділі я покажу вам, що справжні джерела самоконтролю криються в доброчесності, а не в унікальних досягненнях. Здатність відкладати винагороду розвинулася не для того, щоб допомагати нам отримувати кращі оцінки, збільшити пенсійні накопичення чи стати стрункішими. Вона виникла, щоб допомогти нам вирішити головну проблему соціального життя, пов'язану з характером. Вона розвинулася, щоб дозволити нам співпрацювати, ділитися, бути в цілому доброчесними. Саме добра вдача як раніше, так і тепер є основою побудови й підтримання соціальних зв'язків, і в загальному розумінні саме вона забезпечує успіх у малих групах. Визнання цього факту відкриває двері не тільки до розуміння того, як ми можемо підвищити ймовірність нашого індивідуального успіху, а й до вирішення деяких проблем, що їх ставлять перед нами сучасні шляхи досягнення цілей, і самотність є головною серед них. У розділі 8 я докладніше розгляну переваги використання емоційних інструментів, щоб з'ясувати, як, за умови правильного використання, може відбуватися їх вірусне поширення в групах і суспільствах тими способами, які дають перспективу для досягнення успіху і одночасно сприяють загальному добробуту.

Нарешті, в епілозі до цієї роботи я міркуватиму про те, як ця нова перспектива повинна змінити шлях нашого мислення щодо прагнення успіху і як краще реалізувати наведені методи. Щодо зміни нашого мислення важливо визнати дві речі. По-перше, з наукової точки зору емоції вдячності, співчуття і гордості — це не лише три незалежні людські чесноти; насправді вони є джерелом багатьох інших. По-друге,

емоції не є чимось, що просто нав'язане нам; ми можемо ретельно контролювати, що відчуваємо і коли ми це робимо. У поєднанні ці факти породжують абсолютно новий спосіб розуміння того, як певні емоції можна й потрібно використовувати для забезпечення процвітання людини. Проте на цей час недостатньо фахівців (викладачів, корпоративних тренерів, менеджерів або консультантів) сприймає цю точку зору, а це означає, що дуже небагато людей озброєні методами, необхідними для досягнення значного успіху. Настав час змінити це, бо якщо ми збираємося відповідати на виклики, що постають перед нашим життям та кар'єрою і часто вимагають терпіння, відданості та стійкості, то нам знадобиться вся зброя з нашого арсеналу. Тому на завершення я запропоную деякі ідеї про те, з чого ми можемо почати.

ЧАСТИНА 1

Закладання основ

Розділ 2

Суть проблеми: чому і як усі ми девальвуємо майбутнє

Один шматочок зефіру зараз чи два пізніше? Це оманливо просте питання. Від такого б ви не очікували, що воно розпочне наукову революцію. Але п'ятдесят років тому все сталося саме так.

Психолог Вальтер Мішель у дитячому садку «Бінг», розташованому в кампусі Стенфордського університету, розпочав серію експериментів, що відкрили завісу над роботою розуму та збоями в самоконтролі й у такий спосіб змінили погляд людей на успіх і його досягнення. Ці експерименти, тепер відомі під назвою «Зефірний тест», дозволили розробити інструменти прогнозування поведінки, що доти вважались чимось на кшталт Святого Грааля для вчених-біхевіористів. Завдяки їм було запропоновано спосіб відділити зерно від полови у визначенні того, хто, найімовірніше, досягне успіху — можливість відбору, що, як ви можете собі уявити, була б безцінною для педагогів, роботодавців і рекрутерів.

По суті, «Зефірний тест» стосувався переважно здатності протистояти спокусі. Дітей ставили перед тяжкою дилемою, час на розв'язання якої було обмежено. Вони могли негайно з'їсти один смаколик, що його дослідник поклав на стіл перед ними (найчастіше зефір, звідси й назва тесту). Або, якщо вони були спроможні встояти перед бажанням проковтнути його, доки дослідник не повернеться до кімнати, винагорода подвоювалась — діти отримували два смаколики. Хоча вибір здається досить простим, виявилось, що успіх або невдача кожної дитини у протистоянні першій спокусі не відображали лише випадковий вибір у випадковий день. Тест давав змогу подивитись у майбутнє й отримати уявлення про те, як дитина даватиме раду багатьом спокусам, які чекають на неї в житті, що лежить попереду. Діти, котрі могли чекати — ті, хто був спроможний протистояти прагненню негайного задоволення,— не просто отримували два шматки зефіру. Вони отримували набагато більші можливості у житті.

Оскільки команда Мішеля стежила за дітьми, поки вони зростали, було виявлено послідовну закономірність. Ті, хто був стійкішим до

спокуси в дошкільному віці, досягли більшого успіху порівняно з їхніми імпульсивнішими однолітками. Вони не тільки мали кращі оцінки в школі, а й перевершили зефіролюбів у тесті SAT на понад 200 пунктів, тим самим збільшивши свої шанси на вступ до обраних коледжів.⁷ Можливо, ще дивовижнішим є той факт, що їхні досягнення не обмежувались академічними сферами. Високий рівень самоконтролю також передбачав успіх у соціальних відносинах і навіть у сфері здоров'я. Дошкільнята, що продемонстрували краще терпіння, у дорослому віці мали кращі міжособистісні стосунки, були менш схильними до ожиріння, рідше вдавалися до споживання заборонених наркотичних речовин і мали пов'язані з цим залежності. Так само дослідження, проведені з іншими дорослими — не тими, що брали участь у тестах Мішеля,— показали, що високий рівень самоконтролю сприяє збільшенню фінансового благополуччя у вигляді кращих пенсійних заощаджень і нижчого рівня заборгованостей.

Простіше кажучи, здатність контролювати свої імпульси має значення в житті. Про що б ми не говорили: про навчання, практику, заощадження, спорт або наполегливість,— саме готовність відмовитися від чогось певної миті, щоб отримати більше в майбутньому, нерідко може справити вирішальний вплив на досягнення ваших цілей. Насправді це і є та сама початкова ідея, що призвела до нинішнього галасу навколо наполегливості. Визначена як здатність зберігати рішучість і мотивацію протягом тривалого часу, наполегливість є чимось на кшталт самоконтролю з додатком. Вона передбачає не тільки здатність відкладати задоволення, а й потужний стимул роботи це знову і знову.

Проте, як я зазначав на початку цієї книжки, у такій ситуації є дещо дивне. Якщо здатність відкладати задоволення настільки важлива для того, щоб рухатися вперед у житті, то чому це так важко робити? Для відповіді на це питання потрібно зробити крок назад і поглянути, як працює наша свідомість. Перш ніж ми зможемо розглядати рішення цієї проблеми, варто переконатися, що ми добре розуміємо її походження та поширеність.

Мурахи та коники

Базовим життєвим фактом є те, що *весь* вплив багатьох рішень не відчувається негайно. Наче паросток, що зростає, чи рана, що повниться гноем, всебічне сприйняття результатів певного рішення часто потребує часу. Іноді це не створює значних проблем. Якщо обидва результати,— як безпосередній, так і майбутній, є позитивними, то дилеми просто не існує. Наприклад, якщо ви любите займатися

спортом і маєте достатньо часу, щоб це робити, все добре. Тренування не тільки дає вам задоволення в певний момент, а й покращує фізичну форму, що саме по собі веде до зміцнення здоров'я. Труднощі у прийнятті рішень виникають тоді, коли витрати та винагороди від вибору не є паралельними в часі. І, як ви можете здогадатися, останній тип ситуацій більш поширений. Дуже багато рішень передбачають тимчасові компроміси, тобто витрати або вигоди, до яких вони ведуть зараз, не рівноцінні тим, які з'являться з часом. Яку їжу ви обираєте, куди і як інвестуєте гроші, як проводите вільний час — усі ці рішення і багато подібних часто приносять різний вигравш або втрати з плином часу. З'їсти додаткову порцію картоплі фрі може бути досить приємно цієї миті, але, ймовірно, це призведе до неприємних і стресових наслідків під час перевірки ваги наступного тижня в кабінеті лікаря. Зняття вашої преміальної готівки з заощаджувальних пенсійних депозитів на оренду сучасної й модної моделі *BMW* на деякий час посилить ваше відчуття комфорту і власної значущості, однак зменшить відчуття захищеності та впевненості в майбутньому. Навіть приємне відвідування тренажерного залу може призвести до майбутніх негараздів, якщо воно відбувається за рахунок підготовки до шкільного іспиту або презентації для роботи.

Такі різновиди ситуацій, коли різні наслідки розкриваються з плином часу, відомі як дилеми міжчасового вибору. Ми постійно стикаємося з ними в повсякденному житті. Щоразу, коли ви вирішуєте спрямувати зусилля чи ресурси на одну діяльність або мету за рахунок іншої,

цілком імовірно, виникають компроміси, незалежно від того, чи звертаєте ви на них увагу. Якщо ви ними переймаєтесь (а я сподіваюся пізніше переконати вас, що навіть коли вам здається, ніби ви не зважаєте на компроміси, ваш розум постійно їх розглядає), постає питання: як це вирішити? Як обирати між старанною роботою над проектом упродовж наступних кількох годин і обідньою перервою? Безпосередньо в ці моменти у гру вступають думки про людську природу. Якщо ви розсудлива людина, орієнтована на підвищення корисності (цим химерним терміном економісти позначають здатність задовольняти потреби), стратегія прийняття рішень зрозуміла. Якщо ви порівнюєте корисність приємного обіду в компанії добрих співрозмовників із бонусом до заробітної плати або підвищенням на посаді, які ви, ймовірно, отримаєте, виконавши важливий проект за розкладом, відповідь буде простою. У більшості випадків довгострокові вигоди від другої ситуації переважають безпосереднє задоволення від першої. Наполеглива праця зараз дає можливість збільшити кількість приємних обідів із друзями в подальші роки. До речі, страви, напевно,

будуть ще смачнішими і їх буде легше придбати через збільшення статків. Отож продовжуйте працювати, не розгинаючи спini.

Перш ніж ви вкажете, що ця рекомендація дещо неправильна, заждіть, далі буде. Але наразі цей приклад показує, що під час прийняття рішень, які передбачають зусилля або витрати, більшу частину часу ми зосереджені на зважуванні альтернатив. Якщо звернутися до одного з найвідоміших мотивів Езопа, ваша свідомість має вирішити, хоче вона бути мурахою чи коником.

Для тих, хто, можливо, не пам'ятає давньої байки: вона змальовує радощі та страждання двох істот із абсолютно різними поглядами на робочу етику. Сюжет її

такий. На початку літа мураха і коник мають вирішити, як провести час. Працьовита мураха змогла встояти перед спокусою гратися під теплим літнім сонечком і натомість гарувала, збираючи та складаючи їжу на холодні місяці, що чекали попереду. Безтурботний коник зробив навпаки. Він присвятив свій час безперервним веселощам, музиці й танцям, оскільки в теплі місяці їжі було достатньо. Коли настав час холодної зими, мураха була повністю забезпечена їжею, щоби провести цю пору в достатку. Що ж до коника, то йому довелося голодувати після того, як мураха вишпегила його за пустощі та безвідповідальну поведінку.

Цю історію використовують уже тривалий час, аби призвичаїти дітей до думки, що важка праця замість гри часто необхідна для подолання випробувань і забезпечення гідного життя (або принаймні виживання), але насправді цей сюжет чудово відображає механізми самоконтролю. Коник символізує цінність негайного задоволення. Мураха уособлює протилежне: цінність майбутніх винагород, що за них доводиться сплачувати безпосереднім задоволенням. Якщо ваша свідомість віддає перевагу конику, то ваші рішення тяжитимуть до короткострокової винагороди, тобто в моєму прикладі спокуса вийти з друзями переважить мотивацію до роботи над важливим проектом. І навпаки, якщо вона віддає перевагу мурасі, прагнення майбутніх винагород у форматі визнання і платні триматиме вас зосередженими на виконанні завдання, навіть якщо це вимагатиме певних сьогоденних жертв. Цю метафору також можна застосувати, якщо йдеться про заощадження, вибір харчів, фізичні навантаження чи виконання обіцянок. Свідомість завжди зайнята зважуванням цінності негайних і майбутніх винагород.

Загалом це здається розумною структурою для прийняття рішень. Як ми побачимо нижче, короткострокові винагороди іноді варто цінувати. Якби це було не так, у нас би просто не виникало подібних бажань. Отже, все, що потрібно для прийняття правильних рішень,— це об'єктивний психічний алгоритм, що неупереджено й точно визначає,

яку саме «комаху» ви повинні наслідувати в кожному конкретному випадку. Єдина проблема полягає в тому, що такого алгоритму не існує. Людська свідомість має вбудований механізм зосередження на сьогоденні. Вона схильна прагнути до негайного задоволення і знецінювати майбутні винагороди. У результаті, щоб мураха перемогла коника, майбутня винагорода повинна значно переважати негайну. В інших випадках ми, наче коник, схильні передати, танцювати, прокрастинувати і веселитись, а не працювати, заощаджувати чи якість інакше старанно закладати підґрунтя для майбутнього успіху. Однак те, чи це помилка, чи особливість «програмного забезпечення» мозку, залежить не від того, ЯК, а від того, КОЛИ ви ставите це питання.

Зворотне знецінювання

Щоб зрозуміти, чому ми маємо тенденцію настільки знецінювати майбутнє, потрібно змінити спосіб, у який ви зазвичай думаєте про знецінювання. Багато речей, що ми їх купуємо, починають негайно знецінюватися. Достатньо трохи проїхатися на новому автомобілі, і він уже коштуватиме дешевше. Використовуйте свій ноутбук протягом декількох місяців, і він утратить значну частину вартості. Та коли йдеться про міжчасовий вибір, знецінювання працює наче у зворотний бік. Важливість

і цінність об'єктів чи винагород, котрі ви ще не отримали, зменшується в міру того, як вони пересуваються далі, у майбутнє. Так, наприклад, новий автомобіль прямо з конвеєра видається менш цінним, якщо ви отримуєте його за шість місяців, ніж якщо це станеться вже за шість тижнів. Це явище, що називається *часовим дисконтуванням*, або *дисконтуванням затримок*, уже давно визнали економісти.⁸ Для багатьох із них, особливо тих, хто були лідерами економічної думки ХХ століття й дотримувалися погляду, що люди повинні функціонувати як раціональні максимізатори грошей і ресурсів, дисконтування було прикрим відхиленням у свідомості. Знецінення товарів, що будуть отримані в майбутньому, за відсутності будь-яких твердих причин для зниження їхньої вартості здавалася нелогічною. Зрештою, у цьому й полягає суть інтересу та інвестицій. Ви зараз інвестуєте гроші, а не витрачаєте їх на бажані товари, щоб у довгостроковій перспективі кількість грошей збільшилась і ви змогли більше на них купити.

Якщо відкинути обурення економістів, часове дисконтування є загальноновизнаним феноменом психічного складу людини. Дозвольте навести приклад. Скажімо, уряд запропонував вам повернення податку в розмірі 100 доларів. Я впевнений, що вам би таке сподобалось. А тепер припустімо, що уряд трішки змінив умови. Наприклад, він

запропонував вам два варіанти повернення коштів. У першому випадку ви отримувате можливість повернути 100 доларів негайно без будь-яких обмежень, у другому — можна інвестувати 100 доларів в облигацію на гарантований дохід у 400 % за рік. І що ви тепер робитимете? Хочете — вірте, хочете — ні, та якщо ви такі, як більшість людей на планеті, ви все одно оберете 100 доларів негайно, хоча другий варіант, мабуть, є найкращою пропозицією інвестування, яку вам робили коли-небудь у житті.

Можливо, в це твердження спершу складно повірити, тож дозвольте мені надати вам деякі докази з моїх власних досліджень та експериментів. Ми вирішили провести дуже просте дослідження для вивчення фінансової витримки. Для цього запросили людей з Великого Бостона до нашої лабораторії й розмістили кожного з запрошених в окремому кабінеті з комп'ютером. Ми поінформували їх про те, що комп'ютер поставить 27 запитань, по одному за раз, а їм треба буде визначитися, якому з двох грошових варіантів вони віддають перевагу. Кожне запитання мало таку форму: «Ви б воліли отримати зараз X доларів чи Y доларів через Z днів?» Щоб зробити ставки реальними, ми сказали учасникам, що довільно оберемо одне з їхніх рішень і розрахуємося за ними. Якщо, наприклад, ми обрали пункт «Ви б воліли отримати зараз 41 долар чи 75 доларів за 20 днів?» для певної особи, яка вказала переваги негайної виплати, ми віддаємо їй 41 долар наприкінці сесії. Якщо людина вказала на віддалену винагороду, ми відправляємо їй чек на 75 доларів за 20 днів. Усе просто.

Значення X , Y і Z не були випадковими. Y завжди був більшим, ніж X , оскільки в іншому разі не було б сенсу відмовлятися від негайної винагороди заради майбутньої, що була б меншою. Змінюючи різницю між окремими парами X та Y і водночас змінюючи термін очікування відтермінованої винагороди, ми змогли розрахувати, наскільки будь-яка людина девальвувала майбутні фінансові винагороди. Ця міра набула форми *річного коефіцієнту дисконтування* (РКД) — числа, що коливається в межах від 0 до 1 й відображає відношення вартості фіксованої суми, що буде отримана через один рік, до вартості тієї самої суми, якщо її буде отримано негайно. Інакше кажучи, якщо людина має РКД 0,50, це означає, що 100 доларів, які вона отримає через рік, сьогодні вона сприймає як такі, що варті лише 50 доларів. Якщо подивитися на це з протилежного боку, РКД 0,50 означає, що людина скоріше захоче отримати 50 доларів сьогодні, аніж 100 доларів через рік.

Як ви гадаєте, скільки разів середньостатистична людина зробила вибір на користь майбутнього в ході нашого експерименту? Результат може шокувати (хіба що ви добре знайомі з таким типом досліджень): середній ADF був 17, тобто середньостатистична людина сприймала

100 доларів як такі, що варті лише сімнадцяти, якщо їй треба було чекати рік, аби їх отримати.⁹ Інакше кажучи, якби ви запропонували цій типовій людині щось більше, ніж 17 доларів, негайно замість 100 доларів за рік, вона вмиг погодилася б. Це неабияке фінансове нетерпіння, адже перетворення 17 доларів на 100 лише за рік означає рентабельність інвестицій, що дорівнює понад 400 %. Таке рішення не має особливого сенсу, хіба що ті 17 доларів потрібні вам, щоб якось вижити протягом кількох наступних днів. В іншому разі воно видається занадто необачним, бо за рік ви мали би змогу купити набагато більше речей чи продуктів.

Ви, як і багато економістів, можете запитати, чому ця короткозорість притаманна мозку, який начебто був сконструйований еволюцією як адаптивний інструмент. Звідки взялася ця хибка? Відповідь доволі складна, адже насправді дисконтування може мати сенс тільки за певних умов. Пам'ятаєте давню приказку: краще синиця в жмені, ніж журавель у небі? Ніхто не заперечуватиме, об'єктивно кажучи, що журавель наповнить ваш шлунок краще, ніж синиця. Та коли йдеться про гарантованість того, що журавель потрапить до шлунка, а також про вибір між маленькою пташкою й варіантом залишитися без жодної змоги втамувати голод, рішення на користь синиці стає більш зрозумілим. Те саме і з дилемами міжчасового вибору. Ніхто не заперечує, що 100 доларів за рік коштують більше, ніж 17 цієї миті, але корисність суми в 100 доларів дуже залежить від упевненості, що ці гроші справді стануть для вас доступними. А що, коли банк піде на дно? А що, як ви самі опинитесь у могилі? Жертвувати чимось варто лише тоді, коли ця жертва гарантовано принесе зиск у майбутньому.

Життя в непевному світі вимагає зважувати винагороди з огляду на вірогідність їх отримання. Цінність у сприйнятті не може і не повинна відповідати об'єктивній цінності, коли майбутні винагороди повністю не гарантовані. Ця ситуація багато в чому подібна до азартних ігор. Хто поставив би на карту 50 доларів, якби ті самі 50 доларів становили увесь вигравш? Ніхто. 60 доларів вигравш? Досі майже ніхто. Вигравш у 100 доларів? Тепер ви можете знайти тих, що зробить ставки. Коли ймовірність майбутніх перемог невизначена, виплата має бути більшою, щоб спонукати учасників пристати на пропозицію. І що більше невизначеності, то більша сума потрібна, аби з'явився азарт.

Те саме і з дисконтними внесками.¹⁰ Що менше людина буде впевненою в тому, що за її зусилля в навчанні чи заощадженні буде відплачено, то більше вона знижуватиме вартість майбутніх винагород, що вимагають наполегливості. Останні дані свідчать саме про цей факт. Команда дослідників під керівництвом психолога Владаса Гріскявічуса зістала рівні дисконтування в людей, які зростали в різних

середовищах. Ці середовища різнилися ставленням до майбутнього, а саме схильністю очікувати від нього позитивних чи негативних речей. Учені зіткнулися з цікавими шаблонами мислення. Після того як люди з різним соціально-економічним підґрунтям виконали економічне завдання, дуже подібне до нашого, було виявлено: особи з бідного оточення, де ніколи не було впевненості, що сім'я матиме достатньо грошей для задоволення потреб або бажань, продемонстрували помітно вищий рівень дисконтування майбутніх винагород, коли перед ними поставала можливість зіткнутися з фінансово важкими часами, ніж ті, хто був вихований у більш фінансово безпечному середовищі.¹¹ Більше того, ці результати не змінилися, навіть коли дослідники врахували поточний фінансовий стан учасників. Тобто ті, хто виріс в умовах браку ресурсів, а тепер досягнув фінансової стабільності, все ж таки дисконтували майбутні прибутки більше, ніж так само фінансово стабільні особи, виховані в економічно безпечних умовах.

Ту саму логіку, ймовірно, можна застосувати до зв'язку між тим, що психолог зі Стенфорду Керол Двек називає способами мислення (переконання, що завдяки зусиллям можна підвищити інтелект або пов'язані з ним здібності, проти переконання, що такі риси фіксовані) і наполегливості.¹² Простіше кажучи, якщо ви вважаєте інтелект фіксованим, навіщо вам докладати зусиль для його поліпшення? Тільки коли ви вірите, що отримаєте винагороду за свої зусилля, наприклад, навчання зробить вас розумнішими, то є сенс їти відмовлятися від негайних задоволень і сідати за книжки.

Коли я згадував про особливість нашого розумового програмного забезпечення, я мав на увазі саме цей, чутливий до ймовірності, тип дисконтування. Жертовність і наполеглива праця потрібні настільки, наскільки вони приносять результат, хай то буде вступ до медичної школи, хороша робота, місце в Бостонському симфонічному оркестрі чи краще кармічне втілення. І оскільки досягнення жодної з цих майбутніх цілей не є гарантованим, хоч би скільки поту ви пролили, винагорода повинна бути дуже значущою, щоб переважити імпульси забити на все й насолоджуватися моментом або вибрати легкий шлях. Як ми побачимо в цій книжці, свідомість у її еволюційному розвитку сформована, щоб бути адаптивною, а не добродесною. А адаптація часто дорівнює усвідомленню, коли потрібно заощаджувати енергію, а не йти до мети, що не варта зусиль.

Але тут усе одно виникає проблема. Якби дисконтування було цілком адаптивним, для боротьби з ним не знадобилися б самоконтроль і витримка. Тоді наша свідомість точно оцінювала б, коли варто боротися з труднощами або спокусами, а коли —

зменшувати втрати. Ми всі були б досвідченими гравцями, які знають, коли треба робити ставки, а коли пасувати. Ми б ніколи не прокрастинували, якби це коштувало нам добробуту в майбутньому. Але, як ви вже здогадалися, життя так не працює, і цей факт підводить нас до збою, про який я згадував раніше. Тоді як певний рівень дисконтування є цілком доречним, наша свідомість схильна його перевищувати.¹³ Ми применшуємо цінність майбутніх винагород, що часто призводить до рішень, які обмежують наші потенційні можливості й шанси на успіх.

Той факт, що психологічний механізм буває як функцією, так і збоєм, може здатися трохи дивним. Насправді йдеться не про те, що дисконтування — це погано розроблений психологічний механізм, його радше можна назвати застарілим. Зараз ми живемо у світі, де втілення різних можливостей є набагато ймовірнішим, ніж будь-коли раніше. Ми впевнені набагато більше, ніж наші пращури, що паління, вживання алкоголю, їжа з високим умістом жирів та цукру негативно вплине на наше здоров'я. Ми можемо цілковито розраховувати на те, що інвестування певної суми коштів в облігації або страховий поліс збільшить їхню вартість у майбутньому. І ми маємо статистичні дані, які засвідчують, що в середньому вища освіта забезпечує кращі довгострокові фінансові перспективи. Але насправді ніщо з переліченого не є гарантованим. Вас може збити автомобіль після того, як ви перейшли з пончиків на броколі, або ви можете закінчити коледж у розпал економічного спаду й так і не реалізувати свого потенціалу та не отримати гідної зарплатні. Але все ж таки порівняно із нашими пращурами, які не мали доступу до обов'язкових фінансових контрактів чи антибіотиків, зв'язок між терпінням, наполегливістю, прагненням збудувати кар'єру та майбутніми результатами є чіткішим.

На жаль, програмне забезпечення наших психічних калькуляторів не отримало належного оновлення, і в результаті ми залишилися дещо розрегульованими. Часове дисконтування певною мірою необхідне, але в нас немає чіткої формули, щоб розрахувати цю міру. У результаті наші розрахунки довгострокової цінності зазвичай виявляються малоефективними, і ми необачно переоцінюємо короткочасні винагороди та задоволення, відхиляючи можливість отримати 400 % річного прибутку, як у наведеному прикладі. Та сама логіка, звісно, застосовується й поза фінансовою сферою. Ми так само переоцінюємо те, що цікаво нам зараз, але призведе до втрат у майбутньому.

Легкий вихід

Коли я говорю про спорідненість викликів дисконтування і самоконтролю, люди часто помиляються, вважаючи, що ці питання більше стосуються інших, ніж їх самих. Тобто вони схильні думати, що інші можуть легко піддаватися спокусі, а їм самим не так легко схибити. Утім, насправді ймовірність того, що будь-хто з нас обере легкий вихід, навіть коли заздалегідь вирішить цього не робити, є досить високою. Усе, що потрібно знати,— це як і чому складається конкретна ситуація.

Уявіть собі таке. Надворі теплий та сонячний літній ранок, що вабить вас на пікнік чи до веселощів, але замість того щоб насолоджуватися ним, ви їдете до моєї лабораторії для участі в експерименті. Ви зареєструвалися на нього минулого тижня, коли погода ще не була такою привабливою. І зараз ви про це шкодуєте, адже вам доведеться виконати різні складні завдання, що їх ми для вас приготували, перш ніж ви зможете вийти і приєднатися до розваг. На щастя, експеримент триватиме недовго.

Коли ви нарешті приїжджаєте, вас проводять через вестибюль у невелику кімнату з кріслом, письмовим столом і комп'ютером. І от ви займаєте своє місце, а дослідник каже вам, що сьогодні він проводить два різні експерименти. Для першого — фотополовання — треба просто переглядати зображення на екрані комп'ютера, щоб знайти певні об'єкти. Він короткий, триватиме лише близько 10 хвилин, і більшість людей вважають, що брати в ньому участь досить цікаво. Під час другого потрібно 45 хвилин розв'язувати складні задачі на логіку. Не варто й казати, що практично всі вважають його складним і виснажливим.

З'ясується, що дослідникові потрібна однакова кількість людей для кожного з цих завдань. Тож він, прагнучи бути справедливим і неупередженим, розробив новий спосіб розподілу учасників. Кожен другий учасник ставав «вирішувачем», котрий, як зрозуміло з назви, повинен був визначити, над яким завданням працюватиме — над легким і коротким чи тривалим і виснажливим. А оскільки людей для обох завдань мало бути порівну, «вирішувачі» також визначали, яку роботу виконуватимуть інші учасники — ті, кому права приймати рішення не надавали. Якщо коротко, кожен «вирішувач» визначав не тільки власну долю, а й те, чи пощастить із завданням людині, котру викличуть із кімнати очікування після нього.

При цьому ви отримуєте шанс бути тим, хто вирішує. Дослідник пояснює, що найчесніший спосіб визначити, кому яке завдання дістанеться,— це підкинути монетку. Тож він вручає вам пристрій, що працює за принципом віртуального підкидання монетки. Після натискання кнопки на екрані випадковим чином з'явиться зелене або червоне коло. Якщо коло зелене, це означає, що вас призначено для

виконання короткого фотополювання. Якщо коло червоне, то на вас чекає довготривале завдання із розв'язуванням задач на логіку. Переконавшись, що ви розумієте, як усе працюватиме, він залишає вас із цим пристроєм.

Який вибір ви зробили б, сидячи наодинці в тій кімнаті? Наскільки вам відомо, ніхто не може дізнатися, чи справді ви використовували пристрій,— це вам пояснив дослідник під час демонстрації. До того ж ви вже не побачите й самого дослідника, оскільки тепер усе, що вам потрібно зробити,— це виконати певні дії на комп'ютері, що стоїть перед вами. Найрозумнішим буде просто натиснути кнопку, щоб перейти до короткого фотополювання. Отож питаю ще раз: що ви робитимете? Випробуєте долю, скориставшись генератором випадкових кольорів, чи оберете більш вигідний, але шахрайський шлях?

Якщо ви такі самі, як більшість людей, то припускаєте, що вчинили би правильно — ви б увімкнули самоконтроль, щоб використати пристрій і прийняти його рішення. Коли я та мій колега П'єркарло Валдесоло опитали понад 100 людей щодо того, який вчинок вони вважають правильним, ми виявили дещо доволі рідкісне в психологічних дослідженнях — однотайність. Усі, і це не перебільшення, сказали, що не використати генератор для визначення того, кому дістанеться виснажливе завдання, буде безчесним і аморальним. Це продемонструвало би брак доброчесності та сили волі. Проте коли респонденти зіткнулися з фактичним, а не гіпотетичним вибором,— коли вони сиділи в тій кімнаті з можливістю обдурити і втекти, уникнувши обтяжливої роботи,— аж 92 % наших учасників піддалося спокусі.¹⁴ Ми знаємо, як по-різному це відбувалося, бо без відома учасників спостерігали за ними на відео. Деякі люди повністю ігнорували рандомізатор, вони просто вибирали для себе фотополювання. Інші вирішували скористатися пристроєм, але не один, а *кілька разів*. Якщо з'являлося червоне коло (а ми таємно запрограмували його на перші кілька спроб), вони знову тиснули на кнопку, і знову, і знову, доки нарешті на екрані не виникло зелене. Хоч це також було шахрайством, сам вигляд зеленого кола дозволяв їм почуватися краще, наче їхні численні спроби можна було виправдати.

Високий відсоток шахраїв може вас здивувати. Ми були настільки здивовані, побачивши це вперше, що занепокоїлися, чи не обрали ми для експерименту групу людей з відхиленнями. Щоб перевірити це, ми з П'єркарло повторили експеримент кілька разів із різними учасниками. Але щоразу результати були майже такими самими. Приблизно 90 % людей шахраювали.¹⁵ І хоча ви цілком могли б бути

серед тих 10 %, що знайшли в собі силу діяти за правилами, шанси потрапити до іншої групи набагато вищі.

Але нездатність підкинути монетку зовсім не означає, що ви є аморальною людиною. Я готовий поставити чималі гроші на те, що більшість із людей, які під час нашого експерименту вчинили егоїстично, загалом вважаються солідними та поважними. Напевно, їх сприймають як працьовитих і справедливих осіб. Але якщо людина зазвичай поводить себе чесно і стримано, це не означає, що вона буде такою *завжди*. Цей експеримент доводить, що глибоко всередині наш розум постійно прораховує компроміси. Навіть попри те, що всі респонденти назвали вибір для себе кращого завдання аморальним, майже всі його зробили. Чому? Тому що, як я вже зазначав раніше, людська свідомість працює над оптимізацією результатів і підштовхне вас до подібного вчинку, коли завдяки анонімності ви отримуєте негайну вигоду (час і розвага) й дуже невеликі відтерміновані втрати в репутації.

Раз у раз, від спокуси до спокуси, ми всі стикаємося з такими процесами. За більш звичних обставин кількість випадків втрати самоконтролю буде хоч і суттєвою, та навряд чи дорівнюватиме 90 %. Такий великий відсоток виник через те, що ми скоригували ситуацію: було гарантовано анонімність і таким чином знижувалися ймовірні репутаційні втрати. Але результати експерименту чітко вказують на те, що людська свідомість постійно працює над компромісами. До того ж вони демонструють, що більшість людей легко спокушалася на поведінку, що хоч і приносила радість у конкретний момент, але суперечила їхнім переконанням стосовно моралі та гідності. Інакше кажучи, вони показують, що майже всі ми можемо вимкнути самоконтроль, коли підзвітні лише самим собі. Аналогії з реального життя є очевидними. Наприклад, ваша дитина вважає, чи варто виконати домашнє завдання абияк, тільки б сказати вам, що все готово, і скоріше мати змогу засісти за свій iPhone. Або ви самі порівнюєте, що принесе вам більше переваг: піти до тренажерного залу — те, що ви пообіцяли собі робити кожного дня,— чи відкласти це на завтра, а натомість провести вечір після важкого дня перед телевізором. Незважаючи на обставини, усе це зводиться до миттєвого, часто спрямованого на нинішній момент розрахунку, який передбачає порівняння задоволення тут і зараз із задоволенням пізніше. Ця постійна внутрішня боротьба, це вагання між «мушу» і «не мушу» добре нам знайоме і часто закінчується печально.

Це також конфлікт, який, на думку більшості людей — як учених, так і громадськості,— можна вирішити за допомогою когнітивних механізмів контролю поведінки. Вони мають подолати емоції, спрямовані, відповідно до цього погляду, на отримання негайного

задоволення, що у випадку мого експерименту означатиме «вийти надвір і насолоджуватися днем, а не працювати над тими клятими логічними завданнями». Насправді боротьба у свідомості людини відбувається не зовсім так. Ми побачимо в наступному розділі, що під час згаданого експерименту, як і в багатьох інших випадках у житті, емоційні реакції не перешкоджали самоконтролю; вони працювали, щоб підвищити його. Єдина проблема полягала в тому, що врівноважені когнітивні процеси, з яких постають чесність, працьовитість і самообмеження, насправді схилились до чогось іншого. Наче Езопів коник, вони теж хотіли гратися на літньому сонці, і принаймні в цьому, як правило, вигравали. Хоч як це дивно, люди, які шахраювали на експерименті, насправді не вважали, що чинять аж так погано. Вони не думали, що втрачають самоконтроль, хоча, об'єктивно кажучи, саме це й відбувалося. Кожен із шахраїв розповів про вагомі, раціональні причини не використовувати рандомізатор належним чином. Чому досі ніхто не взяв до уваги, що іноді винуватцем може бути розсудливість, а не емоції? Спишемо це на застарілий спосіб мислення.

Розділ 3

Проблема з рішенням: чому сила волі, контроль поведінки та мислення налаштовують вас на невдачу

Кожна проблема перебуває в пошуку вирішення. У цьому вся суть наукових досліджень. Тепер ми знаємо, чому наша свідомість тяжіє до задоволення, яке може перешкодити реалізації довгострокової мети, тож настав час розглянути більш детально, що ми робили з цим досі й чому обрані методи можуть не працювати так добре, як ми сподівалися.

Як я вже зазначав раніше, зі сторінок «*Scientific American*», «*The Atlantic*», «*Harvard Business Review*» чи багатьох бестселерів, якими заповнені полиці вашої місцевої книгарні, на вас щоразу виливатиметься потік рекомендацій. Для стримування підсвідомого «воно» вам радитимуть використовувати когнітивні здібності, що ґрунтуються на розсудливості. Щоб зрозуміти, до чого саме призводять деякі з цих рекомендацій, для прикладу чи хоча б для розваги ще раз звернімося до порад нашого друга-маппета. Зрештою, ви знаєте, що наукові ідеї відстоялись і дійсно ввійшли до тенденцій часу, перш ніж з'являться у «Вулиці Сезам». То що ж саме радить Коржик, щоб допомогти дітям контролювати свої бажання? Усі його поради ґрунтуються на застосуванні сили волі та контролю поведінки. Із розвитком уявлень про те, як зміцнювати самоконтроль, Коржик змінив низку методів, що мали б допомогти йому зберігати терпіння. Щоби втриматися від печива з шоколадною крихтою, що лежало перед ним, він намагався бути розсудливим і рішучим або відволіктися, співаючи пісень, він навіть уявляв, ніби перед ним щось менш бажане (як-от смердюча риба). Зрештою, на відміну від більшості людей, він завжди досягав успіху, але це була дуже важка боротьба.

Ця боротьба — хвилювання «*Чи зможу я це зробити?*» — не відображає силу бажання щодо певного об'єкта (чи аж таким бажаним є печиво?); вона відображає лише слабкість оборони. Як бачите, якщо покладатися на функції контролю поведінки, виникає та сама проблема, що й із будь-яким контролем: система працює лише тоді,

коли той/та, хто має здійснювати контроль, наділений/наділена певними якостями. Щоб досягти успіху, керівник компанії повинен бути розсудливим, надійним, і йому потрібен енергійний персонал, готовий прийняти будь-які виклики, що можуть виникнути в процесі роботи. У цьому й полягає проблема. Функції контролю поведінки та їхні когнітивні «підлеглі» не тільки швидко виснажуються — не можна розраховувати навіть на їхню безпомилкову дію. Іноді ваш ментальний керівник може напустити пилу в очі, залишаючи вас незахищеними саме тоді, коли вам найбільше потрібен самоконтроль. Перш ніж я покажу вам, чому так відбувається, поговоримо про те, як виникла ілюзія щодо переваги мислення в самоконтролі.

Гонитва Спінози

Поки в кінці 1960-х і на початку 1970-х років значна частина країни з захопленням наново відкривала свої емоції, можна навіть сказати, лібідо, психологи в дослідницьких лабораторіях дотримувалися зовсім інших цінностей. Це був час, коли комп'ютерні технології, штучний інтелект, інноваційні підходи до обчислювального моделювання були в самому розквіті. Давнє уявлення про розум як чорну скриньку, що просто реагує на покарання чи винагороду, запропоноване Б. Ф. Скіннером та його колегами-біхевіористами, уже не підходило, і його замінила новесенька метафора — комп'ютер. Розум уже не сприймали як *tabula rasa*, його бачили як сукупність складних алгоритмів, де рішення і поведінка впливали з конкретних «програм». Тоді як у студентських гуртожитках була в розпалі сексуальна революція, за оповитими пліщем стінами психологічних факультетів відбувалася революція когнітивна, і на вершині популярності була ідея про мозок як інформаційний процесор.

Хоч аналогія з комп'ютером була привабливою, тогочасні дослідники не обманювали себе й не припускали, що розум, як і комп'ютер, є повністю керованим, раціональним апаратом. Їх непокоїв той факт, що іноді мозок видає очевидно нелогічні результати. Такі порушення логіки, як правило, відносили до помилок, спричинених більш «примітивними» психічними механізмами на кшталт емоцій, які, хоч колись і мали на меті забезпечити виживання наших пращурів, тепер часто стають на шляху розумових здібностей вищого рівня, що лежать в основі мотивації та планування у свідомості сучасних людей. Для багатьох учених емоції були майже рудиментарними; науковці вважали їх помилкою в оптимізованій операційній системі, і вплив цієї помилки потрібно було нейтралізувати.

Саме в такому інтелектуальному середовищі почалася робота над «Зефірним тестом». Тож не варто дивуватися тому, що ранні спроби

зрозуміти, як діти ставали успішними у відкладанні задоволення, зосереджені насамперед на когнітивних стратегіях — тих, що стосуються подолання, ігнорування або переналаштування емоційних реакцій. Перша стратегія, яку діти найчастіше використовували, намагаючись устояти перед зефіром, передбачає використання сили волі для стримування своїх емоційних реакцій. Але оскільки ця техніка часто виявлялася занадто складною та ненадійною, команда Мішеля досліджувала й інші методи. Час від часу спрацьовувала техніка відволікання. Коли діти зосереджували свою увагу на чомусь іншому, наприклад, співали пісень, гралися пальцями рук і ніг або навіть колупалися в носі, вони виявляли набагато більше терпіння.¹⁶ Успішною була також стратегія, відома як переоцінка, під час застосування якої діти вдавали, що шматочки зефіру були пухнастими хмарами. Насправді в обох випадках діти відволікались від солодких, бажаних якостей об'єкта, використовуючи функцію контролю поведінки. Ментальний керівник, наче бос, який наказує працівникам припинити гратися в «*angry birds*», велів очам, а відтак і увазі, ігнорувати або інакше інтерпретувати предмет, що є найбільш жаданим у певний момент, щоб отримати подвійне задоволення в майбутньому.

Застосування цих стратегій, звичайно, не обмежувалось тільки дітьми; вони були розраховані на загал. Ці стратегії, звичайно, працюють і в дорослих, хоча колупатися в носі я б не рекомендував. Коли ми відчуваємо брак сили волі, ми навмисно відволікаємось від речей, які хочемо купити, масної їжі, яку хочемо з'їсти, або сигарети, яку хочемо запалити. Аналогічно ми можемо використовувати переоцінку, щоб переосмислити ріжок морозива як кульку для засмічування артерій, тим самим змінюючи своє сприйняття його привабливих рис.

У всіх випадках в основі лежить припущення, що розум керується логікою. Якщо ви думаєте про найкращий шлях досягти своєї мети, кроки є очевидними. По-перше, використовуйте силу волі, щоб «охолодити» «гаряче» прагнення до негайного задоволення. Після цього ви маєте зрозуміти, що негайне задоволення не є раціональним вибором, якщо воно тягне за собою збільшення майбутніх витрат. Однак якщо ви відчуваєте, що ваша сила волі слабшає в намаганнях стримати набридливі емоційні реакції, напружте її. Відверніть увагу від об'єкта, що спокушає вас у вітрині магазину, і ви пройдете повз нього без бажання придбати. Уявіть, що чарка горілки — це чарка з отрутою, яка пошкодить вашу печінку, і ви дотримаетесь своєї обіцянки пити менше. Це теорія самоконтролю, яку вважають правильною. Час від часу ми всі відчували, як зростає хвилювання, жадання, прагнення зробити щось у той момент, який, можливо, не є найкращим для дій.

Ми часто намагаємося відволіктися, щоб «притримати коней», сподіваючись уникнути пізнішого розпачу. Ця теорія теж підтверджена на практиці. Плідна праця Мішеля надихнула вчених на подальші дослідження, що, як я зазначав раніше, пов'язували волю і близькі до неї когнітивні стратегії з терпінням, витримкою і, як наслідок, успіхом у багатьох сферах.

Цей погляд на самоконтроль підтверджують дані з неврології. Часто наводять такий приклад: економіст Гарвардського університету Девід Лейбсон і його колеги попросили людей приймати міжчасові рішення: хотіли б вони отримати X доларів відразу чи суму, більшу за X доларів, пізніше. Учасники, яким ставили ці питання, лежали в апараті МРТ. Мета дослідження полягала в тому, щоб побачити, як ділянки мозку, пов'язані з емоційними реакціями (лімбічна система), і ті, що пов'язані з міркуваннями та когнітивним контролем (ділянки латеральної префронтальної кори [LPC]), працюють разом під час керування економічними рішеннями. Як ви, мабуть, здогадалися, прогноз Лейбсона полягав у тому, що більш імпульсивні фінансові рішення, здавалося б, ірраціональні, що сприяють швидкому, але меншому виграшу, були б пов'язані з більшою активізацією в лімбічній системі, тоді як ті, що пов'язані з більшим терпінням, відбувалися б разом із активізацією в латеральній префронтальній корі. Як з'ясувалося, саме такий результат і був виявлений. Рішення, що відображають відсутність самоконтролю — ті, де люди схопили меншу, але доступну кількість готівки, — учасники, здавалося, приймали найчастіше під час максимальної емоційної активності мозку.¹⁷ Подібним чином рішення чекати кращого, довгострокового виграшу вони приймали, коли активація сприяла спокійній, раціональній системі.

Поєднайте ці висновки з тими, що стосуються ролі контролю емоцій у наполегливості, і здається, що вимальовується чітка картина. Придушення або подолання емоційних реакцій вирішує проблему міжчасового вибору — це веде до прийняття кращих рішень, до життєстійкості та, зрештою, до успіху. Навіть знімки з МРТ доводять це. Хоча ця думка тепер замаскована під наукове відкриття, від чого вона набула авторитетності, у ній немає нічого новаторського. Переконавання, що сила волі та когнітивний контроль відіграють важливу роль у приборканні емоцій для подолання спокуси, насправді не змінювалося протягом багатьох століть. Близько 300 років тому голландський філософ Барух Спіноза виявив те, що зараз значною мірою є традиційною науковою мудрістю: «у своїх бажаннях і судженнях про те, що корисно, [люди] керуються своїми пристрастями, яким байдуже до майбутнього і до будь-чого

ще».¹⁸ Простіше кажучи, емоція дорівнює конику, і тут немає чого додати.

Утім, для мене ця точка зору просто не може бути слушною. Це зовсім не означає, що я вважаю її абсолютно неправильною. Якби теорія не мала підстав, то вона вже давно зникла б. Але мене непокоїть, що ми робимо величезну логічну помилку, продовжуючи приймати цю думку в необробленому вигляді. Ось чому: якщо припущення іноді виявляється істинним, не можна робити висновок, ніби воно буде правильним щоразу. Але що ми повинні робити з невдачами? Вони є випадковістю чи вимагають значного переосмислення базової позиції? Якщо невдачі систематичні, тобто ви можете передбачити, коли й чому вони відбуваються,— то це, безумовно, останнє. Адже коли йдеться про самоконтроль, теорія «емоції погані, а контроль поведінки хороший», на мою думку, потребує перегляду, бо якби вона була істинною, то емоції майже завжди мали б стояти за короткостроковими бажаннями, а аргументований аналіз — навпаки. Інакше кажучи, це означитиме, що ви завжди можете довіряти раціональному, свідомому у своїй психіці, і коли вам потрібно діяти добросовісно, сила волі й тактика завжди будуть задіяні, щоб сприяти такому наміру. На жаль, це не так.

Одна голова добре, а дві — краще

Запитайте будь-якого психолога, котрий вивчає емоції, чому в нас є почуття, і ви отримаєте однакову відповідь. Емоції існують з однією метою: впливати на те, що відбудеться далі. Можете вважати їх мисленневими зв'язками. Вони допомагають мозку спрогнозувати і пристосуватися до завдань, з якими йому доведеться зіткнутися. Емоції можуть змінити наші фізіологічні реакції, підвищити частоту нашого пульсу або дихання, щоб підготувати нас до навантаження у вигляді агресії, втечі або конкурування. Вони можуть змінити те, що ми бачимо, переспрямувавши нашу увагу і сприйняття об'єктів навколо нас, щоб ми могли зосередитися на важливих питаннях. І, мабуть, найбільш відповідні емоції можуть формувати наші рішення, налаштовуючи наші розумові розрахунки. Вони можуть змінювати значення або ймовірності, які ми прив'язуємо до подій. Мета в усіх випадках проста: збільшити ймовірність того, що ми зможемо прийняти і витримати будь-які випробування, що ставить перед нами світ.

Зважаючи на мій досвід роботи на посаді головного редактора журналу Американської психологічної асоціації «Емоція», я можу чесно сказати, що кількість досліджень, які демонструють користь емоцій, величезна. Наприклад, почуття огиди захищає наше здоров'я,

змушуючи нас уникати зіпсованої їжі чи контакту з джерелом хвороби. Почуття гніву і страху збільшують пильність до можливих загроз у нашому оточенні. Яким чином? Коли певна емоція з'являється, вона змінює очікування мозку і, як наслідок, його подальші розрахунки. Якщо я відчуваю огиду, то вмить розумію, що треба уникнути тієї субстанції, яка зараз переді мною. Якщо я відчуваю страх або гнів, це знак, що людина, яка наближається до мене, становить загрозу.

Тут, звичайно, є застереження. Важливо розуміти: щоб сприйняття або рішення були адаптивними, вони не завжди мають бути об'єктивними й точними. Наприклад, почуття гніву з більшою ймовірністю змусить вас діяти агресивно щодо незнайомця. Якщо людина дійсно становить загрозу, ця поведінка буде для вас корисною. Але в іншому разі ви можете кинутися на того, хто й не думав заподіяти вам щось погане. Утім, у світлі еволюційної теорії, іноді краще помилитися, ніж бути мертвим; помилки одного типу набагато небезпечніші, ніж іншого. У результаті емоції підвищують адаптивність у прийнятті рішень та виборі корисної поведінки, якщо вони підкріплені досвідом щодо правильної інтенсивності та правильних ситуацій. Якщо ваші емоції занадто інтенсивні (або занадто слабкі) та/або виникають, коли вони не потрібні,— це проблема. І якщо це буває занадто часто, то вона називається розладом. Але загалом емоції існують, щоб допомогти нам успішно вирішувати проблеми.

Із самоконтролем ситуація видається дещо складнішою, оскільки тут рішення, яке здається оптимальним у певний момент, не завжди, а то й майже ніколи не є тим, що принесе найбільше задоволення в майбутньому. Якщо ви порушите обіцянку, щоб позбутись обтяжливого зобов'язання, це може полегшити ваше життя зараз, але в довгостроковій перспективі, найімовірніше, підірве відносини, а разом скасує всі вигоди, які вони обіцяли. Звичайно, у той момент, коли ви відчуваєте спокусу, у вас виникає бажання — емоційна реакція, зосереджена на радості короткострокової вигоди. Але це не означає, що ви не можете відчути або навмисно викликати інші «гарячі» емоційні реакції, які можуть протидіяти первинним. Люди — емоційно складні істоти; ми можемо мати і часто маємо суперечливі почуття.

Ви можете поцікавитися, для чого ж взаємозаперечні емоційні переживання виникають одночасно або раптово змінюються. Чому є бажання піддатися спокусі, якщо на зміну йому прийде лише почуттям провини? Насправді з тих самих причин ми ретельно обмірковуємо протилежні варіанти, щоби проаналізувати і вибрати один з них. Нам необхідно визначити, який варіант більш вигідний у конкретній ситуації: негайне задоволення чи довгострокова винагорода. Якщо ви згодні, що емоції слугують для адаптивної мети, то логічним буде

зробити висновок про існування певних типів емоцій, які спрямовують розрахунки розуму до сприяння майбутнім вигодам у перемозі над найближчими. Тобто повинні існувати емоції, які борються зі знецінюванням, щоб схилити внутрішні терези в бік мурахи. Самоконтроль не є новою еволюційною проблемою; наполегливість, заощадливість і обмеження, а також безкорислива поведінка були необхідними умовами виживання протягом тисячоліть. Вони існували раніше, ніж людський розум став достатньо розвинутим для того, щоб ми логічно викладали наші плани на майбутнє.

Ця модель розуму свідчить про те, що під час прийняття рішень міжчасового типу єдиного розуму немає, а є два. Там, де один розум керується інтуїтивними й емоційними механізмами, що виконують свою роботу поза свідомістю, другий — той, із яким ми суб'єктивно більш знайомі, користується свідомим обмірковуванням. Це класична боротьба між тим, що нобелівський лауреат Даніель Канеман називає системою 1 і системою 2.¹⁹ Як наслідок, коли ви стикаєтесь з вибором, що має різні наслідки, залежні від часу, активуються обидва розуми.

Розгляньмо економію для пенсійних заощаджень або конфронтацію з босом. На свідомому рівні — у тій частині, яку ви розумієте і маєте певний контроль над нею, — відбувається очевидне зважування. Так, було б весело витратити пенсійний внесок цього місяця на відпустку, або було б задоволення послати начальника під три чорти, але задоволення, що його принесуть обидва рішення, хоч і розрадіть зараз, але найімовірніше буде швидкоплинним. Отже, обмірковуючи доцільність дії перед прийняттям рішення, ви намагаєтесь об'єктивно оцінити, чи справді ця дія варта наслідків.

Хоча ви, напевно, не помічаєте цього, емоційний розум зважає ті самі варіанти. Однак цей розум визначає, яка опція буде кращою, за іншими ознаками — за тим, які почуття ви переживаєте. Якщо це первинні емоції, такі як бажання та смуток, котрі, як відомо, підштовхують людей до короткострокових рішень, вашу імпульсивну поведінку не буде обмежено. Ваші бажання задоволені; вони підштовхнуть вас купити квиток на літак або дозволять сказати босові, що ви насправді про нього думаєте. Однак якщо ваш розум переживає більш соціально орієнтовану емоцію, то в разі виникнення спокус він підштовхне вас у протилежному напрямку. Емоції вдячності, співчуття та гордості заохочують до довгострокового погляду на життя, а це означає, що інформація, якою вони забезпечують ваші рішення, налаштована на перевагу майбутніх винагород над теперішніми.²⁰

Хоча ідея двох метафоричних розумів може здатися трохи надуманою, ця надмірність робить більш надійною всю систему

прийняття рішень. Насправді, звичайно, є тільки один мозок. Проте не буде спрощенням, якщо сказати, що розрахунки в цьому мозку, які ми використовуємо для прийняття рішень, одночасно зазнають впливу емоційних і неемоційних чинників. Взаємодія цих двох механізмів — метафоричних «двох розумів» — зрештою визначає, що ми сприймаємо і як ми діємо на базі цього сприйняття. Тому вислів «Одна голова добре, а дві — краще» видається дуже слушним.

У розділі 7 я говоритиму про те, що питання самоконтролю стосуються всіх соціальних істот, а отже, наші пращури-примати мали володіти механізмами, які врівноважували короткострокові вигоди, що часто призводять до егоїстичної поведінки, з жертвовною поведінкою на користь групи, яка приносить більші переваги в майбутньому. Отже, розум наших пращурів також був оснащений механізмами системи 1, заснованими на емоціях, що дозволяли ділитися, співпрацювати, поважати інших тощо. Оскільки префронтальна кора людського мозку з часом еволюціонувала, розвинулись і відповідні інструменти з системи 2: здатність до самоусвідомлення, здатність планувати майбутнє, подумки здійснюючи «подорож у часі» через моделювання ситуацій, а також коригувати більш автоматичні, інтуїтивні реакції системи 1 і керувати ними. Мозок, який сформувався в результаті, багато в чому наслідує архітектуру подвійних процесів. Ми маємо дві системи, які під час вибору зважують варіанти та інформують одна одну про переваги кожного. Ці дві системи перевіряють одна одну для забезпечення найкращих результатів, коли людина може зійти зі шляху. Якщо обидві системи погоджуються між собою, вибір є зрозумілим і аргументованим. Та коли вони суперечать одна одній, виникають цікаві різновиди поведінки. І, як ми побачимо нижче, винуватцем такої ситуації може стати здатність до контролю поведінки, що належить до системи 2.

Омана розуму

Якщо пам'ятаєте мій експеримент із шахрайством із попереднього розділу — той, де більшість людей зробили нечесний вибір і вирішили йти легким шляхом за рахунок інших,— він показує, наскільки легко самоконтроль може зазнати невдачі. Переважна більшість людей діятиме собі на користь у короткостроковій перспективі, якщо вірять, що зможуть змиритися з таким компромісом, навіть коли це суперечить їхнім моральним принципам. Але незрозумілим лишилося те, як самі вони розцінювали свою сумнівну поведінку і як би вони поставилися до когось іншого, коли б він поведився так само.

Щоб з'ясувати це, ми повторили експеримент, але цього разу учасники спостерігали, як обманює хтось інший (у кімнаті був актор, що грав роль іншого учасника). Поки реальні учасники сиділи в кабінці й споглядали дії актора на екрані, вони вважали себе спостерігачами, хоча насправді самі були об'єктом спостереження. Побачивши, як актор вирішив ігнорувати рандомізатор і призначив собі цікавіше завдання, вони записували свої оцінки такої поведінки. Наприкінці першого експерименту, під час якого учасники шахраювали, обираючи собі завдання, комп'ютер ставив їм просте запитання: наскільки справедливо ви діяли? Тепер, у другому експерименті, відбувалося дещо подібне. Комп'ютер запитував: наскільки справедливо вчинила ця особа (тобто актор)? Те, що ми виявили, було нічим іншим, як лицемірством. Власні дії учасники оцінювали як більш-менш справедливі. Вони не ставили собі високих балів, але, безумовно, вважали свою поведінку прийнятною. Проте коли люди оцінювали той самий збій самоконтролю, який траплявся з іншим, вони засуджували таку поведінку як неетичну. Учасники експерименту розглядали її як значно більшу хибу. Цікаво, що в обох випадках дії, пов'язані з вибором легкого шляху, були ідентичними; єдине, що відрізнялося,— те, хто їх чинив.

На цьому етапі очевидним є приголомшливий факт. Більшість людей не тільки поводитимуться егоїстично, якщо це не завдасть їм надто великих втрат, а й охоче засудять когось за те, що він поводитиметься так само. З іншого боку, це означає, що більшість людей не зможуть задіяти самоконтроль, аби дотримуватися власних моральних стандартів, а потім (і це, мабуть, найдивовижніше) виправдовуватимуть свої дії. Вони не тільки піддаються спокусі, а ще й не вірять після цього, що так вчинили. Як ви, напевно, уявляєте, це може стати причиною катастрофи, коли йдеться про потребу вчитися на власних помилках.

Але які саме емоції відігравали головну роль у рішенні, так і не було зрозумілим. Спираючись на поширену думку, більшість людей вважатиме, що саме емоційні реакції є джерелом сумнівної поведінки, що почуття спонукають людей максимізувати власне задоволення тут і зараз, а розсудливість і пов'язані з нею когнітивні функції марно намагаються задіяти волю, щоби стримати їх. Але ми з П'єркарло мали дещо інший погляд на цю ситуацію і, на щастя, знайшли спосіб дізнатися, яка думка є правильною.

Для цього ми провели третій експеримент, з однією важливою відмінністю. Виявляється, існує нескладний спосіб відокремити вплив на прийняття рішень свідомого мислення від впливу інтуїції, що базується на емоціях: використати те, що називається когнітивним навантаженням. Як можна зрозуміти з назви, помістити когось під

когнітивне навантаження означає «завантажити» їхню робочу пам'ять (метафоричний «робочий простір» у свідомості, у якому ми думаємо та щось обмірковуємо) всіляким непотребом. Логіка доволі зрозуміла. Якщо мисленевий простір зайнятий, ваша здатність залучати контроль поведінки та розум зменшується. Отже, ви не матимете необхідних ресурсів, щоб обмірковувати, а тим паче контролювати більш автоматичні реакції вашої свідомості. У результаті будь-якими рішеннями, що ви приймаєте, керуватимуть інтуїція та емоції.

Цього разу, запитуючи людей, наскільки чесно вони або «актор-шахрай» поводитися, порушуючи правила, ми створювали умови, що відволікали їх. Під час відповіді вони мали запам'ятовувати випадкові цифри, що з'являлися та зникали на екрані монітора.²¹ Оскільки їм доводилося тримати цифри в пам'яті, учасники експерименту не могли зосередитися на міркуваннях про шахрайську поведінку. Тож вони, як правило, одразу давали відверту відповідь. І те, якою була ця відповідь у більшості респондентів, виявилось вкрай неочікуваним. Емоції не підштовхували людей до легкого шляху; навпаки, вони закликали до самообмеження.²² Коли люди під когнітивним навантаженням повинні були судити про те, діяли вони справедливо чи потурали своїм бажанням, вони виявляли таку саму зневагу до власної поведінки, як і до аналогічних дій інших людей. Вони розуміли, що піддалися спокусі, відчували провини і визнавали її.

Але якщо емоції не схилили людей до егоїзму, що ж тоді? Був лише один варіант — контроль поведінки. Психічний керівник повівся так, як зазвичай поводитися

й керівники компаній,— проаналізував наявну ситуацію й наказав залучати найбільш адаптивну поведінку. Не забувайте: люди в нашому експерименті гадали, що ніхто не дізнається про їхній обман. Вони вважали, що, ймовірно, не буде ніяких довгострокових репутаційних втрат, коли вони піддадуться прагненню до негайного задоволення, і тому повелися саме так. Однак тоді вони мусили стримати емоційні реакції. Їм потрібно було притлумити почуття провини, що обстоювала шляхетний напрям дій — той, який за більшості обставин привів би до довгострокових здобутків у вигляді поваги та захоплення з боку інших і підвищення репутації навіть за рахунок короткострокових втрат у задоволенні. На думку більшості людей, самоконтроль і надійність пов'язані між собою.²³

Доказом цього факту є робота психолога Гарвардського університету Джошуа Гріна, у якій продемонстровано, що саме центри мозку, пов'язані з когнітивним контролем, нерідко зумовлюють нечесну поведінку. Використовуючи парадигму, концептуально подібну до тієї, що використовував я, Грін підкріплював точність своїх прогнозів

скануванням мозку учасників за допомогою МРТ під час «підкидання монет». Люди думали, що вони беруть участь в експерименті, спрямованому на вивчення точності прогнозування майбутнього. Їм також було повідомлено, що для заохочення їхніх зусиль вони отримуватимуть плату за відповіді, й розмір цієї плати залежатиме від того, наскільки точно вони відповідатимуть. Проте в проекті експерименту був один нюанс. Іноді учасники мали висловлювати свій прогноз (тобто орел чи решка), а потім називати фактичний результат підкидання. А іноді вони робили свій прогноз перед перевертанням монети, але не мали повідомляти про нього доти, доки не відбувся кидок. Як ви розумієте, другий варіант дозволяв брехати; люди могли змінити своє внутрішнє прогнозування (якщо вони взагалі його проводили), щоб зробити відповідь точнішою й у такий спосіб отримати більше грошей. Як і в моєму експерименті, учасники вважали, що їхні відповіді не можна перевірити.

Грін виявив, що люди, які обманювали (а це можна було легко встановити за статистично неможливими оцінками точності — наприклад, близько 90 %), демонстрували більшу активність у префронтальних зонах головного мозку, саме тих, що лежать в основі когнітивного контролю та придушення більш автоматичних, емоційних відповідей.²⁴

У цих прикладах можна легко побачити одне з обмежень, які часто лишаються непоміченими й виникають через наївну довіру до когнітивних процесів, коли йдеться про самоконтроль. Фактично було виявлено, що ранні досягнення в когнітивних навичках у маленьких дітей насправді сприяють, а не перешкоджають їхній схильності брехати, щоб отримати те, чого вони хочуть. Психолог університету Торонто Сяо Пан Дінг і його колеги навчали трирічних малят, що не мали ніякого досвіду в брехні, як міркувати про психічні стани — свої та інших. Тобто вони допомагали дітям більше розумітися на тому, що інші люди можуть знати про думки й поведінку дітей, а також про те, які аспекти залишатимуться невідомими в конкретних ситуаціях. Який результат? Під час гри на вгадування діти, яких навчили обмірковувати такі речі, брехали експериментаторам частіше, ніж їхні однолітки, що не отримали інструкцій.²⁵ Коротко кажучи, міркування і пов'язані з ним когнітивні навички допомогли цим дітям перемогти, порушуючи правила.

Так, контроль поведінки може придушити емоційні бажання, що мають на меті сприяти негайному задоволенню, але він може генерувати власні причини домагатися такого задоволення. Як кажуть, *раціональність* перебуває недалеко від *раціоналізації*, і саме це ми бачимо тут. У моїх дослідженнях когнітивні процеси самі по собі не

тільки перешкождали емоційному імпульсу для самообмеження, а й усували жаль через нечесні дії. Пам'ятайте, що учасники вважали чесними свої невідповідні до інструкцій дії, коли не були навантажені; лише тоді, коли вплив контролю поведінки було усунуто, вони визнавали власну провину.

Що тоді робили контроль поведінки та свідомий аналіз? Вони вигадували історії, створювали виправдання для поведінки людини, яка не скористалась рандомізатором. Коли пізніше ми запитали людей, чому вони обманювали під час призначення завдань, ми чули таке: «Ну, зазвичай я б так не зробив, але я був таким утомленим сьогодні, тож мені довелося» або «Я був стурбований, що можу спізнитися кудись, тож це було необхідним». І мій особистий фаворит: «Хлопець, що заходив після мене, був схожим на інженера, який хотів би розв'язувати складні логічні задачі». Тож, хоча рішення не використовувати рандомізатор може бути адаптивним з точки зору ресурсів, усі заздалегідь знали, що це суперечить їхнім звичайним переконанням. Однак 92 % людей піддавалися спокусі та йшли легким шляхом, хоч і відчували, що цей шлях хибний.

Ось так з'являються виправдання. Якщо ми продовжує вірити, що ми хороші люди й цінуємо довгостроковість, то наш розум шукає способу затьмарити минулі невдачі з самоконтролем. Йому потрібен спосіб знищити наші гріхи. Тобто *розумне пояснення*. Свідомість переймається тим, щоб створити нам виправдання після невдачі, з єдиної причини: потрібно зберігати ілюзію, що ми можемо довіряти собі, що ми сильні й наділені силою волі, аби робити правильні речі в майбутньому. Якщо ми будемо вірити, що можемо заощаджувати, стежити за своїм харчуванням, бути відповідальними та працьовитими, то нам необхідно вірити й у те, що коли ми цього не робимо, на те є вагома причина і вона не має нічого спільного із задоволенням власних бажань та отриманням негайної винагороди. Якщо ми в це не віримо, то визнаємо себе зіпсованими. То для чого тепер жертвність і наполегливість, якщо в майбутньому ми можемо піддатися спокусі й повестися так, що наші нинішні зусилля стануть марними?

Розсудливість, прямо кажучи, не є об'єктивною — вона упереджена. Притаманна їй необ'єктивність робить її нездатною працювати на досягнення мети, і тому метафора «розуму як комп'ютера», що спочатку була настільки популярною, насправді не підходить. Ми часто використовуємо розсудливість, щоб задовольнити наші потреби і виправдати дії. Насправді, як показала робота психолога Соні Сачдева, ми часто готові діяти максимально егоїстично в той момент, коли найбільш позитивно оцінюємо наші моральні якості.²⁶ Чому? Бо ми відчуваємо, що заслужили на це. Ми дозволимо собі змиритися з

досить сумнівною поведінкою саме тому, що вважаємо, ніби зазвичай ми дуже хороші; одне невеличке потурання не буде помітним порівняно з масштабністю наших чеснот. Візьміть цю логіку і застосуйте її до навчання, витрат, харчування й подібного, і ви негайно побачите загрозу, яку вона створює. Наш розум більш ніж готовий вірити, що піддатися спокусі — правильний шлях, особливо якщо ми думаємо, що можемо уникнути відповідальності, як учасники згаданих експериментів.

Як тільки ви визнаєте, що міркування можуть бути упередженими і мислення так само схильне віддавати перевагу короткостроковим бажанням, як і емоції, стане зрозумілою хибність думки про те, що контроль поведінки завжди пропонує рішення для самоконтролю, наполегливості та успіху. Хоча когнітивні механізми, безумовно, можуть сприяти самоконтролю, вони роблять це тільки тоді, коли самі хочуть. Частіше, ніж вам би хотілося, ці механізми переконують вас, що наполегливість і намагання робити правильні речі — це не той шлях, який вам потрібен. Пам'ятайте: здатність до самоконтролю корисна лише тоді, коли вона використовується, і, як ми щойно бачили, розум і контроль поведінки не завжди допомагають визначити, коли необхідно бути стійким.

Зменшення прибутку

Якби розуму й силі волі заважала бути надійними джерелами самообмеження лише пара окулярів із темним склом, що іноді затьмарює фокус на досягнення довгострокових цілей, щоб ми могли отримати швидке задоволення,— цю проблему можна було б обійти. Для досягнення успіху нам потрібно було б лише послідовно нагадувати розуму, щоб він не переходив межі й не раціоналізував спокуси, з якими ви стикаєтесь. Але, на жаль, помилкові мотиви — не єдина проблема в застосуванні сили волі. Виявляється, сама сила волі підпорядковується закону зменшення прибутку, а отже, навіть якщо ваш внутрішній керівник хоче застосувати силу волі правильно, у нього виникнуть певні проблеми з його когнітивною «командою».

Твердження про те, що сила волі слабшає з часом, може спершу здатися безглуздом. Зрештою, багато когнітивних навичок, таких як здатність до вирішення проблем і запам'ятовування, можуть покращитися з практикою. Однак сила волі — іншого поля ягода. Вона забирає забагато зусиль, і це може призвести до протилежного ефекту: що більше ви використовуєте її без відпочинку, то більше ймовірність того, що вона зазнаватиме поразки. Це відбувається не тому, що сила волі є вичерпним ресурсом і може виснажуватися, як стверджує дехто,

а тому, що здійснення контролю поведінки під час виконання окремих завдань тягне за собою додаткові витрати.

Коли ви зосереджуєте свою психічну енергію на одному важливому завданні, ви напевно зменшуєте зусилля, спрямовані на виконання інших завдань. Поки ваш розум безперестанку оновлює прийняті компроміси щодо досягнення цілей, завдання, винагорода за які передбачена далеко в майбутньому, *відчуваються* все більш і більш складними порівняно з іншими, що пропонують швидші вигоди. Навіть якщо майбутня винагорода є неймовірно цінною (а цей факт уже нівелюється через дисконтування), робота для її досягнення з часом здається все важчою, і ймовірність того, що сила волі не спрацює, збільшується з кожною хвилиною. Багато експериментів підтверджують цю закономірність.²⁷ Які саме експерименти? Хоча я міг би навести чимало прикладів, дозвольте мені ознайомити вас з одним, напевно, найвідомішим — «Експериментом з редькою».

Якщо зважати на саму назву, можна припустити, що це дещо змінений «Зефірний тест». І, чесно кажучи, це не так далеко від істини. Експеримент був розроблений психологом Флоридського університету Роем Баумейстером, який зараз є одним із провідних світових експертів з динаміки сили волі. Баумейстер вважав, що багато невдач із самоконтролем виникають не через брак сили волі, а через надмірне її використання. Можливо, вам вдається рано прокинутись, щоб піти до спортзалу. На роботі ви здатні контролювати своє роздратування, коли сидите на боса під час наради. А повернувшись додому, змушуєте себе готуватися до іспиту на отримання ліцензії, який плануєте скласти. Та коли ви проходите повз холодильник, то чуєте, як до вас озивається банка з морозивом. Ви приходите до тями на третій ложці, і вам не лишається нічого ліпшого, окрім як повністю віддатися спокусі. Десь так усе й відбувається.

Щоб перевірити своє припущення, дослідницька група Баумейстера запросила практикантів із лабораторії взяти участь у заході, який позиціонували як експеримент із дослідження інтелекту. Коли учасники заходили до приміщення, вони мали сісти біля столу, на якому лежала тарілка з теплим печивом, кілька шматочків шоколадних цукерок і миска з редькою. Дослідник повідомив їм, що треба буде зачекати кілька хвилин, поки матеріали для сесії будуть готові, і, залежно від стану, запрошував деяких респондентів їсти солодощі, а інших — редьку. Щоб усі напевно були голодними і їх особливо спокушали солодощі, учасники мали прийти за кілька годин до приїзду самих організаторів. Після цього дослідник виходив з кімнати і спостерігав через приховану камеру, чи всі учасники дотримуються його вказівок стосовно їжі.

Ті, кому пощастило бути в команді «ласощі», щасливо брали собі печиво або цукерку. Ті, хто перебував у команді «редька», як і успішні діти в «Зефірному тесті» Мішеля, жадібно дивилися на ласощі, але, як і було вказано в інструкціях, опиралися спокусі. Дехто гриз редьку, вдихнувши аромат печива, але нікому це не приносило радісних відчуттів. Перечекавши кілька хвилин, дослідник повертався до кімнати і супроводжував учасників до іншої, де вони мушили працювати над завданнями з геометрії, що насправді не мали розв'язку, але учасникам було про це невідомо. Як ви вже здогадалися, Баумейстера насправді не цікавила робота людей над завданнями — він досліджував їхню наполегливість.

Ті, кому запропонували з'їсти печиво, у середньому провели близько двадцяти хвилин, працюючи над завданнями. А ті, хто раніше застосовував волю, щоб утриматися від смачної їжі, припинили спроби набагато швидше: їм вистачило всього 10 хвилин (рівно вдвічі менше часу) на те, щоб здатися.²⁸ Це лише один з багатьох прикладів, які показують, що ефективність сили волі зменшується, коли люди стикаються зі спокусами, що швидко змінюють одна одну. Наприклад, аналогічна робота поведінкового економіста Дена Аріелі показала: витрати сили волі на концентрацію під час роботи над завданням пов'язані зі збільшенням імовірності того, що ви поводитиметесь неетично заради отримання короткочасної користі.²⁹ Важливо зазначити, що, як і в більшості наукових припущень, тут є дискусійне питання: чи стосується таке послаблення сили волі однаково всіх типів зусиль (наприклад фізичних). Але, зважаючи на огляд літератури, ми напевно знаємо, що під час виконання завдань, які вимагають постійної наполегливості та продуктивності протягом тривалого часу, здатність волі тримати людей зосередженими та спрямованими на досягнення мети зазвичай знижується. Кожен успіх зменшує ймовірність того, що людина й далі докладатиме зусиль для підтримання самоконтролю, і використовувати контроль поведінки без зовнішнього втручання щоразу буде складніше. І це заперечує систему життєстійкості, якщо вона коли-небудь існувала!

Свічка на вітрі

Я хочу відкрити вам, можливо, один із найдивовижніших фактів щодо самоконтролю. Подумайте хвилинку про людей, яким, на вашу думку, добре вдається контролювати себе, — про зразки самообмеження, так би мовити. Хочете знати, що вони мають спільного? Це не сила їхньої волі — це їхній хист до планування. Кетлін Вос, професор маркетингу в школі менеджменту Карлсона Міннесотського

університету і провідний експерт із самоконтролю, уважно вивчала звички тих, хто, на перший погляд, здається майстром самоконтролю та стійкості. Результати були приголомшливі. Ці особи досягають успіху не тому, що їхня сила волі або здатність до контролю поведінки є кращими, ніж ваші чи мої, а тому, що вони краще виконують одну просту річ: уникають контакту зі спокусами.³⁰ Ви не можете витратити забагато грошей на азартні ігри в казино, якщо залишите свої кредитні картки вдома! Отже, ті, хто перемагає спокусу, часто роблять це попри силу волі, а не завдяки їй.

Саме обмеження сили волі дозволило розробити інші стратегії, про які я згадував. Сила волі не спрацьовує? Відверніть увагу від того, чого ви прагнете. Відчуваєте, що не можете протистояти бажанню з'їсти пончик? Подумайте про нього не як про ласощі, а як про масне кільце, що охоплює і стискає артерію у вашому серці. Знаєте, що витрачатимете додаткові гроші, призначені для пенсії? Заведіть окремий рахунок, із якого дуже дорого знімати гроші завчасно.

Усі ці прийоми працюють за спільним принципом: самоконтроль вразливий, як свічка на вітрі. Сили волі недостатньо для того, щоб ви відкладали задоволення настільки, наскільки потрібно для досягнення довгострокових цілей. На жаль, вона, найімовірніше, схибить саме тоді, коли необхідна найбільше. Повторні спокуси, а також багато інших аспектів повсякденного життя послаблюють її. Доведено, що, наприклад, стрес зменшує розумові здібності, які безпосередньо підтримують когнітивний контроль над базовими бажаннями. Навіть тоді, коли за короткий проміжок часу ми приймаємо багато, здавалося б, не дуже значущих рішень (наприклад, одягнути білу сорочку чи синю), це може достатньою мірою виснажити здатність до контролю поведінки і зменшити можливість волі підтримувати самоконтроль. Тому люди хапаються за інші когнітивні стратегії, щоб захистити полум'я самоконтролю від вітрів спокуси, що намагаються загасити його. Але є одна проблема: навіть якщо ви в змозі захистити полум'я від цих вітрів, воно все одно перегорить. Як ми щойно бачили, самоконтроль, як і віск у свічці, вигорає, якщо немає часу для відпочинку.

Однак не всі знають, що спроби підтримати полум'я самоконтролю, навіть коли вони успішні, мають непередбачувані, а часто й несприятливі наслідки. Робота стенфордського психолога Джеймса Гросса показала, що пригнічення емоційних реакцій негативно впливає на пам'ять.³¹ Якщо людина приховує прагнення до задоволень або намагається відволіктись від нього, виконуючи якесь складне завдання, вона не тільки послаблює свою здатність протистояти майбутнім спокусам — їй складніше сконцентруватися на тому, що вона робить

зараз! Її

пам'ять приймає удар на себе, тобто її здатність сприймати нову інформацію та запам'ятовувати давнішу перебуватиме під загрозою. Коли ваш мозок зайнятий придушенням ваших емоцій, він не здатен робити багато іншого. Тому використання сили волі може допомогти вам сидіти на місці й бути зосередженими, але це не сприятиме підвищенню якості вашої роботи. Ваші досягнення були б більшими, якби ви в цей час не витрачали енергію на те, щоб утримати себе на одному місці.

Щоб вирішити цю проблему, потрібно зрозуміти, що модель свічки на вітрі, коли самоконтроль підтримують, пригнічуючи протилежні імпульси, не єдина. Так, когнітивні стратегії, такі як сила волі, переоцінка, відволікання тощо, можуть часом працювати, але насправді вони не є оптимальними. У нинішній концепції самоконтроль будується насамперед на гальмуванні та спирається на механізми, спрямовані на подолання проблемного бажання негайних задовольень. Але, як ми побачили, це проблема, оскільки гальмівні механізми є крихкими. На жаль, коли ми віддаємо занадто багато, воля виходить з ладу, втягуючи людину в смертельну спіраль, де кожна спроба успіху збільшує ймовірність подальшої невдачі. Втомлені? Пригнічені стресом? Приймаєте забагато рішень? І раптом ви розумієте, що все котиться шкереберть.

З еволюційної точки зору така система не дуже розумна. Вона не ґрунтується на надійних механізмах, що можуть легко пристосовуватися до можливих загроз. Це дещо дивно, адже стійкість заведено вважати ознакою еволюційної адаптації. З огляду на це складно уявити, щоб еволюція залишила розум із можливістю покладатися винятково на крихкі механізми в стимулюванні такої важливої для процвітання якості, як самоконтроль. І, як я вже зазначав на початку цієї книжки, я цілком упевнений, що це не так. Використання когнітивних механізмів для того, щоб пригнічувати бажання негайного задоволення, може спрацьовувати, якщо припустити, що функція контролю поведінки і розум не намагаються обґрунтувати доцільність лінощів, а це саме по собі приносить стрес і вимагає великих зусиль, які можуть негативно вплинути не тільки на розум, а й на тіло.

Поки я працював над цією книжкою, з'явилося нове дослідження, яке демонструє, наскільки руйнівним може бути такий метод самоконтролю. Дослідницька група на чолі з психологом із Північно-Західного університету Грегорі Міллером виявила: високий рівень саморегуляції на основі функцій когнітивного самоконтролю серед молодих людей із бідних прошарків дійсно пов'язаний зі стрімким підняттям кар'єрними сходами та високими соціальними здобутками,

проте він також пов'язаний із передчасним старінням і віковими захворюваннями. Аналіз ДНК підтвердив, що клітини цих молодих людей були помітно старішими, ніж мали б бути у відповідному віці.³² Важливо відзначити, що цього ефекту не було виявлено під час аналізу ДНК молодих чоловіків і жінок, що зросли в середніх та вищих соціальних умовах. Це відбувалося лише з дітьми із сімей, які часто характеризувалися залежністю від одного чи кількох видів державної підтримки та відсутністю вищої освіти. Але саме для цих дітей самоконтроль повинен мати найбільше значення, адже вони мали виявляти витримку, щоб піднятися в суспільстві власними зусиллями й досягти вищого рівня успіху, ніж їхні сім'ї. І це спрацьовує, але занадто дорогою ціною. Дослідники показали, що саме стрес, пов'язаний із когнітивно керованим самоконтролем, а не стрес від життя в складних умовах, був причиною того, що ці діти, найімовірніше, не зможуть насолоджуватися плодами своєї праці так довго або так добре, як мало б бути. Їхні ДНК виявили ознаки старіння більшою мірою, ніж ДНК молодих людей із подібного проблемного середовища, які менше поклалися на функцію контролю поведінки в намаганні триматися правильного напрямку.

То який ще існує спосіб боротися з цією проблемою? Усе доволі просто: треба усунути необхідність пригнічувати бажання, перш за все змінивши уявлення про цінність об'єктів і цілей. Не використовувати силу волі та контроль поведінки, щоб розчавити загальновідомого коника з твору Езопа, а змінити початкову оцінку варіантів так, щоб мурашка (тобто майбутнє) була привілейована вже від початку. Якщо ви можете здійснити цей подвиг, то вам не доведеться покладатися на когнітивний контроль і силу волі, щоб керувати саморегулюванням і стійкістю в складний спосіб. Навпаки, рішуча поведінка даватиметься природно, без будь-яких зусиль.

Звичайно, тут постає питання на мільйон доларів — як це зробити? Як я згадував раніше, дослідники самоконтролю та стійкості, на їхню думку, досягли певного успіху в прищепленні звичок. З погляду психології звичка — це автоматична поведінка, відповідь, що може бути викликана одним або кількома конкретними сигналами в середовищі. Коли я заходжу до свого будинку, я роззуваюсь. Коли я заходжу у вагон поїзда, я виймаю свій місячний квиток, щоб показати контролеру, перш ніж він навіть підійде до мене. Ці дії видаються дещо бездумними, і в цьому й полягає їхня суть. Вони не вимагають зусиль.

Можна виробити в себе будь-яку звичку, зокрема і звичку самоконтролю. У масштабному дослідженні зв'язків між звичками та успіхом психологи Анжела Дакворт і Браян Галла виявили, що міцні звички пов'язані з самоконтролем і важливими результатами в

багатьох сферах. Наприклад, навчальні навички вони визначили як прагнення регулярно вчитися в певний час і в певному місці й через них пояснили зв'язок між самоконтролем і академічними успіхами: останні зумовлені тим, що людина виконує домашні завдання і не дозволяє собі відпочивати за рахунок навчання. Звички також відіграють важливу роль у збереженні здоров'я. Дакворт і Галла виявили, що звички впорядкованого споживання їжі та своєчасного сну полегшують самоконтроль, коли йдеться про спокуси у цих сферах.³³

Зосередження на звичках є правильним і, безумовно, спрацьовує певною мірою, однак воно все ж не вирішує проблеми обмежень, пов'язаних із когнітивними стратегіями, спрямованими на підвищення самоконтролю. Хоча звички в певному сенсі автоматичні й тому вимагають менше зусиль, вони є дуже специфічними. Формування звички, що сприятиме навчанню, не справить позитивного впливу і не допомагатиме в дотриманні дієти, тренуваннях або заощадженнях. Щоденне навчання з п'ятої до сьомої не впливатиме на ваше бажання з'їсти печива або купити новий смартфон. У результаті для вирішення кожного нового завдання потрібні особливі звички, а коли змінюватимуться умови звичних завдань, навіть доведеться перевчатися (наприклад, навчатися в гуртожитку коледжу чи вдома, у власній спальні). Отже, хоч ефективність самоконтролю може з часом збільшуватись, ефект є досить обмеженим. Знову ж таки, вам потрібна не техніка, що допомагає ігнорувати прагнення до негайних задовольень, а фактичне зменшення цього бажання порівняно з майбутніми перспективами в дуже широкій і стійкій формі. Це одна з великих проблем у формуванні наполегливості. Так, рекомендовані для її розвитку практика і регулярне виконання чогось складного певною мірою здатні вибудувати стійку систему витримки, але ці дії не допомагають зробити первинне завдання легшим. Перш за все вони не пропонують методів, що могли б допомогти людям не спокушатися.

Успіх знизу вгору

Найпевніший маршрут для підвищення самоконтролю і всіх пов'язаних з ним переваг має йти не згори вниз, щоб опанувати проблемні імпульси, а знизу вгору. Він не вимагав би зусиль для зміни того, що ми цінуємо і бажємо, ці зміни відбувалися б непомітно і мимоволі. У цьому полягає сила використання емоцій як інструментів. Як я вже зазначав, емоції існують з однією метою — щоб ефективно спрямовувати наші рішення та поведінку до адаптивності. Емоції не потребують керівництва для роботи, вони автоматично змінюють наші

погляди. Проте, звільняючись від кайданів ілюзії про когнітивні механізми як найкращий шлях до самоконтролю, ми не повинні брати на віру так само спрощену альтернативу й вважати, що, віддавшись будь-яким емоціям, знайдемо вихід. Давніші погляди були хибними саме через те, що просували таку дихотомію, безпосередньо пов'язуючи вади й чесноти з емоціями і мисленням. Якщо ми вдосконалюватимемо свої стратегії, повинні визнати, що все трохи складніше. Для мудрого використання емоцій як інструментів зміцнення самоконтролю та успіху потрібно розуміти, як обрати відповідний інструмент до кожного завдання. А щоб вирішити, яка саме емоція найкраще слугуватиме для досягнення конкретної мети, потрібні вміння і досвід.

Щоб допомогти вам розв'язати цю проблему, емоційний набір інструментів має кілька орієнтованих на майбутнє станів, у яких довгостроковій вигоді віддається перевага перед негайним задоволенням. Це припущення я збираюся підтвердити прикладами, коли ми перейдемо до другої частини книжки. Стратегії, що ґрунтуються на емоціях, від їхніх когнітивних родичів відрізняє те, що (а) їхня сила не виснажується під час повторного використання, (б) вони не будуть час від часу відступати перед потребою негайного задоволення і (в) вони не тільки без особливих зусиль змінюють наші вподобання, їхній вплив більш суттєвий і поширений. Наприклад, коли така емоція, як гордість, підвищує нашу здатність до наполегливості (у чому ви невдовзі переконаєтесь), вона автоматично підсилює цінність винагороди в майбутньому і зменшує вартість негайного задоволення. Це означає, що нам більше не треба боротися з бажанням припинити навчання, практику чи роботу; напруга зменшиться сама по собі. Навіть більше: цей емоційний вплив є всеохопним. На відміну від того, що відбувається зі звичками, нам не доведеться автоматизувати лінію поведінки, щоб підвищити самоконтроль у кількох різних сферах. Ми, наприклад, не повинні привчати себе до одного набору звичок, щоб досягти успіху в навчанні, і до іншого, щоб заощаджувати гроші. Скоріше викликання специфічного типу емоцій зумовить загальну схильність до оцінки довгострокових результатів, яка одночасно діятиме в багатьох сферах, а отже, почуття вдячності або співчуття в одному випадку вплине на рішення в інших. Наприклад, якщо я відчуваю вдячність, я не тільки витрачатииму розумніше, а й працюватииму над тим, щоб досягти бажаного, і робитиму це з більшим терпінням.

Найважливішою, мабуть, є надійність цих станів. Вони існують з однією метою: мотивувати соціально корисну суспільну поведінку. Вони не базуються на контролі поведінки, тому не є відкритими для виправдання та упередженості. Їх не можна підлаштувати до моментальних потреб, а отже, щоразу, коли ви відчуваєте вдячність,

співчуття або гордість, вони спрямовують ваші цінності лише в один бік: у майбутнє. У підсумку ви можете цілком покласти на них. На відміну від міркувань, вони не відвертатимуть вас від ваших довгострокових цілей, спонукаючи до самовдоволення, про яке ви пізніше пошкодуєте.

Частина 2

Емоційна панель інструментів

Розділ 4

Вдячність — це про майбутнє, а не про минуле

Спершу може здатися дивним, що до потужних емоцій, спрямованих на майбутнє, ми зараховуємо вдячність. За винятком каяття, жодна інша емоція не здається більш сфокусованою на минулому або пасивною. Зрештою, якщо запитати в людей, чому вони почуваються вдячними, більшість відповість: це тому, що колись у минулому інша людина якимось чином допомогла їм отримати щось або досягнути мети, якої їм не вдалося б досягнути (заробити, створити, отримати) самостійно. Обидві ідеї є частково правильними: вдячність передбачає поцінування минулих дій і підтверджує той факт, що ви не завжди можете самостійно задовольняти свої бажання. Але справжня мета цього почуття насправді зовсім інша. На психологічному рівні вдячність не належить до минулого — вона про майбутнє. Як ми побачимо нижче, вона готує людей до співпраці з іншими, змінюючи їхні цінності. Це спонукає працювати зараз на користь майбутнього, аби майбутнє було до вас привітним. До того ж це не пасивний, а надзвичайно активний стан. Як і всі емоції, вдячність покликана впливати на те, що ви робитимете далі.

Заплати наступному

«Чорт забирай, тепер я тобі щось винен». У цьому різниця між вдячністю й тим станом, коли людина в боргу перед кимось. Іноді, коли ви отримуєте подарунок або вам роблять послугу, ваше серце сповнюється вдячністю; в інших випадках це може викликати draжливе почуття відповідальності. Що ж тут є вирішальним чинником? Цінність. Та, що ґрунтується не на грошах або статусі, а на більш гнучкій та інтимній валюті — увазі. Я відчув більше вдячності за безкорисливу творчість, коли мої доньки в дитинстві витрачали багато годин на малювання та вишивку подарунків для мене, ніж коли отримував подарунки вартістю в кілька сотень доларів. Я більше вдячний за ті моменти, коли наставник знайшов час у дуже напруженому графіку, щоб дати дуже потрібну мені пораду, ніж за рекомендаційного листа, на який секретар керівника витратив п'ять

хвилин копійцесту, хоч той лист і допоміг отримати роботу. В усіх випадках переживання вдячності ми отримуємо щось бажане, що має високу ціну, бо потребує зусиль від того, хто це дає. Витвори мистецтва, що їх дарували мені доньки, об'єктивно кажучи, коштували не більше ніж кілька пені, але докладені час та зусилля були величезними для восьмирічних. Той факт, що наставник відклав власні справи, щоб поговорити зі мною про мої тривоги, був для мене більш значущим, ніж рекомендаційний лист із вражаючим описом моїх здібностей.

В основі вдячності лежить обмін і жертвовність задля майбутнього. Ми вдячні, коли відчуваємо, що інші інвестували в нас, і хочемо в майбутньому повернути послугу. Соціолог Георг Зіммель, можливо, найкраще зрозумів суть вдячності, коли порівнював вдячність із моральною пам'яттю людського роду; це відчуття, яке не дає вам забути, що ви чимось комусь завдячуєте. Незалежно від того, сплачуєте ви людям за «інвестиції» у вас грошима, часом або зусиллями, вдячність підштовхує вас жертвувати власними вигодами заради служіння, будівництва або підтримки довгострокових вигідних взаємин. Навіть більше: на відміну від базового почуття обов'язку, вдячність спонукає людей іти вище й далі, ніж можна було очікувати, якби відбувався простий обмін «послуга за послугу». Дружні взаємини, у яких люди не висловлюють вдячності та з радістю не повертають послуг, не готові допомагати й підтримувати, не очікуючи повернення боргу, мають тенденцію тривати недовго. Щоб зрозуміти вплив вдячності на самоконтроль, почнімо з цього. Це ідеальна (і необхідна) вихідна точка, з якої можна почати розгляд того, як здатність утримуватися від спокус допомагає вашій співпраці з важливою особою у вашому житті — вашою майбутньою особистістю.

Отже, якщо вдячність дійсно є вродженим механізмом сприяння самоконтролю, можемо зробити дуже просте припущення. Коли людина відчуває вдячність, вона має докладати більше зусиль, щоб допомогти комусь іншому, навіть якщо це вимагає виконання не надто приемних дій. У цьому полягає суть справжньої співпраці; вона за визначенням має міжчасовий елемент. Згідно з цією думкою, сповнені вдячності, ви допомагаєте другові перевезти меблі до нової квартири, навіть якщо воліли би провести день на пляжі, тому що вдячні йому за подібні жертви заради допомоги вам у минулому. Через вдячність, яку ви відчуваєте, згадуючи його допомогу, ви цінуєте його дружбу в майбутньому дужче, ніж задоволення, що їх сьогодні обіцяють вам сонце і море. Хоча така думка здається розумною, з наукового погляду вона небагато значить. Аби підтвердити, що вдячність дійсно допомагає протистояти спокусі відмовитися від зобов'язань, необхідно проводити експерименти із вдячними людьми. А змусити людей

почуватися вдячними, коли вам потрібно,— це вимагає неабиякої креативності.

Якщо ви хочете знати, як вдячність (або будь-яка інша емоція) впливає на людей, ви не можете їх просто запитати. За десятиліття роботи психологи Деніел Гілберт і Тімоті Вілсон довели: люди неспроможні точно спрогнозувати, що відчуватимуть у гіпотетичних ситуаціях, ще гірше вони вгадують, як впливатимуть ці почуття на їхні рішення.³⁴ Отже, запитувати когось, що той зробить, якщо відчуватиме вдячність,— це науковий глухий кут. Щоб дослідити, як емоція впливає на рішення людей, необхідно змусити їх пережити цю емоцію в реальному часі, а потім провести спостереження за їхніми діями в ситуаціях, що вимагають реальних витрат часу, грошей і далі за списком. Однак із цією стратегією нерідко виникає проблема: як ви змусите людей почуватися вдячними в дослідницькій лабораторії?

Нам довелося добре попрацювати над вирішенням цього питання. Моя команда перш за все розглянула варіант, що, напевно, одразу спав на думку й вам: роздати людям подарунки. На жаль, ця ідея швидко зазнала невдачі. Насправді майже неможливо вигадати подарунок, що для кожного буде цінним як з погляду його бажаності, так і в плані зусиль, яких ми доклали, щоб його запропонувати. Більше людей, ніж ви можете собі уявити, насправді не хочуть отримати подарункову карту на 15 доларів від Starbucks або iTunes. Отже, нам довелося відмовитись від цього варіанта і перейти до тактики, яку ми часто використовуємо в лабораторії: налаштування. Ми розробили модифіковану версію методу, який використовували для вивчення шахрайства: учасникам було сказано, що їм доведеться виконувати або коротку й цікаву, або тривалу й складну роботу. Ми заводили по двоє людей до кімнати. Одна людина з пари була справжнім учасником, а друга — актором. Почувши про два завдання, актор погоджувався взяти на себе складне. Ми гадали: справжні учасники мають бути вдячні, чи не так? Актор щойно зголосився виконати небажану для них роботу. Аж ніяк. Вони просто почувалися щасливчиками.

Зрештою ми усвідомили: для того, щоб люди змогли почуватися вдячними за таких обставин, спочатку вони мають зіткнутися з проблемою й повністю в неї зануритись. Тільки після того, як вони відчують відчай, хтось може викликати в них вдячність, кинувшись на допомогу. Інакше кажучи, потрібно створити аналог звичної для більшості ситуації, коли хтось простягає вам руку допомоги. І третя спроба виявилася найбільш успішною. Ми розробили прийом, за допомогою якого поставили наших учасників на край відчаю лише для того, щоб вони були врятовані зусиллями іншого. Гарзд, може, це й не було відчаєм, але над прірвою фрустрації вони точно опинилися.

Як ми це зробили? Із залученням креативного програмування й театрального мистецтва. Ми заводили двох людей до лабораторії й садили їх у різні кабінки. Один із двох був справжнім учасником, а другий — підставним. Потім ми пропонували їм виконати завдання на комп'ютері, яке було навмисно довгим і нудним. Ми дали людям зрозуміти, що після виконання роботи результат з'явиться на моніторі дослідника, який фіксуватиме його. Та був один підступ, про який не знав жоден з учасників: комп'ютер, за яким вони працювали, повинен був «зламатися» саме в той відповідальний момент, коли відбувся фінальний розрахунок результатів. Коли це траплялося, завжди лунав стогін або зойк, який начебто привертав увагу дослідника. Після цього ведучий експерименту повідомляв учасника, що той, на жаль, має виконати складне завдання ще раз від початку. Це зазвичай викликало ще більше стогонів або зойків, хоч тепер їх намагалися приховати.

У цей момент учасники вважали, що вскочили в хапелу: вони були приречені ще на 20 хвилин нудної й напруженої роботи. Звичайно, далі ми мали змусити їх відчувати вдячність, а для цього було необхідно, щоб хтось їм допоміг. На щастя, поруч із бідолахою була саме та людина (тобто підставний учасник). Уже прямуючи до виходу, ця особа (а з її комп'ютером було все гаразд) казала щось на кшталт: «О, це жахливо. Мій комп'ютер не зламався, не розумію, як це трапилось із твоїм? Гм-м-м,— зиркнувши на годинник,— мені треба бігти до кампусу працювати, але погляньмо, чи зможу я владнати твою проблему. Я досить добре розуміюся на комп'ютерах». Потім ця людина мала почати вовтузитися зі шнурами та клавіатурою і в цей час непомітно натиснути на спеціальну кнопку, що запускала механізм повернення комп'ютера до життя. Коли роботу «вдавалося» відновити, на обличчях учасників з'являвся яскравий вираз вдячності. Щоб підтвердити наявність цієї емоції, ми опитували «звільнені душі», й вони завжди повідомляли, що почувалися дуже вдячними. Ніхто не хотів переробляти всю роботу.

Вважаючи, що експеримент закінчився, вдячні учасники залишали лабораторію й вирушали до виходу з будівлі. Але ми влаштували так, що перед виходом вони випадково зустрічалися з людиною, яка допомогла їм полагодити комп'ютер. При цьому підставна учасниця говорила, що збирає дані для власного навчального проєкту, і питала у всіх присутніх, чи можуть вони їй допомогти. Їй потрібні були люди, щоб виконати багато нудних психологічних тестів. Якщо вони погоджувалися, вона залишала їх у кімнаті з завданнями, повідомивши, що чим більше часу вони готові присвятити виконанню тестів, то більш значущою буде їхня допомога. Завершену роботу треба було залишити в спеціальній теці.

Якщо не зважати на логістичні тонкощі експерименту, ми виявили

дуже прості та звичні механізми. Наші учасники вдячні людині за те, що вона допомогла їм вибратися з пастки, і тепер ця людина просить їхньої допомоги, що вимагає наполегливості для виконання складного завдання. Важливо, що робота учасників у цьому випадку не підлягала контролю в реальному часі. Хоча згодом було б очевидно, який обсяг роботи вони зробили за той час, коли ніхто пильно не слідкував за ними й не підбадьорював. Це цілком залежало від них самих, а отже, самоконтроль був у край необхідним для продовження роботи, оскільки тести були досить виснажливими.

Що відбулося в підсумку? Коли ми порівняли, скільки часу витратили на роботу для допомоги підставному учасникові вдячні люди і скільки — люди в нейтральному емоційному стані (тобто ті, хто працював над тими самими тестами, але попередньо не зазнав комп'ютерної «аварії»), ми виявили різке розходження. Наполегливість тих, хто відчував вдячність, була більшою в середньому на понад 30 %. Фактично вдячність була безпосередньо пов'язана з наполегливістю. Учасники працювали наполегливіше не просто через знання, що хтось раніше допомагав їм. Скоріше вони демонстрували рівень вдячності, яку відчували у відповідь на допомогу; із підвищенням цього рівня вдячність впливала на їхні зусилля й час виконання завдань.³⁵

Будьмо відвертими: ви можете засумніватися, чи справді цей експеримент демонструє властивості такої емоції, як вдячність. Зрештою, хіба не може бути так, що люди допомагали підставній учасниці скоріше через відчуття, що винні їй? Не забуваймо, що вдячними їх зробила перш за все допомога підставної учасниці з розв'язанням їхньої проблеми. Сумніви є досить справедливими. Щоб перевірити це, ми знову провели експеримент, але цього разу з однією простою зміною. Тепер людина, яка просила допомоги в учасників, коли ті виходили з будівлі, була для них цілком незнайомою (тобто найнятий нами актор, якого вони досі не бачили). Як ми й очікували, спрацювала та сама модель поведінки. Люди, що відчували вдячність, виходячи з будівлі, не тільки були більш схильними допомогти незнайомій людині, а й витрачали на це значно більше часу, ніж ті, хто не переживав конкретних емоцій. Тож вони, без сумніву, докладали більше зусиль не тому, що почувалися комусь винними. У них не було ніяких зобов'язань перед другою людиною, вони ніколи раніше її не бачили.

І знову ж таки, як і в першому експерименті, самоконтроль під час виконання складного завдання не виникав через просте усвідомлення того, що інша людина запропонувала допомогу учасникам; люди не просто дотримувалися правила «заплати наступному». Тривалість наполегливої роботи, спрямованої на допомогу незнайомій людині,

була безпосередньо прив'язана до того, наскільки вдячними люди почувалися в той момент, коли їх попросили допомогти. Ті, хто отримав користь від дій підставного учасника в лабораторії, але тепер не почувалися вдячними, не допомагали. Нижчий рівень вдячності означав меншу мотивацію жертвувати часом і зусиллями.

Висновки цих експериментів у сукупності справляють доволі сильне враження, принаймні з погляду наукових досліджень, присвячених самоконтролю. Вони демонструють, що переживання емоції без її ігнорування й пригнічення може зумовити тривалішу та якіснішу роботу, яка матиме на меті принести користь іншому. Зростання рівня вдячності було безпосередньо пов'язане з наполегливістю через підвищення самоконтролю. Що більше люди були вдячними, то більше вони допомагали, або, якщо сказати трохи інакше, були готові йти на короткочасні витрати часу та зусиль для того, щоб допомогти іншому. У звичайній ситуації, коли вдячність і подальша допомога спрямовані на того, хто надав допомогу раніше, цей механізм є цілком зрозумілим. Проте щойно ми побачили, що вплив вдячності на самоконтроль не обмежується ситуаціями, що стосуються людей, до яких ви відчуваєте вдячність. Навпаки, вдячність завжди посилює вашу готовність бути орієнтованими на майбутнє — працювати, щоб допомогти комусь. Із цього погляду стає цілком зрозумілим, що вдячність зосереджена не стільки на тому, щоб повернути борг, як на сплаті наперед. З біологічної точки зору, ми віддячуємо насправді не тому, що відчуваємося винними. Якщо ви ніколи більше не побачите людину, то найбільш доцільним рішенням було б обдурити її. Тоді ви були б у виграші. Але якщо ви збираєтеся знову перетнутися з нею, як зазвичай і буває на наших споконвічних територіях, вам доведеться зважати на майбутнє, тобто поводитися справедливо, щоб мати змогу й далі отримувати вигоди від соціальних відносин.

Небагато науковців доводили, що віддавання є важливим шляхом до успіху, так переконливо, як це зробив Адам Грант із Вортонської школи бізнесу. У добре відомому дослідженні «віддавачів» і «отримувачів» — людей, що готові присвятити час і зусилля, щоб допомогти іншим, і тих, хто свідомо отримує користь від допомоги, але відмовляється віддячувати,— Грант показує, що майже всі можливі показники успіху «віддавачів» набагато перевищують аналогічні маркери в «отримувачів».³⁶ Тут, як і в більшості випадків, добра може бути забагато: багаторазове, повне і беззастережне віддавання може перетворити вас на ганчірку. Та загалом, якщо ви схильні до щедрості, вас напевне цінуватимуть і сповна віддячать. Однак питання, як найкраще стати «віддавачем», залишається дещо туманним. На мій погляд, одна відповідь є цілком очевидно. Регулярно заохочувати

себе до вдячності — це найшвидший і найпростіший шлях, щоб розвинути здатність віддавати. У результаті жертовність і зусилля, зумовлені вдячністю, справді здійснюються заради майбутнього благополуччя, а не для боргів минулого.

\$\$\$ефірне повернення

Досі я намагався показати, як вдячність може зміцнити самоконтроль, коли є потреба діяти правильно щодо інших людей. Я навів вам деякі докази того, що вдячність допомагає подолати спокусу ухилитися від обов'язків перед кимось. І хоча схоже, що цей вид поведінки потребує певної міри самоконтролю або стійкості, існує невелика різниця у фокусі. У попередніх прикладах люди залучали самоконтроль, щоб допомогти іншому, а не самим досягти успіху. Так, я зробив висновок, що, допомагаючи іншим, ми водночас допомагаємо собі триматися, і це, безумовно, правда. Але щоб довести, що вдячність дійсно впливає на самоконтроль, допомагаючи нам буди стійкими до спокусу, що виникають перед нами, я маю показати, що її вплив можна перенести із соціальної сфери на індивідуальну. Тобто мені треба продемонструвати, що вдячність працює і у випадку із «зефіром».

Як виявилось, перейти від соціальної сфери до індивідуальної не надто складно, оскільки динаміка і там, і там однакова. В обох випадках успішна співпраця з партнером вимагає здатності протистояти миттєвій спокусі обдурити чи схитрувати. Просто в другому випадку цей партнер не є іншою особою — це ви, точніше, ви в майбутньому. Коли ви готуетесь до тесту, а не розважаєтесь, заощаджуєте гроші, а не витрачаєте їх або істе броколі, а не цукерки, ви дійсно робите все це, щоб ваша майбутня особистість була кращою. Вона, найімовірніше, вступить до коледжу, їй навряд чи забракне грошей і вона уникне кількох видів раку. Але за це треба заплатити певну ціну. Це означає, що ви повинні бути готовими відмовитися від деяких негайних задоволень. Як і в будь-якому відкладеному обміні, потрібно заплатити наперед, щоб згодом скористатися вигодами.

Найпоширеніший спосіб розв'язання проблеми співпраці між нашими теперішніми і майбутніми особистостями — покластися на розум і волю. Та оскільки збої самоконтролю є настільки поширеними, можна здогадатися, що ця методика зазвичай працює не надто добре. Так само, як більшість людей готові обдурити інших, якщо вірять, що їх не спіймають на цьому (згадайте 90 %, які регулярно робили це в моїх експериментах), вони готові обдурити й майбутніх себе. Сила волі часто не спрацьовує, або ж люди піддаються обґрунтованим виправданням і діють на шкоду іншим, і суть у тому, що вони часто

потрапляють у ті самі пастки, приймаючи рішення, що стосуються їхніх майбутніх особистостей. Напевно, легше діяти егоїстично щодо тих, кого ви точно не зустрінете в майбутньому (тобто майбутні ви), ніж щодо тих, із ким ви, можливо, перетнетесь знову. Майбутні ви, так чи інакше, пробачите собі витрати, вечірки або потурання своїм примхам, чи не так? На жаль, відповідь, найімовірніше, буде «так», бо ми знаємо, що більшість людей схильні виправдовувати свої провини.

Насправді для вирішення цієї проблеми потрібен простіший інструмент, який завжди ефективно спонукатиме розум до оцінки майбутнього і не піддаватиметься виправданням. І тут у гру вступають емоції. Як ми щойно бачили, почуття вдячності змушує людей поступатися своїми вигодами, щоб допомогти незнайомій людині; воно функціонує як постійне спонукання до оцінки майбутніх можливостей. Члени моєї команди припустили, що так можна легко перейти до співпраці з майбутнім собою. Якщо наші припущення правильні, це має означати, що вдячність сприятиме самоконтролю в очікуванні другого шматочка зефіру.

Але як викласти цю ідею у вигляді тесту? Ми хотіли вивчити вплив вдячності на самоконтроль у дорослих так само, як Мішель дослідив самоконтроль у дітей. Але існувала одна маленька проблема: більшість дорослих не прагнуть зефіру. Однак вони люблять живі гроші. Тож ми поміняли солодощі на банкноти, використовуючи методику, за допомогою якої звичайні економісти вимірюють самоконтроль: вибір між меншими сумами готівки зараз і більшими сумами пізніше. Якщо ви пам'ятаєте, у другому розділі я описав, як ми використовували ту саму стратегію, щоб продемонструвати, що більшість людей переоцінюють теперішнє; вони були готові прийняти 17 доларів зараз і відмовитися від 100 доларів через рік, навіть попри те, що у фінансовій сфері ця пропозиція є нечуваною.

Щоб побачити, як вдячність може збільшити їхнє терпіння, ми повторили цей експеримент, але тепер із двома різними групами людей: щасливими і вдячними. Емоцію щастя було долучено, аби переконатися, що будь-які корисні наслідки вдячності не будуть наслідками того, що люди просто добре почувалися. Адже і щастя, і вдячність — це позитивні стани. Отже, ми мали показати, що в почутті вдячності є щось особливе, що підвищує рівень самоконтролю. І цього «чогось» немає в інших емоціях, які приємно переживати. Крім того ми шукали способи викликати вдячність, що, на відміну від нашого звичайного методу із залученням акторів, були б чинними за межами лабораторії. Тому цього разу використали простішу стратегію: ми попросили людей замислитися над подіями з їхнього життя, що змушували їх бути вдячними (тобто відчувати вдячність) або голосно

сміятися (тобто почуватися щасливими) просто перед тим, як вони вказували свої фінансові уподобання.

Результати нас просто вразили. Ті люди, що мали нейтральний рівень почуттів, демонстрували звичайне нетерпіння, ті ж, хто відчував вдячність, були значно більш орієнтованими на майбутнє. Вдячні погоджувалися взяти 31 долар замість 100, а людей з нейтральними емоціями влаштувала й сума в 17 доларів.³⁷ Що було з тими, хто почувався щасливим? Ціна, за яку вони погоджувалися піддатися спокусі й отримати швидкі гроші замість отримати 100 через рік, становила 18 доларів — усього на 1 долар більше, ніж у людей з нейтральним рівнем почуттів. Цей факт, можливо, більше, ніж будь-який інший, розкриває важливість розмежування ефектів конкретних емоцій, коли ми говоримо про самоконтроль. Тут не йдеться про те, що почуття радості підштовхнуло людей бути більш терплячими. Також тут були відсутні ситуації, коли якісь емоції ззовні просто відволікали їх від справжніх бажань. Ні, це було щось специфічне для класу емоцій, до якого належить вдячність, — це почуття є зосередженим на побудові та підтримці міжособистісних зв'язків.

Настільки ж важливим, як і це відкриття, є те, що вдячність пропонує єдину картинку рішень, справедливу для всіх людей. І тут виникає питання про те, що станеться з часом. Чи працюватиме вдячність так само, або ж вона втратить свою силу, коли люди звикнуть відчувати її? Це важливе питання, оскільки я збираюся довести, що розвиток вдячності підвищує самоконтроль. Тож потрібно з'ясувати, чи забезпечує він постійний буфер проти спокуси негайного задоволення в повсякденному житті.

Для цього ми вирішили організувати дослідження тривалістю в рік, під час якого по три тижні спостерігали за групами учасників за допомогою мобільних технологій. Для наших піддослідних завдання це було досить простим. Усе, що від них вимагалось, — у кінці кожного дня повідомляти, наскільки часто і якою мірою вони переживали кілька різних емоцій. Наприкінці цих трьох тижнів ми попросили їх відповісти на ті самі запитання про грошові переваги, які ми завжди використовуємо для оцінки нетерпіння. На превелике щастя, дані показали саме те, на що ми сподівалися. Відмінності в щоденних рівнях вдячності були тісно пов'язані із самоконтролем.

Щоб отримати уявлення про те, наскільки важлива вдячність, зверніть увагу на цифри. Люди, що в більшість днів відчували вдячності на 33 % більше від норми, засвідчили подвійний фінансовий самоконтроль порівняно з тими, хто відчував вдячності на 33 % менше від норми (тобто річні коефіцієнти дисконтування 0,33 проти 0,21).³⁸

Висновки, до яких спонукають ці відкриття, є просто неймовірними. Усі разом вони дають чіткий доказ того, що почуття вдячності підвищує нашу готовність чекати або наполягати на збільшенні майбутньої винагороди. Звичайно, вдячність не є ідеальним рішенням у підвищенні самоконтролю, вона не робить і не має робити так, що зайві витрати повністю зникають. Але збільшення річних коефіцієнтів приблизно на 0,14 унаслідок простої вдячності через нагадування про подію насправді є досить серйозним явищем. Щоб зрозуміти чому, думайте про це так. Якщо ви запитаєте будь-якого фінансового консультанта, яку частину вашої річної зарплати ви повинні відкладати для комфортного перебування на пенсії, ви, напевно, почуєте відповідь «близько 15 %». А під час нашого експерименту ми спостерігали, що лише нагадування про вдячність було для більшості людей достатньо, щоб вони підвищили цінність відкладеної винагороди порівняно з негайною на 14 %. Я не стверджую, що керувати відсотками заощаджень — єдина функція самоконтролю. Сюди можна долучити багато інших економічних ситуацій. Але стосовно наявних доходів, хоч би якими вони були для кожної конкретної людини, будь-який чинник, що сприятиме навіть невеликому збільшенню заощаджень, може мати величезне значення для майбутнього благополуччя.

Не менш важливо, що підтримка терпіння за допомогою вдячності, здається, не вимагала багато зусиль, на відміну від використання сили волі та пов'язаних із нею когнітивних методів, що передбачають контроль згори донизу. Ми не були свідками боротьби наших учасників, коли вони приймали рішення. Це спостереження досить упевнено підтримує нещодавні висновки психолога Торонтського університету Майкла Інцліхта, який продемонстрував, що вдячність не працює шляхом заміни контролю поведінки чи моніторингу конфліктів.³⁹ Тобто вона не підсилює волю або пов'язані з нею когнітивні методи. Навпаки, наші висновки свідчать, що вдячність допомагає вирішити проблему самоконтролю відносно легким способом. Зменшуючи типову тенденцію до девальвації майбутнього, вона полегшує формування самоконтролю знизу. Простіше кажучи, легше встояти перед спокусою негайного задоволення або бути наполегливим у складні часи, коли майбутня мета більш приваблива.

Підтверджуючи, що вдячність може змінити рішення, які впливають на наше ставлення не тільки до інших, а й до свого майбутнього, ми побачили, як цей механізм, заснований на емоціях, можна застосовувати для сприяння індивідуальному успіху. У той час як експериментальні завдання із зефіром або грошима дозволяють зрозуміти, які переваги й чому дає в житті самоконтроль, уважніший

погляд на те, як саме вдячність вписується в картину, сподіваюся, допоможе переконати вас у справедливості моєї думки.

Споживання, відданість і компетентність

Якщо вдячність дійсно може допомогти вирішити проблему самоконтролю, це дозволяє зробити цікаві висновки. Наприклад, якщо ми говоримо про студентів середніх шкіл, то ті, хто частіше буває вдячним, повинні мати не тільки кращі соціальні взаємини, але й кращі середні бали та фінансові звички. Узагалі економія грошей, отримання вищих оцінок і наявність міцніших взаємин мають одне спільне джерело: здатність бути орієнтованими на майбутнє і терплячими. Отже, якщо висновки наших досліджень правильні, слід очікувати, що вдячність у житті може стати важливим елементом успіху.

Уявіть на мить учнів середньої школи із заможного містечка в околицях Нью-Йорка чи з будь-якого заможного району поза великим містом. Які слова спадають на думку? Напевно, багато, але я майже впевнений у тому, що серед них є такі, як керованість, стрес, меркантильність, розуміння власного статусу та свідомість. Не дивно, що турботи зі вступом до коледжу та побудовою кар'єри змушують багатьох підлітків нервувати. Не дивно до того ж, що одним із каталізаторів цього занепокоєння є зростання меркантильності серед багатьох підлітків, що десятиліттями тільки посилюється.⁴⁰ Звичайно, коли старшокласники просуваються в навчання, змінюється і рівень їхнього стресу, фінансові звички та соціальна підтримка. Однак для мене питання полягало в тому, чи легше було в цей період тим, хто відчував вдячність.

Єдиний спосіб дізнатися — це запитати, що й зробив Джеффрі Фрох із Каліфорнійського університету в Берклі, коли працював психологом у великій школі на Лонг-Айленді. Фрох обстежив понад тисячу учнів, збираючи дані про все: скільки вдячності вони відчували у своєму повсякденному житті, їхній середній бал, рівень депресії, меркантильності, задоволеність життям, спрямованість і соціальна інтеграція. Він виявив саме те, чого варто було очікувати, якщо вдячність підтримує самоконтроль.⁴¹ У соціальній сфері вдячність була надзвичайно сильним провідником соціальної інтеграції та задоволеності життям. Діти, що регулярно почувалися більш вдячними, повідомляли про якісніші взаємини, більшу радість від проведення часу із друзями та сім'єю й відчували підтримку з боку свого середовища. Як наслідок, вони також почувалися менш пригнобленими і майже не заздрили іншим.

Коли йшлося про індивідуальну успішність, картинка була майже така сама. Почуття більшої вдячності в повсякденному житті було

пов'язане не тільки з вищими оцінками, а й із частішим переживанням задоволення від досягнення своїх цілей. Хоча насолода від досягнення цілей, можливо, не асоціюється з самоконтролем, вони тісно пов'язані. Що дужче цінується майбутня мета порівняно з негайними задоволеннями, то більше нам подобається працювати над нею. У таких випадках ми не відчуваємо бажання відсторонитися, оскільки наш розум за своїми розрахунками й далі вважає, що жертва того варта. У результаті ми можемо навіть не відчувати, що необхідні зусилля взагалі є жертвою. І, як видно з роботи Фроха, зростання рівня вдячності допомагає цьому процесу. Орієнтуючи людей на майбутнє, незалежно від того, чи розуміють вони, що відбувається, вдячність усуває спокусу перевести увагу на щось інше і створює успіх, що дозволяє людям залишатися відданими своїм довгостроковим планам.

Незважаючи на те що здобутки в навчанні часто є ключем до досягнення майбутніх цілей, вдячність впливає на наполегливість і успіх не лише в учнів. Люди будь-якої професії, що потребує постійного залучення зусиль, можуть скористатися цим відкриттям. Один чудовий приклад стосується медичної сфери. Лікарі, особливо молодші, зазвичай перевантажені, що створює досить велику проблему, оскільки до їхніх обов'язків входить ставити складні діагнози та приймати серйозні рішення. Кожне нове призначення є ребусом, розв'язання якого потребує часу та зусиль, щоб розглянути, як різні симптоми й результати аналізів пацієнта поєднуються між собою. Наприкінці важкого дня або невдалого тижня може виникнути велика спокуса прийняти просте рішення (особливо якщо запевнити себе, що воно є виправданим) замість того, щоб витратити час та розумові зусилля, необхідні для кращого діагностування проблеми. Однак така поведінка призводить до довгострокових ризиків не тільки для репутації лікаря, а, на жаль, і для життя пацієнта.

Чи може вдячність спонукати лікарів докладати зусилля, потрібні для прийняття кращих рішень? Саме це хотіла з'ясувати Еліс Айзен із Корнелльського університету. Терапевти отримували від неї теку з інформацією про історію хвороби, огляд пацієнта і результати лабораторних досліджень, які зазвичай використовують для первинного діагнозу, а потім дослідниця просила їх вирішити, яка саме проблема може бути у хворого. Але перед тим вона дарувала декому з учасників по коробці шоколадних цукерок, а інших просила прочитати вислови на тему гуманності в медичній практиці. Перша дія мала на меті викликати легку вдячність, друга — нагадати про необхідність добре ставитися до пацієнтів. Подальший хід експерименту повністю суперечитиме вашим очікуванням, якщо ви вважаєте, що емоції перешкоджають самоконтролю. Лікарі, що почувалися вдячними через приємний жест із подарунком, не тільки були більш успішними у

встановленні правильного діагнозу, а й робили це після ретельнішої обробки інформації з медичних карток, ніж ті, кому нагадали про важливість уважного ставлення до пацієнтів.⁴² Коротко кажучи, вдячні лікарі докладали більше зусиль, щоб добре виконувати свою роботу, лише через невелику зміну емоційного стану.

Якщо взяти до уваги зв'язки самоконтролю з багатьма сферами поведінки, переваги вдячності, як ви могли б очікувати, стосуються не лише навчання або роботи. Якщо ми повернемося до досліджень Фроха, що стосувалися учнів середніх шкіл, то з'ясуємо ще один цікавий факт. Підлітки, що регулярно відчували більше вдячності, також були менш залежними від споживання. У них був менший потяг до імпульсивних покупок, і їхній загальний рівень щастя менше залежав від коштовних придбань. Для них щастя було пов'язане з досягненням довгострокових цілей. Знову ж таки, ця модель є цілком логічною, оскільки здатність цінувати майбутнє зазвичай означає економію коштів заради подій або випадків, що забезпечують тривале відчуття безпеки і благополуччя. До речі, нещодавні роботи психолога з Корнелльського університету Томаса Гіловича підтверджують зв'язок між вдячністю і зменшенням схильності до споживання. Проаналізувавши понад 1200 випадково вибраних коментарів на споживацьких вебсайтах (таких як *TripAdvisor*, *Yelp*, *Amazon*, *CNET*), команда Гіловича виявила, що про почуття вдячності частіше згадували у випадках, коли покупки були спрямовані на отримання досвіду, яким можна поділитися з іншими, а не на придбання матеріальних об'єктів.⁴³

Вдячність корисна для тіла

Зважаючи на зв'язок вдячності із самоконтролем, не варто дивуватися, що вона може принести користь вашому здоров'ю. Якщо подумати, багато рішень, пов'язаних зі здоров'ям, мають міжчасовий характер. Наприклад, паління, принаймні для декого, може бути дуже приємним тут і зараз, але немає сумніву, до якої прірви воно веде. Те саме з масною їжею або переглядом телепередач замість фізичних вправ. Але наразі є свідчення, що почуття вдячності в повсякденному житті може надати розуму стимул, завдяки якому він протистоятиме спокусам, пов'язаним зі здоров'ям, що зашкодять вам у майбутньому. Наприклад, підвищена вдячність пов'язана з меншим уживанням тютюну та алкоголю.⁴⁴ Крім того вона допомагає мотивувати людей добре харчуватися і тренуватися, щоб поліпшити своє здоров'я.⁴⁵

Це найбільша перевага перед традиційними шляхами до самоконтролю, хоча вона може бути занадто тонкою, щоб побачити її одразу. Окрім того, що сила волі та пов'язані з нею когнітивні

механізми досить часто дають збій, одним із найбільших недоліків використання їх для протидії спокусі є те, що вони негативно впливають на тіло та розум. М'яко кажучи, вони можуть спричинити стрес, а до нього ще треба додати той стресовий стан, що виникне після їхньої невдачі. Однак використання вдячності веде до зовсім іншої картини. Вдячність лікує та підтримує тіло і розум, одночасно допомагаючи людям приймати більш здорові рішення.

З чудовим прикладом такого зміцнення фізичної витривалості можна ознайомитися в нових дослідженнях Венді Мендес, професорки в Медичній школі Сан-Франциско Каліфорнійського університету. Мендес, відома своєю роботою з вивчення фізіологічних реакцій на стрес, хотіла побачити, чи може вдячність перешкоджати шкідливому впливу стресу на серцево-судинну систему і як це відбуватиметься.

Уявіть таку доволі поширену ситуацію. Ви приїхали на співбесіду, яку уявляли собі розмовою сам на сам, а замість цього опиняєтесь перед кількома фахівцями з роботи з персоналом, що просять вас розповісти про ваші якості, навички та погляди. Коли ви починаєте розповідати, усі вони сидять і роздивляються вас із кам'яними обличчями. Як ви почуватиметесь? Що ж, якщо ви такі самі, як і більшість людей, відповідь досить проста: у вас зростатимуть тривога та стрес. Більшість людей неотримання зворотного зв'язку під час презентації, нехай то буде вербальна чи невербальна реакція, трактують як несхвалення. Кам'яні обличчя означають нудьгу, незгоду або щось ще гірше. Насправді ця реакція настільки поширена, що така стратегія — використання кам'яної панелі — навіть має назву. Її називають тестом на соціальний стрес Тріра, на честь Трірського університету, де її створив Клеменс Кіршбаум. Більше експериментів, ніж ви можете собі уявити, показали, що вона викликає в людей типові ознаки стресу, зокрема підвищений рівень кортизолу в крові, АКТГ (інший гормон стресу), а також підвищені серцеву активність і кров'яний тиск, не кажучи вже про схвильованість і пов'язані з нею негативні почуття. У ситуаціях на зразок Трірського тесту можна перевірити самоконтроль кожної конкретної особи; залежно від його рівня люди або розгублюються, або вперто домагаються свого. Оскільки вони активно стежать за донесенням власної презентації та відгуками на неї, їм потрібно використовувати контроль поведінки, щоб звернути увагу на будь-які помилки і виправити їх, у той самий час вони намагаються зберігати спокійний і серйозний вигляд.

Команда Мендес ставила перед собою таке питання: чи демонструють люди, що зазвичай відчувають підвищений рівень вдячності, меншу втому та роздратування в умовах протистояння такій стресовій ситуації, як ця? Учасників дослідження під'єднали до мобільних датчиків, щоб відстежувати їхній кров'яний тиск, поки вони

перебували перед недружною групою. Тоді було відзначено пряму залежність між постійними рівнями вдячності і реакціями людей на стрес. Кров'яний тиск тих, хто частіше відчуває вдячність у повсякденному житті, менше реагував на стресову ситуацію.⁴⁶ Простіше кажучи, додаткові зусилля, які вони використовували для керування ситуацією, не вплинули на їхню серцево-судинну систему як негативні. Більше того, підвищений рівень вдячності також відповідав зниженню кров'яного тиску в стані спокою (тобто перед тим, як учасники поставали перед групою інтерв'юерів). Ці спостереження означають, що протягом усього життя люди, які відчувають вдячність регулярно, матимуть не тільки нижчий рівень артеріального тиску в цілому, а також менші сплески артеріального тиску в стресових ситуаціях. Результат? Менше зношується серцево-судинна система.

Однак користь від вдячності не обмежується лише кров'яним тиском. Команда Мендес також знайшла докази, що пов'язують підвищений рівень вдячності з вищим рівнем хорошого (HDL) холестерину і нижчим рівнем поганого (LDL), що, ймовірно, є результатом поєднання виборів способу життя щодо фізичних вправ і дієти. Що більше люди готові не зважати на себе і набирати вагу чи їсти смажену картоплю, то більшим буде їхній ліпідний профіль. Навіть біомаркери запалення, інший важливий показник прогресування хвороби, пов'язані з вдячністю. Що більш регулярно люди відчувають вдячність, то менше вони хворіють, що знову вказує на буферний ефект цієї емоції проти стресу.⁴⁷

Нарешті, як я вже згадував вище, вдячність, судячи з усього, захищає розум, а не лише тіло. Неодноразово доведено її зв'язок зі зниженням тривожності та депресії, а також підвищенням оптимізму. І, як було продемонстровано, поки вона заспокоює розум, вона впливає на ще дещо важливе для благополуччя, а саме — сон. Робота Мендес, як і багатьох інших учених, підтверджує, що посилене почуття вдячності протягом дня приводить до більш спокійного і блаженного сну вночі як для самої вдячної людини, так і для її партнера; покращений сон для одного з пари означає відсутність джерела неспокою для другого.⁴⁸

За всіх важливих переваг, звичайно ж, виникає питання, фіксує це дослідження вплив стійких якостей особистості чи щось більш пластичне. Тобто чи можуть люди, для яких вдячність є відносно рідкісним почуттям, отримувати ті самі переваги, якщо почнуть його культивувати? Зважаючи на наші лабораторні дослідження, ви можете відповісти «так», оскільки ми регулярно демонструємо, що стимулювання вдячності підвищує самоконтроль, терпіння, уміння співпрацювати, наполегливість тощо. Однак було б дуже доречно

побачити докази того, що «втручання» вдячності у звичайних для людини умовах може принести корисні зміни.

На щастя, Роберт Еммонс, психолог із Каліфорнійського університету в Девісі, вважав так само. Команда Еммонса стежила за 200 учасниками протягом дев'яти тижнів, щоб дізнатися, чи допомагатиме почуття вдячності в їхньому повсякденному житті. Спосіб, що ним Еммонс заохочував людей до вдячності, був досить простим, тобто кожен міг це зробити. Він попросив їх раз на кожні кілька днів подумати про якісь речі, що стались недавно й за які вони були вдячні, і записати. Це не обов'язково мали бути великі життєві події — просто незначні вияви доброти, наприклад, коли хтось зупинився, щоб пояснити вам маршрут, або водій пропустив вас уперед. Для того щоб було з чим порівнювати ці результати, він попросив іншу групу записувати просто різні життєві події. Далі обидві групи замислювалися над своїм життям, але тільки одна була зосереджена на спеціальному підрахунку приємних випадків, що сталися з учасниками.

Наприкінці дев'ятитижневого періоду стало зрозумілим, що ті, хто почав культивувати вдячність у своєму житті, виграли від цього.⁴⁹ Вони не тільки почали більше займатися фізичними вправами — те, що вимагає самоконтролю для більшості,— а ще й повідомляли про покращення загального стану здоров'я, вимірюване як зменшення симптомів хвороби (наприклад, нежить, розлад шлунка, біль у горлі). Знову ж таки, подвійну природу вдячності можна побачити в підвищенні наполегливості в поведінці, що пов'язана зі здоров'ям, а також у зниженні рівня стресу. Обидва ці чинники, ймовірно, буди причинами повідомлень про послаблення фізичних симптомів.

Угору по спіралі

Ми побачили, що вдячність посилює самоконтроль і робить це більш легким та менш обтяжливим способом з погляду розумових і фізичних витрат. Це дві важливі переваги емоційних шляхів порівняно з когнітивними, хоча я ще не згадував про третю. Одне з найбільших обмежень сили волі полягає в тому, що її важко підтримувати, особливо коли спокус стає більше. Яким може бути результат, я вже зазначав раніше: утвориться щось на кшталт смертельної спіралі із суцільних невдач. Більш стійкою системою самоконтролю буде та, що зростатиме вгору під час використання, а не тягнутиме вниз. І саме так працює вдячність, навіть на нейрологічному рівні.

Нейропсихолог із Індіанського університету Пратік Кіні та його колеги провели експеримент, під час якого вивчали мозок людей, поки

ті брали участь у грі на тему вдячності. Піддослідні учасники перебували в апараті МРТ. У цей час вони отримували гроші (це було частиною гри), і вчені могли спостерігати за змінами в мозку під час переживання вдячності, що зазвичай виникає в таких ситуаціях. Але дарувачі попросили учасників віддячити за подарунки, якщо і коли в них буде така можливість. Як планувалося в експерименті, учасникам нерідко пропонували подарувати частину або всі кошти, отримані під час гри, комусь інше або віддати їх до фонду благодійної організації. Один цікавий, але надто дивний висновок полягав у тому, що чим більшу вдячність відчувала людина за подарунок, то активнішими ставали центри винагороди в її мозку, якщо і коли вона віддавала гроші.⁵⁰ Багато в чому цей висновок дає нейронне підтвердження щодо наслідків вдячності, які ми спостерігали в поведінці. Як і в моїх дослідженнях про співпрацю, виявилось, що почуття вдячності підвищує готовність людей поступатися своїми вигодами, щоб поводитися добродібно, навіть щодо незнайомих. Нейрологічні дані дають розуміння причини: мозок, наповнений вдячними думками, збільшує вартість майбутнього порівняно з теперішнім.

Однак ще цікавіша знахідка з експерименту Кіні стосувалася ефекту віддачі від вдячності. Як з'ясувалося, половина учасників цього дослідження за кілька тижнів до цього брала участь у вправі, спрямованій на збільшення вдячності: вони витратили час на написання листів, у яких висловлювали подяку тим, хто раніше в чомусь їм допомагав. У результаті дослідження мозку всіх учасників виявилось, що ті, хто брав участь у цьому завданні, мали нервові реакції, відмінні від тих, що демонстрували піддослідні, раніше не задіяні в експерименті Кіні. Незважаючи на те що центри винагороди всіх учасників пропорційно активувалися, коли вони демонстрували почуття вдячності, у тих, хто брав участь у першому дослідженні, реакції були набагато потужнішими. Ці люди не тільки повідомляли, що відчують більшу вдячність під час гри,— їхній мозок виявився більш продуктивним. Простіше кажучи, вдячність підсилює сама себе. Що частіше ви відчуваєте її, то легше і корисніше стає це робити, і таким чином зміцнюється самоконтроль і пов'язана з ним поведінка. Це абсолютна протилежність тому, що коїться із силою волі: із вдячності утворюється спіраль ефективності, яка іде вгору, а не вниз.

На щастя, способи для розвитку вдячності в житті майже так само легкі, як і її вплив на успіх. Пам'ятайте, емоції не повинні бути тим, що тільки *відбувається* з вами. Ви самі маєте потужну здатність визначати, що відчуватимете. Як бачимо, мозок є механізмом не стільки реагування, як прогнозування. Він постійно намагається вгадати, що буде далі, базуючись на тому, що було раніше. Отже, якщо ви вдень

сидите у вітальні, поки до вашого дому прибудовують додаткове приміщення, ви навряд чи будете нервувати, якщо почуєте звук розбитого скла. Скоріше ви розсердитесь через те, що підрядники надто голосно чимось гупають. Але якщо ви лежатимете у своєму ліжку опівночі й почуєте той самий звук, ви, найімовірніше, злякаєтесь, оскільки ваш мозок зробить інший прогноз щодо того, що відбувається. Висновок такий: ваші емоції багато в чому становлять припущення про подальші події, яке залежить від того, що сталося нещодавно. Отже, все, що вам потрібно зробити, аби змінити свої почуття,— це змінити уявлення про те, що недавно відбулося. Або, інакше, вам варто просто скоригувати те, на що ви звертаєте увагу.

Під час усіх експериментів, про які я вам розповів, я змушував людей почуватися вдячними. Я спонукав їх усвідомити, що хтось надав їм допомогу, або ж пригадати ті моменти, коли хтось або щось, якщо ми маємо на увазі Бога чи долю, зробили їхнє життя кращим. Ця проста дія на мить додавала у свідомість нову порцію інформації або таку, що здається новою. І коли свідомість перетравлювала її, то паралельно переналаштовувала свої розрахунки щодо того, що людина повинна відчувати і що, найімовірніше, трапиться далі. Якщо я можу змінити емоційні засади людей у такий спосіб,— а я роблю це майже щодня,— то ви точно зможете зробити це з собою.

Що для цього потрібно? Як ми вже бачили, достатньо витратити трохи часу й відзначити, які подарунки чи послуги ви отримали. Це гарний спосіб перезавантажити наші очікування не тільки щодо того, як інші вас оцінюють, а й щодо їхніх подальших дій. Це викликає вдячність і готує вас до того, щоб ви виконали свою частину угоди. Але згадуючи, що зробили для вас інші, варто зосередитися на дрібних подіях, можливо, навіть більше, ніж на великих справах. Більшість людей може пригадати події або періоди в житті, коли вони відчували особливу вдячність за чийсь доброту, однак постійна концентрація уваги тільки на цих моментах із часом може призвести до зниження ефективності такого згадування з погляду інтенсивності емоції. Те, про що ви думаєте щодня, з часом може втратити свій емоційний вплив. Тому важливо пам'ятати невеликі, але більш численні приклади — про людину, яка допомогла підняти те, що ви впустили; незнайомця, який підказав вам правильний шлях, коли ви заблукали; дитину, яка усміхнулася вам, коли ви почувалися безпорадними. Крім того, ви можете знайти час і посмакувати тим хорошим, що сталося за сьогодні. Насолоджуйтесь і не проходите повз добрі речі, що трапляються на вашому шляху. Цінуючи такі моменти, ви зрозумієте, за що маєте бути вдячні. І найголовніше — не забувайте висловлювати вдячність тим, хто її заслужив. Так вона стане постійною частиною вашого життя і

водночас — постійною підтримкою вашої здатності протистояти спокусі та вашої наполегливості.

Розділ 5

Співчуття — основа внутрішньої сили, не кажучи про внутрішній спокій

За всіх своїх переваг у підтримці самоконтролю вдячність має одне обмеження: вона залежить від доброти інших. Якщо хтось не діятиме першим, не буде ніяких подарунків, послуг або інших благ, які б можна було повернути. І без чогось, за що можна бути вдячним, уся потенційна сила вдячності залишатиметься незадіяною. Щоб вона запрацювала, хтось повинен увімкнути систему — зробити крок і діяти першим. І це саме той простір, де в у гру вступає співчуття. Якщо вдячність — це Янь, то співчуття — Инь. Воно часто розпочинає цикл добродетей, заохочуючи людину зробити перший крок у протистоянні егоїстичним прагненням, щоб допомогти виграти іншому, навіть якщо цей інший є її майбутньою особистістю.

Щоб побачити переваги співчуття в дії, розглянемо одну з найбільших міжчасових дилем, із якою стикаються працівники в країнах з розвинутою економікою: пенсійні заощадження. Це класична проблема протистояння мурахи і коника. У вас у руках гроші. Ви можете використати їх, щоб купити новий смартфон, поїхати на відпочинок чи просто отримати задоволення тут і зараз, або ж відкласти їх на свій дещо недофінансований пенсійний рахунок. Якщо його не поповнювати в такий спосіб, це стане причиною низького рівня життя протягом багатьох років. Що ви робитимете? Якщо ви схожі на більшість людей, то, як показують статистичні фінансові звіти, вам припаде до душі перший варіант: ви відмовитесь від інвестування свого особистого доходу, а отже, знехтуєте будь-якими стражданнями, що чекають на вас у майбутньому. Це не означає, що люди не усвідомлюють наслідків відмови заощаджувати, коли є така можливість. Майже всі роботодавці та фінансові радники пояснюють стан справ дуже зрозуміло. Однак раціональний аналіз, схоже, ніяк не впливає на такі рішення, і я можу додати, що це не дивно. Як ми вже бачили раніше, раціональність і сила волі не завжди мають достатню силу, щоб допомогти більшості людей обійти підводні камені спокуси й не вибрати негайне задоволення.

Але що трапиться, якщо ми додамо до коктейлю співчуття? Професор Стенфордської кафедри комунікації та віртуальної реальності Джеремі Байленсон об'єднався з психологом Гелом Гершфілдом, щоб створити сценарій, за якого люди співчуватимуть собі майбутнім, і з'ясувати, як це вплине на їхню схильність робити пенсійні заощадження.⁵¹ Проблема, звичайно, полягає в тому, як посилити цю емпатію. Адже майбутнє «я» якоюсь мірою сприймається як незнайома особа. Ви ніколи не зустрічалися із цією людиною і за нормальних умов ніколи не зустрінетесь. Але ситуація, що її створили Байленсон та Гершфілд, не була нормальною. Використовуючи програмне забезпечення для моделювання обличчя, команда побудувала тривимірні моделі учасників, якими ті могли б бути в 70 років (на час експерименту більшість із них була віком близько 20 років). Потім учасники одягли на себе гарнітуру з віртуальною реальністю і увійшли до кімнати для інтерв'ю з віртуальним дослідником. Коли вони сіли, щоб пройти інтерв'ю, навпроти них на стіні висіло дзеркало, і в цьому дзеркалі відображалось або їхнє справжнє обличчя, або зістарене. Тож коли інтерв'юер ставив учасникам питання про їхні цілі в житті, вони бачили себе двадцятирічними або пенсіонерами.

Після етапу співбесіди люди виходили з віртуального простору і відповідали на запитання про те, що б вони зробили, якби раптом отримали 1000 доларів: використали гроші на придбання чогось хорошого, поклали їх на свій розрахунковий рахунок, витратити весело й екстравагантно або інвестувати їх у пенсійний фонд. Ті учасники, які нещодавно споглядали себе майбутніх і таким чином установили більш тісний зв'язок із ними, виділили більш ніж удвічі більше своїх грошей на пенсійні заощадження порівняно з тими, хто не мав такого досвіду (172 проти 80 доларів). Зайве й казати, що це грандіозний ефект! Коли дослідники вдруге провели експеримент, використовуючи завдання на зниження вартості, подібне до того, що використовував я, вони знову виявили, що люди, які співчували собі майбутнім, продемонстрували більший рівень самоконтролю у вигляді зниженої ставки дисконтування. Вони цінували майбутні винагороди більше, ніж інші учасники.

Щоб довести, що готовність жертвувати негайними вигодами дійсно була зумовлена турботою та співчуттям до майбутніх себе, Байленсон та Гершфілд додали ще один прийом до свого експерименту. Утретє вони дозволили людям виділяти більше чи менше коштів у свої пенсійні фонди залежно від того, наскільки щасливим або нещасним це робило їхнє майбутнє чи теперішнє «Я». Коли вони вирішували спрямувати більше грошей на теперішній час або на пенсію, то мали можливість

бачити на комп'ютері зображення себе зараз або в майбутньому, сумними або щасливими. Як ви можете здогадатися, майбутні особистості ставали менш сумними і, навпаки, щасливішими, оскільки люди спрямовували все більші суми на пенсію; зображення учасників у теперішньому змінювалися протилежним чином. Знову ж таки, ті, хто бачив вияви емоцій майбутніх себе, вирішували заощадити на пенсію більше, ніж ті, хто бачив лише себе теперішніх. Вони хотіли зробити своє майбутнє «я» щасливим саме тому, що бачили себе в цих зістарених образах. Тепер було легше відчувати співчуття до них, як до будь-якої іншої згорьованої людини, яку вони могли б бачити в реальному житті або по телевізору.

Співчуття, а не раціональне планування чи воля привело до подвоєння суми заощаджень. Співчуття зробило самоконтроль легким там, де раніше в підсвідомості людей панувало тільки «воно». Це може здатися дещо несподіваним, але є цілком закономірним для справжніх світових експертів у відкладанні винагороди — буддистських ченців.

Моральність медитації

Якщо ви хочете щось дійсно зрозуміти, для цього нерідко треба йти аж на вершину. З огляду на досвід, люди на вершині пагорба зазвичай мають проникливий, авторитетний і навіть езотеричний погляд на те, як усе працює. Простіше кажучи, вони бачили все це раніше, нанюхалися порохи і сповнилися мудрістю, яку небагато хто з інших має. Тому буддистські ченці, які щоденно вбирають у себе тисячолітні вчення й думки про безпеку потурання тваринним потягам і спокуси негайного задоволення, мають багато що сказати про самоконтроль.

У буддизмі слово *танха*, яке приблизно перекладають як бажання чи пристрасть, буквально означає прагнення отримувати й продовжувати приємні переживання або, навпаки, уникати неприємних і болісних. По суті, танха — це потяг до негайного задоволення без огляду на майбутні втрати. Але, як можуть підказати нам наші знання про пастки знецінення, танха вважається також основною причиною того, що буддисти називають *дукха*, — страждання, неспокою і взагалі нещастя. Для прихильників цього вчення егоїстичний потяг до задоволень — це форма невігластва, що стоїть на шляху до благополуччя й до вищої мети — просвітлення. Натомість карма будується на безкорисливих діях, спрямованих на вдосконалення власної моральності або на допомогу іншим. І саме ці дії, за буддистськими віруваннями, забезпечують успішну реінкарнацію, що наближує людину до остаточного звільнення. Це і є міжчасовою структурою, якщо вона коли-небудь насправді існувала!

Чи приймаєте ви релігійні аспекти буддійських учень, чи ні,— це не має значення для наших цілей. Однак протягом тисячоліть буддійські вчені вибудовували власне розуміння діяльності розуму, і воно має багато спільного з відкриттями сучасної психології. Згадайте ще про особливу увагу, яку вчителі-буддисти приділяли розробці таких прийомів, як медитація, для пригнічення шкідливих бажань, і ви не зможете заперечити, що вони здатні поділитися глибокими знаннями про роботу самоконтролю і наполегливості.

Де кілька років тому в мене була чудова нагода для кількох розмов зі всесвітньо відомим буддійським учителем Трунграмом Г'ялтрулом Рінпоче, під час яких я порушив цю тему. Рінпоче посідає радше унікальне становище в буддійському світі. Він не тільки визнаний одним із найвищих *тулку* (що означає «перевтілений учитель») школи тибетського буддизму Каг'ю, а є також першим тибетським ламою, що отримав докторський ступінь у Гарварді. Завдяки цьому він долає інтелектуальну прірву між Сходом і Заходом так, як мало хто ще здатний.

Коли я запитав Рінпоче про самоконтроль і уникання спокуси, наша бесіда природно перейшла до медитації. Я очікував, що ми обговоримо використання медитації як інструмента для підвищення концентрації, а отже, й *сили волі*. Якщо ви ще цього не помітили, уважність тоді була в тренді. Навіть швидкий перегляд статей із «*The New York Times*», «*The Atlantic*» та інших популярних засобів масової інформації дає достатньо доказів того, що медитація веде до чудових результатів у формуванні когнітивних навичок. Вона покращить ваші бали на стандартизованих тестах, збільшить вашу креативність і навіть зробить вашу роботу продуктивнішою. Коротко кажучи, її вважають своєрідним «зарядним пристроєм» для розуму. Багато в чому це уявлення може бути слушним. Судячи з усього, медитативні тренінги часто присвячені тому, як керувати увагою, потоком думок і зосередженістю — всім пов'язаним із контролем поведінки. І оскільки такі когнітивні здібності можна використати для самоконтролю, то логічно дотримуватися думки, що медитація послаблює потяг до спокуси і збільшує успіх. Отже, уявіть мій радісний подив, коли Рінпоче сказав мені, що всі когнітивні переваги медитації — краща здатність до зосередження, пам'ять тощо — традиційно вважалися вторинними після її справжньої мети — розвитку глибокого і постійного співчуття. Уся когнітивна підготовка є просто засобом для досягнення мети, а кінцева мета — велике співчуття до всього, що існує. І в підсумку свідомість трансформується так, щоб самоконтроль і пов'язані з ним переваги ставали більш автоматичними.

Чому більшість людей у західному світі цього не знає? Виявляється, це пов'язано з історичним інцидентом. Учені, які першими почали

вивчати медитацію, були перш за все неврологами та цікавились когнітивними процесами й можливостями пам'яті. Як ви вже здогадалися, питання, що вони ставили, як правило, були підпорядковані їхнім інтересам: що робить медитація з мозком? Результатами стали десятиріччя відкриттів, які демонстрували, що медитація покращує когнітивні навички. Але якщо поглянути на це з історичної точки зору, мета ранніх учителів медитації, таких як Гаутама Будда, не передбачала підвищення результатів тестів або здатності запам'ятовувати. Навпаки, медитації були спрямовані на підтримку етичних рішень та співчутливої поведінки, або, як кажуть буддисти, на припинення страждань. Але оскільки ці явища по суті мали соціальний характер, їх було проігноровано, оскільки нейробіологи зосередилися на тому, чим медитація могла б допомогти у справі збільшення можливостей мозку в обробці інформації. Це була прогалина, яку моя дослідницька група хотіла заповнити. Якщо медитація, співчуття і самоконтроль дійсно були пов'язані, як вважають буддисти, ми спочатку мали знайти певні докази, і це вимагало вивчення наслідків медитації по-новому.

Звичайно, перший крок у більшості медитаційних досліджень — набрати людей, які не є буддистами і раніше не практикували медитацію. Щоб зробити це, ми розмістили оголошення в Бостоні та в околицях міста, запрошуючи людей узяти участь у восьми тижневому дослідженні медитації, за яке їм заплатять. Єдиною вимогою було те, що вони мали бути справжніми новачками без попереднього медитаційного досвіду. Зробити так, щоб люди прийняли нашу пропозицію, було не складно. Тому, щойно в нас з'явився список волонтерів, ми випадковим чином призначили половину з них на проходження медитаційного тренінгу, що тривав вісім тижнів. Оскільки ми потребували також групи для порівняння, то сказали другій половині добровольців, що вони залишились у списку очікування. Щоб навчання було автентичним, ми залучили на допомогу майстерну вчительку Ламу Віллу Міллер, яка регулярно зустрічалася з учасниками для надання інструкцій та рекомендацій щодо медитативних практик. А щоб упевнитись, що учасники правильно практикуватимуть медитацію за межами лабораторії, Міллер забезпечила їх аудіозаписами, які створила спеціально для домашнього використання.

Це була найлегша частина експерименту. Тепер ми мали дві групи волонтерів, однаково зацікавлених у медитації, та лише одна з них формувалася з людей, які мали певний досвід справжньої підготовки. Саме в такому випадку більшість учених проводили б тестування пам'яті або уваги своїх піддослідних або сканувати б їхній мозок, щоб шукати зміни щільності білої речовини. Та тільки не ми, хоча нашим

учасникам ми розповідали зовсім інше. Вони вірили, що наприкінці восьми тижнів повернуться до лабораторії, аби перевірити свої когнітивні навички. Учасники не знали навіть про те, що справжній експеримент почнеться в залі очікування.

Якщо ми хотіли вивчити вплив медитації на співчуття і самоконтроль, нам потрібно було зробити це у відносно нормальному середовищі, де, на відміну від труб МРТ, могло б розміститися більше ніж одна реальна людина. Якщо коротко, ми повинні були створити для людей такі умови, у яких вони мали б змогу або зберегти відносний комфорт, або відмовитися від нього на користь того, хто страждає. Переглянувши багато варіантів, ми зупинилися на ситуації, яка була звичною за своїм перебігом і водночас досконалою з теоретичного погляду, за своєю здатністю дати пояснення. Уявіть собі таке. Ви заходите до зали очікування біля моєї лабораторії, гадаючи, що мій колега Пол Кондон, який керував дослідженням, скоро приведе вас в окрему кімнату з комп'ютером, щоб перевірити вашу увагу та пам'ять. Зала очікування заповнена, там є й інші люди. На щастя, один стілець незайнятий. Що ви робитимете? Якщо ви такі самі, як 99 % людей, ви попрямуєте до стільця, щоб сісти й чекати.

Минає кілька хвилин, аж тишу порушує звук відчинення дверей ліфта в другому кінці холу. Виходить молода жінка на милицях; на одній її нозі гіпс, який добрі лікарі накладають людям зі зламаними кінцівками. Жінка шкунтильгає коридором, щокроку вираз її обличчя сповнюється болем. Потім вона заходить до кімнати очікування й дещо сумно притуляється до стіни, тихо нарікаючи, що всі зручні стільці вже зайняті.

І ще раз: що ви робитимете? Якщо ви захочете діяти шляхетно, відповідь зрозуміла: запропонуєте їй свій стілець. Але чи захочете ви? Відмовитися від свого місця означає пожертвувати власним безпосереднім комфортом, і не забуваймо, що поруч із вами сидять інші люди, які теж можуть узяти на себе відповідальність. Знову ж таки, важко передбачити, що ви хочете зробити. Хоча більшість людей скаже, що вони поступляться місцем жінці, яка страждає від болю, зазвичай буває інакше, і це не буде несподіванкою для тих, хто регулярно їздить у громадському транспорті. Як виявилось, лише 16 % «нормальних» людей у нашому експерименті — переважно я маю на увазі тих, хто не медитував протягом попередніх восьми тижнів,— запропонували свої стільці.⁵²

Це дійсно прикрий результат, і мені шкода, що він не був випадковим. Ми провели експеримент удруге, і результати виявилися такими самими. Хоча, правду кажучи, ми трохи підтасували колоду. Інші люди в кімнаті — ті, хто не пропонував своїх стільців,— були

акторами й працювали на нас. Ми навмисне звели їм ігнорувати жінку на милицях. Вони мали читати книжки або гортати сторінки на мобільних, коли вона заходила, і намагатися не звертати на неї увагу. Але зітхання та інші вияви дискомфорту з її боку були чутними для всіх, тож наші учасники мали розуміти, що інші свідомо вдавали, ніби не помічають важкого становища жінки. У цьому і полягала основна ідея. Цей тип масової байдужості спеціально призначений для зменшення в людей мотивації допомагати. Якщо інші не допомагають тому, хто цього потребує, чому ти повинен? Це згубне явище, відоме як «ефект стороннього спостерігача», пов'язане з готовністю людей лишатися пасивними, коли вони спостерігають будь-які страждання.⁵³ І, як бачите, це спрацювало досить справно.

Але що було з тими, хто практикував медитацію? Тут історія вийшла дещо іншою. Лише після восьми тижнів практики визволення свідомості відсоток людей, що відчували співчуття і жертвували власним комфортом, щоб допомогти травмованій жінці, зріс більш ніж у тричі — до 50 %. І це не випадковість. Ми підтвердили цей висновок також із використанням інших способів дослідження пов'язаної зі співчуттям поведінки.⁵⁴ У поєднанні ці результати демонструють, як медитація зміцнює самоконтроль через співчуття. Це показує, по суті, що Рінпоче мав рацію. Так, для вияву доброти люди часто потребують самоконтролю — вони повинні бути готовими відмовитися від власного безпосереднього комфорту, щоб допомогти іншому і тим самим підвищити ймовірність того, що за потреби послугу буде повернуто в майбутньому, але вони також потребують способу культивування цієї доброти. Який шлях є найефективнішим? Ми можемо прожити життя, щодня нагадуючи собі про необхідність бути добрими і докладати необхідну силу волі, щоб поводитися як слід щодо інших і щодо свого майбутнього, проте кращим шляхом до цього є розвиток самосвідомості, що може зробити співчуття більш доступним.

Мозок Будди

Для буддійських учителів, таких як Рінпоче, немає нічого нового в результатах цього експерименту. Вони бачили, як співчуття постійно зростає з практикою медитації, і це зростання набагато більше, ніж моя команда могла б продемонструвати за кілька місяців. Але для мене ці висновки перетворили догмат віри на науковий факт. І це викликало в мене ще більшу повагу до розуміння діяльності людського розуму, яке пропонують майстри медитації. Насправді мене й далі вражає, наскільки тісно деякі буддійські погляди збігаються з моїми доказами, що ґрунтуються на сучасній психологічній науці. Наприклад, коли ви

думаєте про буддійського монаха — людину, що перемогла потяг до негайного бажання, як про зразок самоконтролю, що постає у вашій уяві? Якщо ви міркуєте, як більшість людей, ви уявляєте когось подібного до містера Спока із «Зоряного шляху»: розсудливого, але нечуйного чоловіка. За поширеною думкою, майстерність і внутрішній стрижень у монахів пов'язані із втратою яскравості емоційного життя. Тобто якщо вони можуть контролювати свої емоції, їм ці емоції взагалі не потрібні. А за їхньої відсутності не виникатиме спокус і бажань. Та насправді це не зовсім так. Як говорить Рінпоче, це лише половина картини — перша половина.

Коли ченці починають тренування, перш за все вони дають обітницю. Вони присягаються, що будуть доброзичливими, уникатимуть брехні, вживання алкоголю, крадіжок, завдання шкоди іншим і неприйнятної сексуальної поведінки. По суті, вони погоджуються уникати деяких речей у житті, які пропонують негайне задоволення, але майбутнє банкрутство. На початку навчання досить важко дотримуватися цих обітниць. Як сучасний студент, що намагається підготуватися до іспиту, або гравець, який із величезними зусиллями уникає використання кредитних коштів на своїй картці, ченці намагаються розраховувати на волю і мотивоване мислення, щоб досягти успіху. Наприклад, монахи-початківці можуть утримуватися від уживання алкоголю не тому, що насправді не хочуть його пити (скоріш навпаки), а тому, що бажають здобути повагу своїх керівників. Вони хочуть, щоб їхні вчителі та однолітки бачили їх успішними, тому докладають надзусиль, щоб не піддатися спокусі. Який же результат? Як ви, певно, здогадалися, така поведінка нерідко призводить до невдачі. Іноді виходить із ладу сила волі. В інших випадках, якщо ченці-новачки думають, що можуть піти легким шляхом і ніхто не дізнається про це, вони віддадуться своїм імпульсам і поринуть у вживання п'яних напоїв. Як і учасники моїх експериментів із шахрайства, вони переконуватимуть себе в тому, що порушувати правила можна, і тому не вчитимуться на своїх помилках. Самоконтроль на цьому етапі має тенденцію бути досить нестабільним.

Проте, поки йде підготовка, ченці витрачають усе більше часу на спеціально розроблені медитативні практики, однією з цілей яких є загострення свідомості, що допомагає отримати контроль над емоціями. Ми про це не замислюємось, але повсякденне життя для багатьох із нас складається з постійного потоку почуттів, що змінюються. Однієї миті ми щасливі, бо обмінялись пончиками з колегою, наступної — сердиті через зневагу боса, уже за хвилину знервовані через те, що можемо запізнитися на зустріч, а під кінець ми відчуваємо співчуття (і, може, трішки відрази) до бездомного, повз якого проходимо, прямуючи на обід. Ці плінні емоції постійно

оновлюють і змінюють розрахунки нашого розуму щодо того, що вирішувати і як діяти,— це і є їхня функція. Відчуйте злість — і ви легко можете на когось накинутись. Відчуйте до когось відразу — і ви, найімовірніше, будете уникати цієї людини. Гадаю, ви зрозуміли, про що йдеться. Це змусило буддійських майстрів усвідомити, що першим кроком у боротьбі зі спокусою є певний контроль над розрахунками розуму. Якщо залишити їх на волю випадкових емоцій, що з'являються і зникають, хоч потенційно й можуть бути адаптивними певної миті, це не гарантує довгострокового успіху. Тому в межах медитативної практики ченці вчать відфільтровувати те, що їм потрібно, у сприйнятті різних речей і таким чином набувають здатності зменшувати приплив емоцій, викликаних оточенням.

Ці початкові кроки дійсно відповідають тому, чого більшість людей очікують від емоційного життя ченця,— спокою і контролю почуттів. Вони також відповідають наявному погляду на те, як досягти самоконтролю: використовуйте когнітивні механізми, щоб нейтралізувати емоції. Але, як я вже сказав, історія на цьому не закінчується. Для буддистів емоції не є добрими чи поганими; вони є формою психічної енергії. І, як і в будь-якої потужної сили, її потенціал бути конструктивною чи деструктивною залежить від того, наскільки добре вона може бути використана. Через це остання фаза медитативного навчання передбачає відновлення емоцій. Але це повторне пробудження, у якому людина вже є не рабом, а скоріше майстром своїх почуттів. Перші кроки, що передбачають здобуття навичок заспокоєння та контролю почуттів, проклали шлях для подальших, що зосереджені на трансформації емоцій. На цій стадії ченці вчать використовувати емоції як інструменти для досягнення їхніх цілей, при цьому співчуття є головною рушійною силою.

Саме це результативне співчуття як результат медитативних технік, що також дають уявлення про спільні для всіх страждання, принципово змінює роботу самоконтролю. Якщо раніше для того, щоб виконати свої обітниці, ченці мусили покладатися на слабкі можливості волі та розсудливості, то тепер спокуса, що раніше впливала на них, начебто зникає. Так само, як і вдячність, співчуття знижує цінність, пов'язану з об'єктами та подіями, які пропонують негайне задоволення, і тоді людям стає легше прагнути вигоди в майбутньому. Для буддійських ченців кінцевою метою є припинення страждань для всіх. Як ви пам'ятаєте, прагнення до цієї мети змушувало деяких людей виявляти велику самопожертву, навіть віддавати власне життя через самоспалення, коли вони вважали, що такі дії можуть припинити насильство над іншими.⁵⁵ Сам Рінпоче відмовився від усього й витратив місяці свого життя на організацію та

участь у складних місіях допомоги в Непалі після руйнівних землетрусів 2015 року. Якщо це не приклад справжньої наполегливості, то я не знаю, що може бути таким прикладом.

Хотілося б уточнити, що я розповідаю про буддійські погляди на співчуття і самоконтроль не для того, щоб повернути когось у цю релігію. Крім того я не маю на увазі, що довгостроковою метою повинне стати припинення страждань в усьому світі. Однак ідеї, запропоновані традицією, що вивчала самоконтроль упродовж кількох тисяч років, слід сприймати всерйоз, особливо коли вони збігаються з відкриттями сучасної науки про механізми роботи розуму. Буддійське уявлення про те, що самоконтроль краще підкріплюється не придушенням емоцій, а шляхом використання такої емоції, як співчуття, повністю збігається з тим поглядом, який я підтримую.

Однак попри всі паралелі, що існують у цих двох підходах, ви можете замислитися, чи не роблю я висновки на основі поверхових ознак. Так, я наводив деякі докази того, що медитація посилює співчуття, але, можливо, це не співчуття, а щось інше в медитації, що в підсумку підвищує самоконтроль і добродесну поведінку. Можливо, відповідь полягає у збільшенні чіткості уваги, що дозволяє людям помічати страждання інших, які й змушують їх діяти. Або, можливо, це медитативні техніки, орієнтовані на прийняття перспектив інших? Це доволі справедливі спостереження. Отже, дозвольте мені навести докази того, що справді емоційне співчуття, незалежно від його джерела, підсилює самоконтроль.

З миром

До цього часу я, як правило, зосереджувався на аспектах самоконтролю, пов'язаних із продуктивністю та можливостями: здатність протистояти труднощам, вміння працювати або навчатися протягом тривалого часу, заощадження грошей на майбутнє, утримання від переїдання (особливо зефіру). Але є й інша сфера, у якій самоконтроль має дуже важливе значення: агресія. Коли ворожнеча здається неминучою, ви, напевно, почувєте людей, що закликають сторони конфлікту «заспокоїтися» або «тримати себе в руках». Коротше кажучи, вони закликають стримувати гнів, щоб він не наробив лиха. Зрештою, говоримо ми про гнів на роботі чи вдома, агресія будь-якого типу може призвести до тривалих негативних наслідків. Навіть якщо на цю мить, можливо, добре було б висловити начальнику все, що ви про нього думаєте, така дія, найпевніше, призведе до негативних наслідків для вашого майбутнього в цій компанії. І ще гірше — словесна чи фізична агресія щодо партнера або

дитини, яка може повністю зруйнувати повноцінні стосунки, що були сповнені любові та довіри.

Зважаючи на очевидні негативні наслідки, ви можете здивуватися, чому агресія посідає перше місце в нашому поведінковому арсеналі. Відповідь на це питання є досить зрозумілою. Залякування та насильство можуть бути ефективним способом досягнення мети, особливо в короткостроковій перспективі. Іноді груба сила є необхідним злом. Без здатності відбиватися, коли ставки на виживання високі, ми були б у не вигідному становищі перед тими, хто нам загрожує. Це не означає, що ненасильницькі переговори є поганою тактикою, просто іноді вони не спрацьовують. Тому люди, як і багато інших тварин, наділені здатністю до агресії заради досягнення цілей. Однак, на превеликий жаль, дехто з нас ладен застосовувати агресію не лише тоді, коли це доречно.

Хоча існує кілька сучасних теорій агресії, більшість із них відповідає кільком основним принципам. Модель «I³», яку розробив психолог із Північно-Західного університету Ілай Фінкель, пропонує найбільш комплексний підхід. Назва «I³» походить від трьох аспектів, або фаз, агресії: підбурювання, здійснення і гальмування (*instigation, impellance, inhibition*). Підбурювання належить до фази запуску. Щось має змусити людину розлютитися; це може бути образа, розчарування, травма. Ніхто не є постійно агресивним, для появи агресії щось має вивести людину з ладу. Звичайно, тригер, що запускає агресію, не обов'язково повинен бути пов'язаний із кінцевою метою. Люди можуть, і часто це роблять, переносити свої розчарування на третіх осіб, що є «безпечнішими» й менш схильними чинити опір. Вас розсердив бос? Можна відігратися на підлеглих. Це лихий варіант принципу «заплати наступному».

Характер тригерів, які розпочинають процес насильства, може змінюватися. Не всі реагують на потенційний тригер однаково, до того ж той самий тригер не завжди робить ту саму людину агресивною. Одна з причин цього пов'язана з ідеєю здійснення: необхідна якась сила, що підштовхує людину до лихого поведінки. Як і тригери, імпульсні сили мають багато різновидів, від біологічних (наприклад підвищений рівень тестостерону) до ситуаційних (фізичний біль або вплив інформації про насилля зі ЗМІ). Залежно від сукупності чинників шанси, що кожен із нас може діяти агресивно і потім жалкувати про це, можуть зростати чи зменшуватися. Але наразі мені хотілося б зосередитися на третій фазі «I³» та на пов'язаних з нею моделях спілкування. Це фаза, під час якої застосовується система гальмування. На цьому етапі наш розум має останню можливість заборонити шаленому потоку агресії визначати,

що ми робитимемо далі. Як ви здогадуєтесь, однією з основних гальмівних сил є контроль поведінки. Коли здатність до зменшення агресії слабшає через сп'яніння, втому або просто поганий самоконтроль, шлюзи відкриваються, і викликаний потік ворожості вивирається, нічим не стримуваний.

Хоча існує багато лабораторних прикладів цього явища — так, люди з порушенням роботи лобної частки (на функціонуванні якої базується контроль поведінки) використовували сильніші удари електричного струму проти тих, хто їх провокував⁵⁶ — один із найбільш надійних висновків з точки зору загального застосування можна побачити в аналізі даних Фінкеля від репрезентативної національної вибірки. У період із лютого 2001-го до квітня 2003 року дослідники з Мічиганського університету опитали тисячі людей у США. У межах опитування інтерв'юери збирали інформацію про частоту випадків насильства щодо близьких партнерів (наприклад штовхання, шарпанина, удари, погрози), тенденції до вибухової поведінки та хронічне відчуття когнітивної втоми.

Як ви можете здогадатися, схильність до вибухової поведінки, безумовно, зумовлює застосування насильства щодо близького партнера. Але так само впливають і відчуття когнітивної втоми та виснаження навіть на тих, хто не має схильності до агресії. Більше того, це відбувалося навіть з урахуванням таких чинників, як стрес, пригніченість тощо, а отже, когнітивна втома слугувала провідником для загального негативного самопочуття. Найбільш токсичні наслідки з погляду агресії, однак, випливають із поєднання відповідних схильностей і зниженого рівня контролю поведінки. Ідеться про осіб із нестабільним характером, не наділених достатньо високою здатністю до самоконтролю. Коли шлюзи відкривались у таких людей, це було схоже на скажену хвилю гніву, що проривалася на волю.⁵⁷

Ці та багато подібних відкриттів свідчать: коли знижується здатність протистояти переконанню, що акт агресії принесе задоволення, будь-хто, навіть ті, хто зазвичай не схильний до насильства, можуть здійснювати вчинки не лише аморальні, а й руйнівні для їхніх майбутніх цілей і щастя. Тут ми знову бачимо, що когнітивні стратегії можуть зазнати невдачі, і постає питання про те, чи може стратегія на основі емоцій виявитися більш надійною, як це було із вдячністю. Така стратегія вимагає не свідомого придушення руйнівних емоцій, а заміну або, як могли б сказати буддисти, переродження їх на доброчесні.

Дозвольте пояснити на прикладі, що я маю на увазі. Коли ми з колегою Полом Кондоном почали вивчати емоцію співчуття, то зрозуміли: якщо ми хочемо продемонструвати, як ця емоція обмежуватиме здатність гніву виробляти агресію, нам знадобиться

спосіб розсердити людей. Якщо користуватися мовою «Г³», нам потрібен був засіб для підбурення. Як виявилось, знайти його було не надто складним завданням. Франческа Джино, професорка Гарвардської школи бізнесу, разом із поведінковим економістом Деном Аріелі розробили хитрий спосіб, щоб примусити людей шахраювати. Вони залишали піддослідних у кімнаті на деякий час, а згодом повідомляли про те, що вони мають п'ять хвилин, щоб спробувати завершити багато простих математичних завдань. Що більше проблем вирішує учасник чи учасниця, то більше грошей вона чи він отримує за це. Звучить досить просто, але Джино й Аріелі не відкривали всі карти учасникам. Річ у тім, що один із присутніх у кімнаті був актором. І його завданням було шахраювати. За декілька хвилин після оголошення, коли всі, здавалося, працювали, він підводився і говорив, що виконав усі завдання. Кожен розумів, що зробити це було неможливо за такий короткий час. Але за інструкцією треба було покласти анонімні робочі аркуші в кошик для утилізації, перш ніж узяти кошти, що відповідали б кількості виконаних завдань, тож актор міг забрати гроші, яких насправді не заробив, і не боятися, що хтось викриє його шахрайство. Теоретично ніхто не міг перевірити, яку саме кількість завдань він виконав.

Розповідаючи про умови експерименту, Джино й Аріелі також не згадували, що насправді робочий аркуш кожної людини був позначений секретним кодом, і це пізніше дозволяло порівняти справжню кількість завершених завдань із сумою, яку отримав за роботу учасник. Як вони й очікували, коли одна людина продемонструвала, як шахрає із завданням, це збільшило ймовірність того, що інші її наслідуватимуть.⁵⁸ Зрештою, чому б і ні? Логіка була зрозумілою: якщо шахрайство дозволило комусь одному взяти більше грошей, воно має так само працювати й для інших. Пам'ятаєте, що я говорив на початку про логіку та розум, які не завжди підвищують самоконтроль?

Але нам не потрібно було, щоб люди шахраювали, ми хотіли викликати в них агресію. Тож ми скористалися людською схильністю карати тих, хто не грає за правилами, і внесли дві незначні зміни в умови експерименту. По-перше, ми зробили так, щоб наші учасники постійно мусили повідомляти, скільки завдань вони виконали, перш ніж актор починав шахраювати. Середньостатистична кількість виконаних завдань дорівнювала 5 із 20. Люди, як правило, були досить чесними у своїх звітах, бо актор вийшов на сцену, а їхню поведінку бачили інші учасники. За задумом, експериментатор виходив із кімнати на деякий час, перш ніж настав час для актора публічно оголосити свої результати. У цей час

актор підводився з місця і клав свої папери у шредер (ми використовували його замість кошика для сміття, щоб не залишалося жодних письмових доказів), потім сідав на місце і чекав на повернення експериментатора. Коли ведучий знову заходив, актор самовдоволено повідомляв, що виконав усі 20 завдань і, оскільки хотів зберегти час експериментатора, вже поклав свої папери в шредер. Усі, зокрема й експериментатор, який набував дещо приголомшеного вигляду, знали, що виконати всі 20 завдань було майже неможливо. Поза тим без доказів, що могли би підтвердити акторове шахрайство,— а їх було перетворено на маленькі шматочки паперу,— експериментатор не мав іншого виходу, окрім як дозволити тому взяти гроші, насправді не зароблені. А оскільки актор повідомляв про свої результати останнім, ніхто не міг наслідувати його поведінку. Тож усім залишалося тільки обурюватися.

Проте перед завершенням експерименту всі повинні були виконати ще одне завдання, навмисно пов'язане з відчуттям смаку. Зрештою, це була психологічна лабораторія. Наші учасники отримували можливість приготувати смакові зразки одне для одного. Це була проста робота: вилити рідину з пляшки в спеціальне маленьке горнятко. Усе налите в це горнятко мало опинитися в роті іншого учасника, щоб він оцінив смак рідини. За задумом усі учасники вважали, що вони повинні підготувати зразок смаку для хлопця, який щойно вчинив шахрайство і через якого вони були страшенно розлючені. На щастя, у них був шанс помститися (насправді ніякого такого щастя їм не випало): рідина, яку треба було налити в горнятко для зразка, була призначена для оцінки гостроти спецій. Перед ними стояла пляшка соусу, що навіть зовні видавався дуже гострим, крім того на ній були спеціальні написи, що попереджали про можливість обпекти роту порожнину.

Щоб відразу перейти до справи, ми просто запропонували нашим учасникам зручний шлях вияву агресії. Вони були цілком свідомі того, що споживання цього соусу буде дуже неприємним — настільки, що може спричинити справжній біль, і що будь-яка його кількість, яку вони наллють у горнятко, опиниться в роті шахрая. Це було диявольське рівняння: більше гострого соусу в горнятку — сильніший біль для шахрая. Що вони зробили? У звичайних лабораторних умовах, коли люди готують зразки для тих, кого не заставляли за шахрайством, вони наливають небагато. У середньому близько 2,5 грамів. Та коли учасники експерименту готували зразок шахраєві, вони збільшили об'єм у чотири рази.⁵⁹ Вони хотіли, щоб хлопець страждав. Зрозуміло, що насправді ми не змушували актора випити зразок, але наші учасники цього не знали, коли наливали в горнятко рідкий біль.

У цей момент ми мали наш гнів і нашу агресію. Тепер нам було потрібно лише перетворити цей гнів на співчуття, щоб побачити, що станеться. Медитативна практика може зробити цей процес автоматичним, але під час експерименту ми не мали часу для такої розкоші. Усе, що ми могли зробити, це запустити процес, викликавши співчуття ззовні. Ми, експериментатори, могли перетворити гнів наших учасників на співчуття за допомогою невеликої маніпуляції. Тому ми знову провели експеримент, але тепер з одним цікавим поворотом у фіналі. У цій версії було два актори: той, що шахраював, як і раніше, і новий, єдиною метою якого було викликати співчуття.

Жінка, про яку йде мова, була фантастичною актрисою. Коли відбувалося шахрайство першого актора, вона потай від справжніх учасників закапала собі в очі розчин солі. Потім вона почала хлипати. А тоді тихенько розплакалась. Коли експериментатор підійшов до неї й запитав, чи все з нею гаразд, вона відповіла: «Ні... Кілька днів тому я дізналася, що в мого брата рак. Мені шкода, що я розклеїлась... Але я не зможу потрапити додому й побачитися з ним аж до наступних вихідних, і мені через це дуже сумно». Після цього експериментатор відпустив її. Як ви можете собі уявити, споглядання цієї сцени викликало в наших учасників жаль і співчуття до жінки. Цей факт ми могли об'єктивно оцінити, коли вимірювали їхні емоційні реакції. Після короткої перерви експеримент продовжувався звичним чином, із подальшою можливістю покарати шахрая.

Далі відбувалося щось дивовижне. Люди, як і минулого разу, були достатньо розлючені на шахрая, вважаючи, що він учинив неправильно, але втримувалися від завдання йому болю. Кількість гострого соусу, який вони наливали для нього, не відрізнялася від кількості соусу для тих, хто не шахраював. Простіше кажучи, вся агресія зникла.⁶⁰ І справа зовсім не в тому, що люди стали боязкими або нерішучими. Вони були більш ніж готові засудити його дії й примусити виправити свій вчинок. Річ у тім, що їхнє бажання, сила, що підбурювала їх накинутись на шахрая, зникла. У результаті їм не довелося покладатися на слабкий контроль поведінки, щоб стримати агресивний імпульс. Пробудження співчуття, навіть спрямованого на когось іншого, було достатньо для того, щоб зупинити гнів людей і запобігти ескалації насильства, і тим самим отримати переваги в майбутньому.

Якщо твердження про те, що припинення агресії приносить користь у майбутньому, спершу здається вам дещо сумнівним, я вас зрозумію. Але в ситуації, коли агресія не потрібна для негайного самозахисту, воно дійсно справедливе. Шахрайство вже вчинено. Якої мети можна було б досягти за допомогою агресії? Люди справді часом вдаються до

так званого «покарання третіми особами», тобто карають людей, які скривдили інших, щоб підтримувати соціальні норми, але це не завжди найкраща стратегія. По-перше, потенційно вона сприяє ескалації конфлікту. Хоча сьогодні може здаватися, що покарати когось — це правильно, завжди існує ймовірність того, що завтра ви не будете впевнені в справедливості такого рішення. Якщо об'єкт вашої ворожості не розуміє й не визнає, що його дії були помилковими, ви можете потрапити у вир взаємних агресивних дій. І це дуже швидко може вийти з-під контролю.

Існує ще одна причина, чому агресія не приносить користі в майбутньому ані вам, ані іншим. Робота Мартіна Новака з Гарварду показує, що агресивна, каральна позиція в довгостроковій перспективі обмежує успіх не лише самих людей, але й груп, до яких вони належать.⁶¹ Новак та його колеги провели серію експериментів, де люди грали декілька раундів комп'ютерної гри, у якій були випадково поєднані з іншими. Це означало, що з часом вони більше ніж один раз стикалися з іншими людьми. У кожному раунді гри можна було вибрати співпрацю, обдурити або покарати свого партнера. У разі співпраці потрібно було жертвувати частиною початкових коштів для більшого майбутнього виграшу, якщо ваш партнер також робить свій внесок. Наприклад, кожна людина поклала б один долар у банк, але якщо вона співпрацювала з іншими, кожен отримав би два долари наприкінці. Шахрайством було б узяти один долар за рахунок вашого партнера. Отже, якщо обидва вчинили як шахраї, прибутку взагалі не буде. Нарешті, покарання означало можливість заплатити один долар, щоб у вашого партнера забрали чотири долари.

Після спостереження за сотнями раундів гри команда Новака виявила, що хоч агресивне покарання за минулі злочини може збільшити кількість випадків співпраці, найкращих результатів як для окремих осіб, так і для їхніх груп було досягнуто за відсутності таких агресивних дій. Знову ж таки, ми бачимо, що стратегія, яка веде до успіху, залежить від часового періоду, на який ви розраховуєте. У короткостроковій перспективі агресія може змусити людей змінити їхню манеру й поводитися чемно або співпрацювати, але крім того вона накопичується й призводить до подальших циклів насильства, що з часом зменшують успіх кожного. Використання самоконтролю для утримання від ворожої поведінки має протилежні наслідки. Простіше кажучи, люди та групи, які з часом виявлялися найбільш успішними, не були агресивними. Переможці не застосовували покарання, і в результаті їхній виграш був удвічі більшим за прибуток тих, хто регулярно це робив. Тут важливо розуміти: це не значить, що переможці були слабаками. Вони можуть і повинні намагатися

вплинути на моральність інших, але ненасильницькими засобами (наприклад через остракізм, освіту тощо). Але здатність діяти стримано, виявляти щодо інших не агресію, а, скоріше, бажання допомогти їм зрозуміти їхні помилки та хибність обраного шляху з пліном часу приносить найбільшу вигоду.

Саме такі висновки допомагають зрозуміти: духовне добродіяння і соціальна адаптивність пов'язані між собою, коли йдеться про співчуття та близькі до нього соціально орієнтовані емоції. Я в жодному разі не стверджую, що наука повинна підтримувати релігійну догму,— навпаки, деякі духовні принципи можуть базуватися на розумінні того, що дійсно є корисним для людського добробуту. На мою думку, використання співчуття — це саме той випадок.

Пробач, забудь і процвітай

Зрозуміло, що у випадку з гнівом самообмеження може бути дуже важливим і співчуття буде саме ефективний самоконтроль, але якби всі різновиди співчуття були добрими для зупинки насильства, я б не витрачав багато часу на нього в цій книжці. Пам'ятайте, для буддистів співчуття є джерелом самоконтролю в усіх сферах. Якщо це правильно, то мають бути докази, що співчуття не просто заважає вам поводитися погано, а справді підштовхує вас до кращого. І, як виявляється, вони є.

Якщо у вас щось не виходить, як найкраще впоратися з ситуацією під час розмови з самим собою? Ви могли би перетворитися на суворих батьків для самих себе, зосередитися на власних невдачах, щоби змусити себе наступного разу працювати краще. Або виявити до себе трохи співчуття — тоді ви визнаєте свої помилки, відчуваючи до себе тепло і прощення. Що краще? Виявляється, що співчуття — це маршрут для того, щоб не заблукати на своєму шляху. Багато людей спочатку відкидають цю ідею, переймаючись, щоб співчуття до себе не виявилось шляхом до самозаспокоєння. Згідно з цим припущенням, якщо ви весь час до себе поблажливі, то можете заохотити в собі ледачість. Хоча такий результат і можливий, він, безумовно, є малоймовірним, оскільки суперечить істинному розумінню того, що таке співчуття. Коли ви комусь співчуваєте, це не означає, що ви не бачите їхніх помилок. Навпаки, ви хочете допомогти їм зробити краще, стати кращими, але це ще не причина завдавати їм більшого болю. Зверніть увагу: під час мого експерименту з шахрайством і співчуттям учасники зовсім не вважали, що шахрай був нормальним хлопцем або що він не повинен змінювати свою поведінку; просто вони не хотіли впливати на нього через агресію або ворожість. Співчуття має працювати так само, коли воно спрямоване на вас самих. Воно має

визнавати помилки й спонукати до відмови від негайного задоволення заради майбутнього, але при цьому зовсім не обов'язково каратися чи займатися самокритикою.

Дослідження психологів із Берклі Джуліани Брейнес і Серени Чен чудово продемонстрували, як це працює. Дві науковиці набрали понад сто студентів для вивчення стандартизованих тестових завдань та дали їм для розв'язання два набори задач із вербальної частини стандартизованого іспиту для вступу до магістратури (GRE). Після того як студенти завершували розв'язувати перший набір, Брейнес і Чен відкривали відповіді на питання та дозволяли кожному перевірити власний результат. Оскільки завдання були особливо складними, з ними впоралися тільки 40 %. Як і очікувалося, ніхто не був задоволений такими результатами, усі хотіли покращити їх у наступному раунді. Тоді Брейнес і Чен запропонували студентам навчальні матеріали, щоб кожен міг скористатися ними, перш ніж узятися до другого набору задач GRE.

Саме цієї миті — безпосередньо перед початком навчання — вступило в дію співчуття. Третина студентів отримала повідомлення про те, що люди часто мають труднощі з подібними тестами, тому не потрібно бути занадто жорсткими до себе. Їм варто ставитися до себе зі співчуттям, а не з суворістю, з огляду на попередні результати тесту. Іншій третині студентів сказали, що вони не повинні погано ставитися до себе, бо дійсно є дуже розумними, адже їх було прийнято в Берклі. Остання третина студентів не отримала жодних повідомлень.

Угадайте, які студенти доклали найбільших зусиль для підготовки до наступного тесту. Усе правильно: студенти, які виявили до себе співчуття. Вони збільшили час на підготовку на 30 % порівняно зі студентами з двох інших груп.⁶² Це не означає, що вони повинні були змушувати себе вчитися,— усе відбувалося природно. І в цьому експерименті, як і в житті, часова жертва заради навчання стала потужною передумовою успіху на наступному екзамені. Якщо ви гадаєте, ніби співчуття змусило студентів думати, що вони виконуватимуть завдання краще, це не так: їхні прогнози щодо успіху на другому екзамені не були кращими, ніж у студентів із двох інших груп; це відчуття скоріше сприяло їхній готовності прийняти витрати на навчання в цей момент у сподіванні, що майбутні винагороди будуть цього вартими.

Той самий ефект має співчуття у випадку прокрастинації. Дослідження, у якому взяли участь понад 200 студентів, виявило потужний зв'язок між співчуттям до себе і затягуванням шляху до академічної мети. Як правило, студенти, що мали нижчий рівень самоспівчуття, були більш схильними до прокрастинації.⁶³ І,

закономірно, вони мали гірші результати у навчанні. Саме співчуття, а не сила волі підвищувало їхню мотивацію на зосередження.

Звичайно, переваги співчуття у сфері самоконтролю не обмежуються наполегливістю в навчанні. Спортсмени, які, за власними свідченнями, частіше й інтенсивніше переживають самоспівчуття, демонструють кращий рівень відповідальності та ініціативності під час тренувань, що саме по собі веде до більшої наполегливості та стійкості у відпрацюванні своїх навичок із плином часу.⁶⁴ За подібною схемою діють навіть ті, хто не є атлетами: люди, схильні ставитися до себе зі співчуттям, зазвичай демонструють кращу мотивацію до фізичних вправ.⁶⁵ Співчуття також допомагає в здоровому харчуванні: співчутливе ставлення до себе виявилось ефективним засобом у боротьбі з переїданням.⁶⁶ Аналогічно і курці, що співчувають самим собі, легше відмовляються від сигарет, якщо вирішують покинути палити.⁶⁷ Як і у випадку зі спалахами гніву, співчуття, навіть якщо ми цього не усвідомлюємо, спонукає нас до поведінки, яка хоч і не дає негайного задоволення, але є вкрай корисною для забезпечення нашого майбутнього.

До всього важливо усвідомити, що переваги співчуття, як і вдячності, виходять за межі базової допомоги в досягненні ваших цілей. На відміну від сили волі, співчуття захищає тіло і розум від хаосу, викликаного стресом і тривожністю. Початкові симптоми стресу — ті, які ви можете відчувати, коли раптом потрапляєте під тиск, — є досить поширеними: прискорення серцевого ритму, відчуття стискання в грудній клітці під час дихання, напруженість голосу і спазми шлунка. Усі вони певною мірою контрольовані блукаючим нервом, який у разі активізації регулює ці реакції на стрес.⁶⁸ Ви можете уявити блукаючий нерв як гальмівний механізм, що спрацьовує, коли ви набираєте обертів, щоб піднятися вгору. Що дужче він активований, то більш розслаблено ви почуваетесь; він уповільнює роботу серця, розслаблює м'язи живота і знімає спазми в гортані. Його активність сигналізує вашому тілу, що навколишнє середовище є безпечним, що в ньому ви можете розслабитися й зосередитися на чомусь, що вас дійсно цікавить. Ніякої надзвичайної ситуації немає, а отже, ви маєте час на креативність і досягнення цілей, що виходять за межі негайного виживання.

Враховуючи функцію блукання, будь-який психологічний стан, який підвищує вагусну активність, або вагусний тон, як це зазвичай називають, повинен діяти як буфер проти стресу. І в дослідженні співчуття ми бачимо саме це. Психолог із університету Торонто Дженніфер Стеллар однією з перших виявила міцний зв'язок між співчуттям і вагусним тоном. Коли вона спонукала людей переживати

співчуття до інших — тих, хто потребує допомоги, то його сила була безпосередньо пов'язана з функціонуванням блукаючого нерва: ті, хто переживав сильніше співчуття, виявили підвищений вагусний тон.⁶⁹

Цей зв'язок між співчуттям і вагусним тоном свідчить про те, що люди, які розвивають цю емоцію, повинні бути досить стійкими в умовах стресу. І це дійсно так. Під час дослідження, яке проводила психолог з Університету Північної Кароліни Карен Блат, було виявлено, що тенденція до самоспівчуття пов'язана як зі зниженою реакцією на стрес, так і з вищим рівнем благополуччя. Коли Блат піддала учасників впливу соціального стресу Тріра (про нього я писав у попередньому розділі — люди повинні були читати доповіді перед оцінювачами, які сиділи з кам'яними обличчями), вона з'ясувала: ті, хто частіше співчував собі, демонстрували меншу стресову реактивність за серцево-судинними та ендокринними показниками.⁷⁰ Більше того, вони повідомили, що почуваються менш напруженими, і якщо говорити про задоволеність своїм життям загалом, мали сильніше відчуття благополуччя. Я міг би навести більше подібних прикладів, але ви й так зрозуміли. Регулярне переживання співчуття зцілює тіло і в той же час дозволяє розуму прагнути до майбутнього. Так само, як інші емоції в моєму наборі інструментів, воно дає подвійну вигоду, що покликана сприяти стійкішому успіху.

Обіграти систему

Попри всі свої безумовні плюси, співчуття, можливо, все ж має один недолік, або це можна назвати суттєвим обмеженням: як його викликати? Як саме людина може культивувати співчуття в довгостроковій перспективі або, якщо це потрібно, підсилити його потрібної миті? Ви не можете вчинити так, як із вдячністю: регулярно перелічувати отримані блага чи інакше пригадувати те, за що ви вдячні. Звичайно, можна переглянути документальний фільм про страждання в різних частинах світу, але це також може призвести до пригніченості чи смутку. До того ж ви швидко звикнете. І, як ми побачимо, існує, мабуть, набагато краща стратегія, особливо з погляду побудови соціальних зв'язків,— переживати співчуття до людей, які вас оточують, а не тільки до тих, хто страждає на чужині.

Це повертає нас до питання: як будь-хто з нас може переживати більше співчуття в повсякденному житті? Згідно з нашими дослідженнями, один зі шляхів пропонує медитація. Але на цьому шляху багато пасток. По-перше, не всі мають легкий доступ до кваліфікованого вчителя. По-друге, навіть якщо у вас є такий доступ, то пов'язані з цим часові та грошові зобов'язання можуть ускладнити

навчання. Однак, на щастя, ми живемо в епоху, коли існує простий спосіб вирішення цих проблем: мобільні технології. Використання мобільного застосунку для медитації спочатку може здатися безглуздом, але виявляється, якщо обрати правильний застосунок, методику якого розробила людина з серйозною підготовкою, ви можете отримати ті самі переваги, що й за умови особистого навчання. Щоб підтвердити цей факт, ми співпрацювали з Енді Паддлікомбом із *Headspace* — компанії, яка розробляє застосунок *Headspace* для розвитку самосвідомості, намагаючись відтворити наші попередні результати, які демонстрували, що медитація веде до співчуття.

Паддлікомб, що присвятив багато років вивченню медитативних навичок у буддійському монастирі, розробив застосунок, методики навчання в якому зарекомендували себе якнайкраще. Використання цього застосунку дуже близьке до навчання у справжнього вчителя, і в той же час він дає можливість практикувати навички медитації у себе вдома або під час поїздки на роботу. Після того як ми дали можливість половині наших учасників використовувати *Headspace* протягом трьох тижнів, ми повернули їх до тієї самої кімнати очікування і влаштували їм, одному за одним, зустріч із жінкою на милицях. Знову ж таки, ті, хто медитував, показали більший рівень співчуття до «потерпілої»; 37 % із них підвелися, щоб запропонувати їй свій стілець, у той же час лише 14 % тих, хто не практикував медитацію, вчинили так само.⁷¹ Збільшення кількості співчутливих учасників на 23 % не було таким великим, як у першому дослідженні, але, знову ж таки, ці люди практикували медитацію протягом удвічі меншого строку. Проте цей експеримент точно доводить, що співчуття можна досить легко культивувати за допомогою застосунку в смартфоні по 10–15 хвилин на день. А якщо враховувати зв'язок із підвищеним самоконтролем та цілеспрямованістю, будь-які 10–15 хвилин, які ви могли б змарнувати, краще витратити на розвиток самосвідомості, ніж на спроби посилити контроль поведінки за допомогою так званих застосунків для «брейнбілдингу» на кшталт *Lumosity*. До речі, під час цього експерименту в нас була контрольна група, учасники якої три тижні використовували *Lumosity* замість *Headspace*. Якими були результати у використанні самоконтролю для допомоги іншому? Ніякими.

Однак медитація, попри її переваги, не для всіх. І, правду кажучи, вона не потрібна всім, адже, безумовно, є дуже милосердні люди, які ніколи не заплющували очей, сидячи на подушках у позі лотоса. То як іще можна розвинути співчуття? Один зі способів відповіді на це запитання — поставити ще одне, пов'язане з ним: чи є якісь психологічні фактори, що лежать в основі співчуття й піддаються

легкому налаштуванню? На щастя, відповідь ствердна, і це сприймання схожості.

Напевно, вас не здивує той факт, що будь-яка людина дуже співчуватиме літньому членові своєї родини, що страждає на деменцію, ніж незнайомцеві того ж віку з тим самим розумовим розладом, якого бачить, сидючи в кріслі в холі місцевого будинку для людей похилого віку. Так само нікого б не шокувало, якби футболістка відчувала більше співчуття до травмованої товаришки по команді, ніж до члена команди-суперника з так само зламанною кінцівкою. І на психологічному, і на біологічному рівнях віддавати перевагу іншим, що подібні до нас, цілком природно: витрати, пов'язані з відчуттям і тамуванням болю в пов'язаних із нами людей, є більш розумними, оскільки за замовчуванням ці люди, найімовірніше, повернуть витрачені на них ресурси. За тим самим принципом функціонують діаспори, коли люди однієї національності потрапляють до чужих країн. Вони живуть разом в анклавих, нерідко дуже відокремлено, і підтримують одне одного у важкі часи. Пам'ятайте, що у формальному визначенні співчуття до когось є міжчасовим рішенням. Ви берете на себе витрати, надаючи ресурси для догляду за людиною зараз без гарантії взаємного відшкодування в майбутньому. З точки зору еволюції співчуття має сенс лише тоді, коли ви можете розраховувати на більшу відплату з плином часу. Якщо ви піклуєтеся про свого немолодого батька зараз, ви сподіваєтеся, що й ваша сім'я про вас піклуватиметься, коли настане час. Якщо ви допомагаєте члену вашої команди, хоч би за яким принципом вона формувалася, ви, найімовірніше, отримаєте опосередковану вигоду, оскільки ваша мета збігається з метою інших учасників команди. Простіше кажучи, безпечніше співчувати тим, із ким ви маєте спільні інвестиції: в них менше шансів скористатися наданими послугами та втекти. Ці розрахунки в жодному разі не є свідомими, але вони відбуваються поза вашою свідомістю і мають дуже глибокий вплив. Настільки глибокий, що можуть впливати на ваше співчуття не тільки до людей, яких ви давно знаєте, а навіть до тих, кого щойно зустріли.

Не впевнені? Тоді розгляньмо таке питання: чи переживали б ви більше співчуття до того, кого ніколи не зустрічали, якби робили з ним однакову справу? Це питання здається безглуздим, але насправді воно таким не є. Соціальна подібність — одна з головних валют розуму. Будь-яке уявлення про те, що дві людини пов'язані між собою, що їхні цілі та результати так чи інакше об'єднані, принципово впливає на те, наскільки співчутливо вони ставляться одне до одного. І це так само просто, як синхронні рухи.

Можливо, декому складно прийняти на віру це твердження, тож дозвольте мені навести докази. Ми з П'єркарло Валдесоло привезли

людей до нашої лабораторії для дослідження, присвяченого сприйняттю музики. Коли учасники приїхали, ми посадили їх за один стіл з актором, якого вони, звичайно ж, вважали ще одним учасником. Вони мали одягти навушники, а потім просто торкатися датчика, встановленого навпроти кожного учасника, коли чули якісь звуки. Актор робив так само. Хитрість полягала в тому, що деякі учасники чули ті самі звуки, що й актор, і в результаті торкалися датчика одночасно з ним. Для інших звуки були встановлені в абсолютно випадковій послідовності, і в їхніх рухах взагалі не було ніяких відповідностей.

Після прослуховування, під час якого люди не мали можливості розмовляти між собою, ми розділили наших учасників і запитали, наскільки, на їхній погляд, вони схожі на актора, який сидів навпроти них. Трохи згодом вони стали свідками майстерно розіграної сцени, у якій актор був обдурений іншою людиною під час процедури призначення завдання. У результаті шахрайства він несправедливо отримував складнішу роботу в лабораторії, ніж усі інші. Тоді учасники могли відзначити, наскільки вони співчують йому через його важке становище, а також, якщо в них було таке бажання, вони могли взяти частину робочого навантаження актора на себе.

Проста дія, що полягала в дотиках до датчика одночасно з іншою особою, змусила людей повірити, що вони з нею схожі. Вони не були абсолютно впевнені, чим саме, але їхній мозок усе одно відчував певний зв'язок з актором. Чому? Синхронні рухи — це давня ознака того, що окремі частини стають одним цілим. Це можна побачити в ритуалах. Це помітно також під час військового маршу. Це можна побачити в танцях для згуртування, наприклад, у маорійському ритуалі «гака». Це послання для мозку про те, що просто зараз цілі й наслідки є спільними для всіх, хто тут зібрався. І тому наші учасники намагалися вигадати якісь історії, які б пояснювали їхнє відчуття схожості. Вони казали, що актор навчався з ними на одному курсі англійської чи вони бачили його на вечірці минулого тижня. Жодна з цих історій не була правдивою. Але це підвищене відчуття подібності змусило їх дужче співчувати йому у важкому становищі.⁷² Незважаючи на те що він кожного разу ставав жертвою шахрайства в однаковий спосіб, ті, хто слухав з ним синхронізовані звуки, були готові відчувати його біль дужче, ніж ті, хто слухав інші записи. І це посилене співчуття переросло в більшу готовність докласти зусиль, щоб допомогти йому, взявши на себе частину навантаження.

З одного боку, ці висновки, на жаль, демонструють зазвичай обмежений характер співчуття. Але на більш високому рівні вони також пропонують спосіб культивування цього почуття, що полягає не

в боротьбі з системою, а у грі з нею. Якщо схожість підсилює співчуття, а щоб відчуті її, достатньо, наприклад, синхронних рухів руками, тоді все, що вам потрібно зробити, аби більше співчувати,— це почати змінювати свій спосіб мислення щодо інших. І одночасне прослуховування запису не є магічним дійством. Будь-який інший сигнал подібності впливатиме так само. Так, ми повторили цей експеримент, тільки цього разу люди носили однакові кольорові браслети, і результати були такими самими. Отже, якщо ви просто знайдете час, аби подивитися й поміркувати, що у вас спільного з іншими, ви зможете більше їм співчувати, коли вони цього потребують. Наприклад, у Бостоні, де я живу, можна спробувати думати про нового сусіда не як про хлопця з Нью-Йорка, що любить жажливих «Янкіс», а як про шанувальника місцевої кав'ярні, яка вам також подобається. Або сприймати особу, що сидить навпроти вас в автобусі, не як представника іншої етнічної групи, а як повноправного громадянина вашого міста. Пошук спільних рис, на відміну від підкреслення розбіжностей, матиме набагато більше значення для підвищення вашої здатності дбати про добробут інших. Такий шлях дозволить вам частіше переживати емоції, що підтримують ваш самоконтроль.

Багато в чому таке усвідомлення робить ширшим наш світогляд. Якщо ви запитаєте буддійських монахів про те, чому медитація веде до співчуття, вони вкажуть на стан урівноваженості як на основну причину. Врівноваженість (незворушність) означає не байдужість, а, скоріше, психологічний стан, що має на меті підкреслити рівноправність усіх істот. Медитація починає сповільнювати і, нарешті, припиняє тенденцію розуму розділяти людей на різні категорії: білий, чорний, багатий, бідний, друг, ворог. Результатом зменшення такого поділу є те, що кожна людина сприймається як однаково цінна і однаково пов'язана з усім навколо. І як ми щойно бачили, створення зв'язку із людьми — це все, що потрібно для того, аби відчувати до них більше співчуття. Насправді завдання з натисканням або будь-який інший метод, який ви використовуєте, щоб знайти подібність з іншими, виявляється способом переграти систему. Це дозволяє спрямувати розум до того, що медитація робить автоматично, і це приведе до однакових результатів.

На щастя, ті самі правила працюють навіть тоді, коли інший — це ваша майбутня особистість. Якщо ви замислитеся про це, то зрозумієте, що однією з головних причин для кожного з нас заощаджувати, наполегливо домагатися чогось, правильно харчуватися, займатися спортом або інакше контролювати свої імпульси до негайного задоволення є те, що так ми зможемо забезпечити добробут майбутніх себе. Як ми бачили в експерименті Байленсона і Гершфілда на початку цього розділу, саме співчуття до нашого майбутнього «я» — бажання

переконатися, що ми не залишимося без грошей, хворі або з іншої причини нещасливі,— і спонукає нас до самообмеження. Очевидна проблема, однак, полягає в тому, що більшість із нас часто не відчуває спорідненості або зв'язку зі своїм майбутнім я. Відомі економісти, такі як Річард Талер і Томас Шеллінг, справедливо зазначають, що саме це відчуття психологічного розриву або несхожості з людьми, якими ми станемо, дозволяє нам здійснювати вчинки, які є приємними зараз і можуть стати цілком руйнівними для нас із плином часу. По суті, всі ми, як правило, маємо емпатичний розрив із нашим майбутнім я. Ми накопичуємо борги замість інвестувати, розважаємося замість наполегливої праці або переїдаємо замість того, щоб займатися фізичними вправами, саме тому, що витрати здаються настільки віддаленими і лягають на когось, кого нам важко уявити. Якщо ви зосередитесь на зв'язку з майбутнім «я», тобто зупинитесь і поставите собі питання, якою може бути його (майбутнього «я») перспектива, це допоможе вам бути більш співчутливими до нього, а отже, підвищити самоконтроль і наполегливість, необхідні для того, аби його життя було досить хорошим.

Співчуття та конкуренція не є взаємозаперечними

Співчуття допоможе вам цінувати майбутнє. Воно збільшить вашу мотивацію до досягнень. Воно навіть захищатиме вас від стресу. Але для деякого така позиція досі здається трохи занадто м'якою. Чи дійсно співчуття і конкуренція можуть співіснувати? Тобто чи не може статися так, що в разі культивування співчуття ви будете надто зосередженими на допомозі іншим і не зможете допомогти собі, особливо якщо це означає конкурувати з іншими й перевершувати їх у певній сфері?

Якщо ви дійсно розумієте, що таке співчуття, то відповіддю на це питання буде рішуче «ні». Співчуття і прагнення, співчуття і конкуренція, співчуття і майстерність — ці поняття не є взаємозаперечними. Бажання допомагати іншим людям не означає автоматичної відмови від покращень для себе. Як ми могли спостерігати вище, співчуття фактично підвищує прагнення до успіху і запобігає зволіканням. І саме в цьому суть, саме це має значення. Якщо ви працюєте над самовдосконаленням так, щоб це могло принести користь іншим, немає ніяких проблем. Проблема виникає тільки тоді, коли ваш шлях до просування шкодить іншим. Погляньте на це з такого боку: якщо людина присвятила себе медицині й десятиліттями намагається розробити нове лікування раку, вона, безумовно, може піднятися на вершину соціальної драбини. Імовірно, вона здобуде

міжнародне визнання і отримує велику платню. Усе це, напевно, цінуватиме кожен з нас. Але в підсумку мета такої людини полягає в тому, щоб допомогти іншим. Її робота, її прагнення хоча й приносять особисту вигоду, необхідні для того, щоб допомогти людям, які страждають на невеликовну хворобу. І не думайте, що це стосується лише лікарів. Майже всі ми, якби виконували свою роботу якнайкраще, могли би принести користь іншим. Художники розвивають людські душі. Страхові агенти захищають людей від руйнівних втрат. Учителі дають можливість молоді здійснювати мрії. Механіки дбають про безпеку автомобілів, а тим самим і пасажирів під час подорожей.

Якщо цінувати те, що ви повинні дати іншим людям у прагненні допомогти їм, це може бути потужним стимулом для досягнень. Використання співчуття як джерела енергії для того, щоб дотримуватися правильного шляху до цих досягнень, має ще один плюс, який легко пропустити. Прагнення чогось досягнути нерідко супроводжується підвищенням статусу. І погляньмо правді у вічі, наша свідомість часто сприймає статус як те, що є корисним окремо від усього іншого. Тож коли наш статус починає підвищуватись, ми можемо стати готовими робити все більше й більше, щоб забезпечити його постійне зростання. І якщо ми не будемо обережні, то можемо вдатися до поведінки, деструктивної для нашого життя. Психологи давно довели, що коли ми порівнюємо себе з іншими, кращими за нас у тому, що ми цінуємо, тобто з людьми, у яких ми бачимо конкурентів, наш розум має тенденцію відчувати до них заздрість. Як наслідок, ми можемо демонструвати до них зневагу, втішатися їхніми невдачами або, можливо, навіть опосередковано сприяти цим невдачам. Крім того, ми можемо піддавати булінгу їх або навіть когось іншого, якщо це так чи інакше підвищує наш статус у групі. Це може звучати дещо суворо, але, на жаль, є фактом. І хоча ця тенденція принижувати і знущатися з рівних нам за статусом завжди була нам притаманною, не слід дивуватися, що рівень булінгу в суспільстві зростає одночасно зі зниженням співчуття та турботи про інших.⁷³ Така проблема існує не лише в школах. Останні дослідження показують: більше ніж половина всіх американських працівників повідомляє про те, що хтось регулярно знущається з них на роботі.⁷⁴

Використання співчуття до себе й до інших як інструмента для розвитку самоконтролю, стійкості та цілеспрямованості має набагато більший потенціал. На відміну від сили волі та звичок — тактики, що зазвичай пригнічують емоційність і тримають нас незмінно орієнтованими лише на нас самих,— співчуття пов'язуватиме нас з іншими в мережі підтримки, що одночасно зменшує стрес і агресію, а

також підвищує мотивацію бути найкращими. Пам'ятайте, що співчуття до будь-якої людини одночасно зменшує тенденцію до виявів агресії або булінгу стосовно *будь-кого*. Отже, воно функціонує як засіб поширення моральної сили. І, як дають зрозуміти експерименти Новака, знижена агресія й більша схильність до співпраці, пов'язані з емпатією до інших або до вашої майбутньої особистості, приводить до того, що кожен перемагає.

Розділ 6

Гордість і наполегливість

Гордість? Серйозно? І ви маєте всі підстави для таких питань. Досі я стверджував, що соціально орієнтовані емоції — ті, що допомагають нам орієнтуватися в ресурсах, необхідних для успішного соціального життя,— можна скоординувати для досягнення власних специфічних цілей. Змушуючи наш розум оцінювати майбутнє, такі емоції, як вдячність і співчуття, роблять нас більш терплячими, готовими до наполегливості в складні часи та здатними протистояти спокусам, що відволікають нас від мети. Тобто співчуття і вдячність розвивають самоконтроль. Тоді чому ж гордість?

Я згоден, спочатку може скластися враження, що гордість — дещо дивний вибір. Її поєднання зі співчуттям і вдячністю не видається природним. Однією з причин є те, що в гордості дійсно не відчувається соціального характеру, принаймні не так, як у вдячності чи співчутті. Для багатьох від гордості тхне самозакоханістю. Це не та емоція, що передбачає зв'язки між людьми, радше їхнє розділення. Це емоція, що повністю концентрується навколо «я». Здається, нею керує одне: *мені* важливо, що *я у чомусь кращий*. Зрештою, ніхто не заперечуватиме, що людина може пишатися майже будь-якими своїми навичками, і тут, схоже, зовсім не важливо, чи мають вони хоч якийсь значення для інших. Наприклад, дехто пишається своїм умінням читати стародавні тексти, написані санскритом, дехто — здатністю розрубати осикову колоду за 20 хвилин, а інші — видатним талантом імітувати свиняче рохкання.

Гордість може здатися дивним вибором для зміцнення самоконтролю ще з однієї причини: як правило, вона прирівнюється до відчуття, що мети досягнуто,— якщо ти робиш щось добре, то немає підстав працювати, щоб бути кращим. Якщо подумати про людей, яких називають гордими, то більшість із них навряд чи можна назвати старанними та відданими своїй справі. Насправді вони скоріш заслуговують зватися егоїстами та хвальками. Гордість, на думку багатьох людей, містить у собі трохи пихатості. І ви, напевно, погодитесь, що будь-який стан, який виник унаслідок гордості та самовпевненості, навряд чи вважатиметься благородним. Тому більшість релігійних або етичних філософій указують на гордість як щось небажане й негідне. Якщо згадати про сім смертних гріхів у християнстві, то гордість не лише є в переліку — це сьомий і

найтяжчий гріх! Доброту, терпіння та милосердя, навпаки, зазвичай розглядають як чесноти, і знову ж таки, може здатися дивним поєднувати гордість із такими емоціями, як вдячність та співчуття, для досягнення успіху. Тим паче в досить відомому прислів'ї стверджується протилежне: *«Гордість призводить до падіння»*.

Чи справді я хочу сказати, що гордість — емоція, яку ми відчуваємо, знаючи, що добре впоралися з чимось важливим,— може бути чесною? Саме так. Це не означає, що вищезгадані, здавалось би, проблематичні переконання про гордість не є правдивими в деяких аспектах або в деяких ситуаціях,— скоріше вони впливають із деяких особливостей гордості, що нерідко затьмарюють як її первинне призначення, так і адаптивні елементи. У своїй початковій і найкориснішій формі гордість, як і вдячність та співчуття, по суті є соціальною. Якщо відчувати її правильно, вона так само може бути дуже корисною в досягненні мети. Але перш ніж я почну доводити, як і чому гордість підвищує самоконтроль, необхідний для досягнення цілей, варто чіткіше пояснити справжню природу цієї емоції. Сподіваюся, завдяки цьому ви зрозумієте, чому варто долучити гордість до особливої емоційної трійки.

Зазираючи ззовні всередину

Один із найбільш унікальних аспектів соціального життя — це розподіл зусиль. Якщо одна людина в групі вправно полює, а інша — майстерно кухарить, то обоє харчуватимуться добре. Коротко кажучи, соціальне життя дозволяє їй, по суті, заохочує людей удосконалювати певні навички навіть за рахунок інших, так що кожен у тісному колективі може скористатися можливостями ближніх. Але який набір навичок слід опанувати у світі розділеної праці, щоб бути цінним для тих, хто вас оточує? До чого саме варто докласти зусиль? У процесі еволюції це питання вирішується за допомогою гордості.

Так склалося в історії людства, що важливими були ті навички, які дозволяли вижити групі. Вони були корисними й необхідними в будь-який момент часу. Якщо війна була неминучою, то перевагу віддавали здатності до боротьби або вмінню виготовляти зброю. Під час негараздів із виробництвом продуктів харчування найбільш цінними вважалися члени суспільства, вправні в сільському господарстві. У результаті людський розум спеціально налаштований на погляди інших, коли потрібно визначитись із самооцінкою. Як відзначив відомий психолог Леон Фестінгер, коли розробляв теорію соціального порівняння, усі люди мають фундаментальний засіб оцінки своїх здібностей. Ми всі хочемо знати, на якому місці перебуваємо. Хоча для

цього в сучасному світі найпростішим способом є пошук об'єктивних критеріїв (наприклад результати тестів, оцінки ефективності тощо), така інформація не завжди доступна, до того ж деякі здатності просто неможливо кількісно визначити, або не існує системи, розрахованої на оцінку конкретного таланту. Фестінгер стверджував, що в цих випадках люди використовують другий найкращий із доступних інструментів: думки інших. Якщо ви хочете знати (а) у чому ви повинні бути вправними і (б) яким є рівень цієї здатності у вас, подивіться навколо. Якщо про вашу здатність інші відгукуються захоплено, то ви розумієте, що вона має значення не тільки сама по собі, а й через те, що підвищує ваш статус як потенційного партнера.

Саме остання частина — зв'язок здібностей із цінністю людини як партнера — веде до другого аспекту теорії соціального порівняння Фестінгера: прагнення до самовдосконалення. Якщо співпраця та соціальна підтримка з боку інших людей є невід'ємною частиною успіху — а так було протягом більшої частини людської еволюції,— то виходить, що заради вдосконалення й донесення до широкого загалу будь-якої здатності, котра підвищує цінність людини для інших, варто прийняти негайні короткострокові витрати в часі й докласти зусиль. Якби ви були чудовим мисливцем або ремісником, вас би за це поважали. Якби ви могли створити цінний інструмент або володіли б унікальною інформацією про навколишній світ, ви стали б відомим. Саме через визнання з боку інших люди можуть пишатися своєю здатністю, яка для них самих може бути не надто корисною.

Потреба мотивувати людей до успіху, щоб вони виявляли наполегливість перед труднощами й невдачами, набуваючи навичок, які принесуть користь групі, якраз і стала джерелом гордості. І справді, ми можемо побачити приклади цього навіть на ранніх етапах історії людства. Візьміть хоча б одного з наших найближчих біологічних родичів, шимпанзе. Ці тварини, як і люди, не тільки звертають увагу на здібності інших шимпанзе у виконанні певних завдань, але й віддають перевагу в співпраці тим, хто є більш успішним.⁷⁵ Тож не дивно, що основні зовнішні прояви гордості, такі як рівна постава й піднята голова, можна також побачити у приматів, які позначають таким чином, що наділені особливим статусом або здібностями.⁷⁶ Усе це разом доводить, що наші найближчі родичі-примати, як і ми, приділяють пильну увагу можливостям інших і мають пов'язані з гордістю сигнали, що позначають їхні перемоги у випробуваннях. Для чого? Аби продемонструвати: вони мають те, що потрібно іншим.

Але якщо це уявлення про гордість правильне, як пояснити, що люди можуть і часто пишаються здібностями, важливими лише для них самих? Чому, наприклад, я можу пишатися тим, як наполегливо

тренувався тижнями і зміг позбутися чотирьох кілограмів, або тим, що я навчився писати код для вирішення математичної задачі в C++? Відповідь полягає в особливості еволюційного розвитку. Наразі люди мають унікальну розумову здібність — самосвідомість. Ми усвідомлюємо себе, а отже, можемо бути власною аудиторією. Метафорично кажучи, самосвідомість дозволяє дивитися на себе в дзеркало, вивчати себе з погляду третьої особи. Завдяки цьому ми можемо додавати собі впевненості або бути власними найсуворішими критиками. І оскільки ми маємо здатність до самоусвідомлення, а звідси — й до саморефлексії, ми, як і будь-яка соціальна група, частиною якої ми є, можемо призначати цінність здібностям. Припустімо, ви цікавитеся палеонтологією. Напевно, ви будете в захваті від археологів, які витрачають по кілька тижнів на копірвання в багнюці, щоб знайти залишки гастроподів, які жили тисячоліття тому. І хоча ваші друзі, члени родини або батьки можуть бути байдужими до фрагмента оболонки, що його ви відкопали під час останньої відпустки, через вашу здатність знайти цю маленьку річ вас просто розпиратиме від гордоців. Ви можете тішитися власною славою всередині своєї свідомості.

Нещодавній (з погляду еволюції) розвиток самосвідомості дозволяє гордості набувати форми, яку ми найчастіше пов'язуємо з цією емоцією: гордість, що ґрунтується на інтерналізованих цінностях. Як і з будь-якими іншими емоціями, насправді не має значення, у який спосіб вони були викликані. Якщо хтось переживає емоцію, вона формуватиме майбутні рішення. У такому розумінні гордість з'явилася, щоб людина могла діяти від себе і заради себе. І це потенційно корисна властивість, оскільки вона дозволяє людям спрямовувати переваги гордості на досягнення власних цілей. Але вона має й темний бік: аудиторія, що складається з однієї особи, більш схильна до необ'єктивних суджень. Якщо ми дослухаємося винятково до себе, то інформація про те, наскільки ми вправні, може бути дещо неправдивою. Так, ми можемо вважати себе бездоганними або невдахами в усьому, що робимо, і в підсумку це зробить нас зарозумілими або пригнобленими. Саме в таких випадках гордість (або її відсутність) може зійти з колії, і саме тому, на відміну від багатьох емоцій, вважається, що гордість має дві форми: первісну і наближену до зарозумілості.

Наразі, однак, зосередьмося перш за все на адаптивній версії, за якої ми відчуваємо гордість через наявність об'єктивних навичок або результатів. Я відстоюю такий погляд на гордість: вона розвинулася для того, щоб ми були схильні жертвувати собою зараз заради опанування навичок, що роблять нас цінними в очах інших у довгостроковій перспективі. Якщо ця думка правильна, вона приводить нас до двох

цікавих припущень, які дехто назвав би навіть суперечливими. По-перше, люди можуть відчувати гордість і через це старанно працювати над тим, щоб здобути якесь уміння. Усе, що для цього потрібно,— віра навколишніх людей у те, що це дійсно цінна навичка. По-друге, люди, які відчувають і демонструють гордість під час виконання завдання, справляють враження привабливих партнерів або лідерів, а не владних всезнайків.

Нумо вперед!

Як і у випадку із вдячністю та співчуттям, я хочу довести, що гордість може змінювати когнітивні розрахунки так, щоб підсилювати самоконтроль перед лицем спокуси негайного задоволення. Якщо конкретніше, вона має спонукати людей до наполегливості, щоб вони могли набувати навичок або досягати цілей, які допоможуть їм у довгостроковій перспективі. У цих випадках самоконтроль дорівнює готовності рухатися вперед, хоч би яким важким або нудним був цей шлях. Подумайте про те, як навчаються студенти, практикують гру музиканти, проводять дослідження вчені — і ви матимете ілюстрацію. Однак те, що саме гордість сприяє такій самовідданості, може викликати певні сумніви. Можливо, музиканти насправді радіють можливості грати на інструментах. Можливо, студенти щиро цікавляться темами, які вивчають. Інакше кажучи, можливо, люди пишаться своїми здібностями, але ця гордість ніяк не впливає на наполегливість? Поєднайте цю можливість із необхідністю продемонструвати, що люди можуть пишатися майже всім, і ви отримаєте науковий погляд на ситуацію.

Для того щоб вирішити цю проблему й показати, що гордість може спонукати людей бути наполегливими в тому, від чого вони не отримують задоволення, і навіть не замислюватися про це, нам довелося неабияк попрацювати над розробкою експерименту. Ми швидко зрозуміли, що для досягнення мети нам доведеться змусити людей пишатися своєю здатністю, про яку вони не повинні були здогадуватись і навіть виявляти до неї цікавість, поки не потраплять до нашої лабораторії. Як завжди, ми мусили застосувати трохи шахрайства. Нам треба було переконати людей, що вони добре володіють тим, що цінують інші, й можуть цим пишатися. Тільки тоді ми б мали змогу визначити, чи може гордість перейти в наполегливість під час роботи над цією навичкою. До того ж ця старанність мала бути спрямованою на роботу, яка зазвичай викликає певне роздратування в більшості людей, зокрема й у самих учасників.

З цією метою ми привели людей до нашої лабораторії нібито для вивчення їхніх «візуально-просторових» здібностей. Як ви можете припустити, жоден з учасників і гадки не мав про те, який у нього рівень візуально-просторових навичок і що це взагалі таке. Насправді це питання їх не дуже й бентежило. Якби я сказав вам, що ваша здатність розпізнавати різні відтінки зеленого виняткова, це, мабуть, не надто підвищило б вашу самооцінку, бо для вашого життя не мало б особливого значення, якщо тільки ви не художник. Так було й з візуально-просторовими можливостями, і це відповідало нашому плану.

Варто зазначити, що на цьому етапі експерименту в нас була група відносно незацікавлених, немотивованих учасників, які хотіли лише одного — щоб усе пройшло якомога швидше й вони могли повернутися до свого повсякденного життя. Як і в більшості з нас, у них були інші справи, зокрема й ті, що сприймалися як приємні. Тож на початку експерименту учасники не виявляли жодного ентузіазму, коли ми інформували їх про те, що вони мають робити далі.

Структура експерименту була досить простою. Ми сказали учасникам, що будемо оцінювати їхні візуально-просторові здібності за допомогою комп'ютеризованого завдання, а потім попросимо їх працювати над іншим подібним завданням, що дозволить їм формувати навички і вимірювати свій прогрес. Перше завдання було відносно безболісним. На екрані на короткий час з'являлися групи кольорових крапок, і учасники мали повідомити, скільки вони побачили червоних крапок. Рівень складності цього тесту був таким, щоб учасники розуміли, що його можливо виконати, але не були певними, наскільки правильно це зробили. За хвилину ви зрозумієте, для чого це було потрібно.

Друге візуально-просторове завдання було зовсім іншим. Воно було пов'язане з ментальним обертанням — мисленневою операцією, яка в більшості людей викликає певну напругу. На кожному етапі випробування на екрані з'являлися дві тривимірні фігури, і учасники мали обрати один із трьох варіантів: 1) фігура праворуч була оберненою формою фігури ліворуч; 2) фігура праворуч не була оберненою формою фігури ліворуч (тобто вона була іншим об'єктом); 3) з мене досить. Насправді нас цікавила винятково третя відповідь. Оскільки ми казали людям, що їм треба буде працювати над другим завданням лише доти, доки вони матимуть бажання, насправді нас цікавив їхній рівень наполегливості. Як довго вони працюватимуть, щоб перевірити рівень своїх навичок, розв'язуючи все нові завдання, до того, як полишать цю справу?

Аналог цієї експериментальної схеми є цілком очевидним. Спершу людина проходить тест, щоб оцінити свою здібність, потім вона має

змогу розвивати цю здібність і демонструвати її. Це дуже схоже на більшість наукових і професійних тренувань, чи не так? Але досі бракувало одного: мотивації продовжувати. І тут, за нашим задумом, мала з'явитися гордість. Лишалось одне питання: як змусити людей відчувати гордість за свої візуально-просторові здібності? Відповіддю стало те, що об'єднує всі емоції, про які я говорив,— соціальний контекст. Якщо люди від початку не пишатимуться своїми навичками (адже, погляньмо правді в вічі, ніхто не ходить і не вихваляється візуально-просторовими здібностями), ми повинні переконати їх, що ці навички варті уваги. І найпростіший спосіб — продемонструвати, що інші люди були вражені.

Для цього ми додали ще один етап між першим і другим завданнями. Після того як учасник або учасниця завершували перший візуально-просторовий тест (підрахунок червоних крапок), її або його виводили в іншу кімнату для зустрічі з експериментатором. У стандартних експериментальних ситуаціях людина б мала просто заповнити форму й перейти до роботи над другою візуально-просторовою частиною — завданням із ментального обертання. Проте в умовах перевірки гордості все відбувалося дещо інакше. Коли людина заходила до кімнати, експериментатор демонстрував їй таблицю результатів, яка вказувала на візуально-просторові здібності в 94-му процентилі (тобто результат першого тесту свідчив, що візуально-просторові здібності учасника були кращими, ніж у 94 % середньостатистичних людей). Саме тому ми не хотіли, щоб люди могли визначити, наскільки добре вони виконали завдання,— ми мали дати їм неправильну оцінку, якій вони довірятимуть. На додачу експериментатор усміхався і з приголомшеним виглядом говорив щось на кшталт: «Ого! Це був дивовижний результат». А потім плескав людину по спині й відправляв її виконувати завдання з ментального обертання.

У результаті ми отримали дві групи учасників. Одні відчували гордість (це підтвердив подальший звіт про їхній емоційний стан), а інші були дещо роздратованими через те, що їм доводиться витратити час на виснажливі завдання. Так ми хотіли дізнатися, чи виявлятимуть ті, хто пишається своїми навичками, більший рівень наполегливості під час роботи з ментальним обертанням, яку вони мали виконувати далі. Але ми хотіли перевірити ще одне: чи можуть люди працювати довше не через гордість, а просто через переконання, що вони здатні досягти успіху? Розпочавши дослідження в 1970-х роках, психолог зі Стенфорду Альберт Бандура продемонстрував: уявлення про те, що ви маєте навички, необхідні для вирішення завдання — він називає це *самоєфективністю*,— може саме по собі підвищити вашу мотивацію.⁷⁷

І хоча люди, які отримали від нас позитивний відгук, пишалися собою, вони також були переконані, що мають навички, необхідні для успішної роботи. Ця інформація була невід'ємною частиною викликання гордості.

Щоб відокремити самоефективність як джерело мотивації, нам потрібно було дати людям зрозуміти, наскільки добре вони впоралися, так, щоб вони не відчували гордості. Оскільки ми працювали зі здібностями, зазвичай непомітними і неважливими, це було доволі просто. У той час, як одна третина наших учасників не отримала зворотного зв'язку, а в іншій ми спробували викликати гордість через соціальне визнання, остання третина отримала відгук, але без схвалення. Коли вони заходили до кімнати експериментатора поодиноці, він демонстрував їм таку саму табличку (тобто ту, де був указаний рахунок у 94-му процентилі), але ні вербально, ні невербально не виявляв жодних ознак того, що він вражений чи зацікавлений візуально-просторовими здібностями учасника. Ідея була в тому, щоб люди дізналися, що вони добре впорались, але не пишалися цим, оскільки ні вони, ні хтось інший, здавалося б, не вважали, що така здібність є важливою.

Що відбулося далі? Саме те, на що ви сподівалися, якщо дотримуєтеся думки, що гордість підвищує самоконтроль і наполегливість. Люди, які пишалися своїми здібностями, доклали значно більших зусиль, працюючи над складним завданням із ротації. Вони присвятили відпрацюванню своїх навичок на 40 % більше часу.⁷⁸ Найцікавіше, що самоефективність або самооцінка не відігравали тут жодної ролі.⁷⁹ Ті, хто вірив, що має необхідні здібності для досягнення успіху, тобто люди, які отримали позитивну оцінку без будь-якого соціального визнання, не докладали більше часу чи зусиль, ніж ті, хто взагалі не отримував відгуку.⁸⁰

Щоб переконатися, що ми мали справу з психологічним впливом гордості, ми провели експеримент удруге з однією незначною зміною. Прагнучи переконатися, що підвищена наполегливість пов'язана не просто з позитивним настроєм — адже почуття гордості, безперечно, є позитивним досвідом,— ми замінили стан самоефективності на щастя. Як ви могли б очікувати, зважаючи на нашу попередню роботу, щастя не вплинуло на результати експерименту. У той час як гордість знову зумовила значне зростання наполегливості, ті, хто почувався щасливим, не докладали більше зусиль для розвитку своїх навичок, ніж ті, хто не відчував нічого особливого.⁸¹ Лише наявність чи відсутність гордості впливала на кількість докладених зусиль. Що більше пишалася людина, то довше вона опиралася спокусі відмовитися від виконання завдання.

Якщо винести ці результати за межі лабораторних досліджень, ми можемо побачити, як зумовлені гордістю наполегливість і продуктивність виявляються в повсякденній роботі. Наприклад, було доведено, що відчуття гордості збільшує наполегливість та успіх у середовищі продавців.⁸² Ті, хто відчував гордість у повсякденному житті, виявилися більш стійкими до проблем із просуванням продукту і в результаті укладали кращі угоди. Аналогічно було продемонстровано, що очікування майбутньої гордості підвищує рівень самовідданості та продуктивності як у бігунів на великі дистанції, так і в студентів коледжів, що прагнуть підвищити свій середній бал.⁸³ Але, мабуть, найбільш переконливі докази щодо зв'язку гордості з самоконтролем та успіхом випливають з експерименту, проведеного психологом Вільгельмом Гофманом. Його команда стежила за повсякденним життям людей, використовуючи методика, відому як вибіркове дослідження досвіду. Як впливає з назви, ця методика передбачає збір даних про людей на мікрорівні в певні моменти протягом дня. У дослідженні Гофмана це означало, що учасникам телефонували на смартфон по сім разів на день і запитували, чи зазнали вони нещодавно яких-небудь спокус, яких намагалися уникнути (байдикування, переїдання, вживання алкоголю, наркотики, незапланований відпочинок тощо), а вони повинні були розповідати про це. Якщо учасники нещодавно зазнавали спокуси, їх запитували про емоційні стани та про ефективність їхніх спроб самоконтролю. Як і в нашій лабораторії, результати експерименту Гофмана показали, що гордість сприяла підвищенню самоконтролю. У тих випадках, коли люди повідомляли про сильніше почуття гордості, вони також приділяли більше уваги своїм довгостроковим цілям і були успішнішими в протистоянні спокусливим, приемним учинкам, що могли б так чи інакше відволікти їх від справ.⁸⁴ Це не зовсім те, чого можна очікувати від одного зі смертних гріхів.

У сукупності ці результати свідчать, що гордість, подібно до інших соціально орієнтованих емоцій, спонукає розум цінувати майбутнє. Вона робить людей більш терплячими і, як наслідок, більш мотивованими прийняти витрати і досягти бажаних цілей. Останні дослідження, проведені психологом із Національного університету Сінгапуру Едді Тонгом і його колегами, підтверджують саме цей факт. Використовуючи завдання, пов'язане з прийняттям економічних рішень, подібне до того, що я використовував у своєму дослідженні дисконтування, команда Тонга показала: коли гордість переживається в правильному контексті (тобто не перетворюється на пиху), вона знижує дисконтування майбутніх винагород так само, як і вдячність.⁸⁵ Результатом цієї орієнтованості на майбутнє є посилений

самоконтроль і, як наслідок, більша наполегливість. Відчуття гордості не приводило до невдачі — воно сприяло старанності та відданості справі.

Це може вразити тих, хто читав книжки Емі Чуа «Бойовий гімн матері-тигриці» та «Потрійний пакет». На думку Чуа, і особливо це підкреслено в «Потрійному пакеті», три риси обумовлюють успіх, стереотипно пов'язаний із конкретними етнічними групами: контроль імпульсу, віра в перевагу своєї групи і власні сумніви та невпевненість у собі. Останній чинник є протилежним гордості, і з такої позиції дуже важко погодитися з тим, що я пропоную в цій книжці. Але, як виявилось, думка Чуа не є правильною ані на крихту. Психологи Кріс Чабріс і Джошуа Гарт провели два масштабні дослідницькі проекти, у яких брали участь понад 1200 людей. Як ви можете очікувати через усе сказане раніше, вони виявили чіткий зв'язок між посиленням імпульсним контролем і професійним успіхом. Але не було жодного зв'язку між етноцентризмом і успіхом, і, до речі, зв'язок між невпевненістю в собі та успіхом був узагалі негативним.⁸⁶ Простіше кажучи, гордість має неабияке значення для досягнення ваших цілей.

І все ж, попри велику кількість підтверджень і аргументів, у вас може бути докучливе відчуття, що тут щось не так. Що вся ця відданість справі, яку демонструють горді люди, зрештою дасть небагато, принаймні коли йтиметься про оцінювання. Пригадайте: для того щоб мій погляд на гордість можна було вважати правильним, переживання цієї емоції має бути не тільки соціально залежним (тобто інші люди повинні вирішувати, які здібності важливі), а й потенційно підвищувати вашу цінність для інших, якщо і коли ви демонструєте гордість через досягнення. Тепер видається цілком зрозумілим, що гордість мотивує бути наполегливими в тому, що цінujete ви та інші. Але що робити з тим, що гордість частенько розглядають як негативну рису особистості? Ви справді хочете співпрацювати з людиною, яка випромінює гордість, навіть якщо вона кваліфікована? Щоб я міг довести слушність свого погляду, відповідь має бути «так», тож розгляньмо це питання докладніше.

Я вас приймаю

Коли потрібно вирішити, чи хочете ви працювати з кимось, чи можна покладатися на нього чи на неї, важливого значення набуває надійність. Але сама ідея надійності спирається на два взаємопов'язані чинники. Перший — це чесність: чи могу я вірити, що ви виконаєте обіцяне. Другий — це компетентність: чи дійсно ви маєте здатність зробити те, що потрібно. Один чинник без другого — прямий шлях до

неприємностей. У людини можуть бути найщиріші у світі наміри, вона може віддати всі свої сили, щоб допомогти вам, але все це марно, якщо вона не має необхідних навичок. Подумайте про це саме так. Напевно, ви вірите, що ваш найкращий друг не забуде забрати вас з аеропорту, але якщо він не є нейрохірургом, ви навряд чи довірили б йому робити операцію на вашому мозку. Це зовсім не означає, що він не намагався б урятувати ваше життя усіма можливими та неможливими способами; просто він би не знав, як це робиться.

Коли люди шукають партнера, насправді вони шукають компетентності й чесності. Тому людський розум тонко налаштований, щоби вловлювати будь-які сигнали про існування цих рис. Коли йдеться про чесність, ми знаємо напевно, що провідником є самоконтроль. Під час дотепного експерименту, який мав показати, що втома знижує самоконтроль, було підтверджено, що люди готові використовувати ознаки втоми, щоб зробити висновок про чесність іншої людини. Учасники експерименту повинні були вирішити, якому фінансовому інвестору вони довірять свої гроші. Але вчені маніпулювали тим, наскільки виснаженими й перевантаженими були різні інвестори. Було виявлено зв'язок між увлеченнями про здатність до самоконтролю і надійність. Учасники зазначили, що вони вважають утомлених інвесторів менш надійними і, як наслідок, вирішили дати їм менше грошей для інвестування.⁸⁷ Висновок очевидний: усе, що надає вам вигляду людини, яка контролює себе, дозволяє вам справляти також враження чесною особою. Тому коли гордість підвищує старанність, вирішується половина проблеми з демонстрацією надійності. Горда людина є чесною. А як щодо компетентності?

Джесіка Трейсі, психолог з Університету Британської Колумбії, виконала величезний обсяг роботи й дослідила, як сприймають людей, котрі відчувають гордість. Зокрема, дослідження Трейсі показують, як невербальні сигнали гордості (вільна постава, випнуті груди і піднята голова) розум використовує для визначення компетентності та статусу.⁸⁸ Як я вже згадував раніше, навіть наші близькі родичі примати звертають увагу на такі сигнали й використовують їх.⁸⁹ Отже, тим часом як гордість робить нас наполегливішими, що сигналізує про більший самоконтроль, вона також змінює наше обличчя й поставу, завдяки чому ми справляємо враження більш компетентних осіб. Результат зрозумілий: гордість повинна зробити нас більш цінними партнерами. Це має спонукати інших працювати з нами, а не проти нас. Але чи так відбувається насправді?

Саме це питання зацікавило мою співробітницю Лізу Вільямс, яка тепер є професоркою психології в Університеті Нового Південного Вельсу. Ліза керувала нашим основним дослідженням зв'язку гордості з

наполегливістю, але вона, як і я, хотіла з'ясувати, як виявлятиметься підвищена мотивація до успіху під час колективної, а не самостійної праці. Сприйматимуть гордих людей як цінних потенційних партнерів чи як пихатих бовдурів? Щоб з'ясувати це, ми розробили нову опцію і додали її до нашого попереднього експерименту. Замість того щоб розглядати, як гордість впливає на наполегливість у виконанні завдання в ізоляції, ми розсадили всіх за один стіл групами по три людини, щоб вони працювали разом. Кожна трійка складалася з таких учасників: а) особа, яка щойно наодинці отримала схвалення своїх візуально-просторових здібностей; б) особа, яка не отримала жодного відгуку; в) підставний учасник, який працював у нас. Отже, ніхто не знав нічого про двох інших людей у групі, але один з учасників потрапив до ситуації, відчуючи гордість.

Дослідниця, у нашому випадку Ліза, дала групі інструкції для наступного завдання. Вона презентувала пазл у формі куба, який швидко вивертала, щоб той набув форми прямого стрижня (куб складався з багатьох дрібних кубиків, і всі вони були поєднані під різними кутами, так що його можна було перетворювати на різні фігури). Ліза клала пазл на стіл і повідомляла учасникам групи, що їхня мета — разом розв'язати завдання, поєднати шматочки так, щоб знову сформувати великий куб за 10 хвилин. Повірте, це завдання не було легким. Потім Ліза виходила з кімнати, і в цей момент підставний учасник завжди брав пазл і намагався його скласти протягом хвилини, а потім полишав цю справу і повертав пазл на місце. Те, що відбувалося далі, ми таємно записували на відео.

Протягом наступних дев'яти хвилин розгорталася послідовна схема. Люди, які відчували гордість, виявляли себе якнайкраще. Вони не тільки демонстрували більшу наполегливість, працюючи над завданням довше, ніж ті, хто не почувався гордим, а ще й охоче консультували інших із групи та заохочували їх до співпраці. Цього ми могли б очікувати, зважаючи на дані, отримані раніше. Але як щодо соціальних результатів? Чи сприймали інші ці прояви впевненості гордих людей позитивно, чи це дратувало їх?

Виявилося, що перший варіант був абсолютно правильним.⁹⁰ Коли ми запитували учасників, хто, на їхню думку, був лідером у їхніх групах, люди, що відчували гордість, отримали найвищі оцінки. По суті, це підтверджує, що горді люди не тільки докладали більше зусиль до розв'язання складного завдання, а ще й робили інших щасливими й готовими працювати з ними, приймати їхні поради. І найважливіше, що інші хотіли співпрацювати з гордими знову. Гордість приваблювала, а не відштовхувала. І мова тіла, і поведінка сигналізували, що цим людям варто довіряти.

Однак важливо пам'ятати, що ця установка була ілюзією. Ті, хто брав участь в експерименті з почуттям гордості, несвідомо робили все це через сфальшований привід. Ми збрехали їм, аби вони повірили, що наділені цінними здібностями, тоді як насправді їх не мали, а отже, якби ми не обмежилися сесією в десять хвилин, цілком імовірно, що картина б різко змінилася. З плином часу стало б зрозуміло, що горді люди насправді не наділені особливим візуально-просторовим талантом. Їхні зусилля та поради, найімовірніше, не привели б до кращих результатів, ніж в інших. У цей момент ми могли б стати свідками повороту гордості до метафоричного падіння. Коли стає зрозумілим, що гордість людини може бути недоречною, вона перетворюється на пихатість і перестає приваблювати. Однак, за задумом, наші учасники вважали, що досвід був реальним, і в результаті гордість, яку вони випромінювали, була справжньою. Вона функціонувала так, як і повинна: інші учасники реагували на впевненість і зусилля гордих людей, завдяки чому сприймали їх як привабливих і цінних партнерів.

Тепер очевидно, що гордість сприяє наполегливості у такий спосіб, який вважається соціально бажаним, але щось у цьому твердженні може здатися вам неприйнятним. У моєму описі переваг гордості для сприяння цій емоції та наполегливості, котру вона зумовлює, використовується похвала. Однак у суспільній думці вона має погану репутацію. Побутує безліч порад, які ґрунтуються на переконанні, що насправді похвала пригнічує самоконтроль і цілеспрямованість, тому тисячі батьків і керівників почали боятися її як чуми, навіть коли похвалити когось цілком доречно. Проте в нашому експерименті похвала, схоже, давала людям мотивацію. Як таке може бути?

Насправді це не означає, що якість із вищезгаданих уявлень є абсолютно хибним. Винагороди, однією з яких є похвала, можуть послаблювати відданість справі, тоді як інші, навпаки, посилюють її. Але якщо нам не вдається зрозуміти пов'язані з цим нюанси, ми ризикуємо сформулювати хибне уявлення про те, як функціонує гордість. Щоб це з'ясувати, потрібно коротко розглянути розвиток внутрішньої мотивації.

Слався, гордосте

Чи повинні ви хвалити когось або навіть себе, щоб спонукати до відданості справі? Як свідчать мої дослідження, відповідь на це питання — впевнене «так». Але багато фахівців, від учителів до тренерів і керівників, здається, впевнені, що похвала може спричинити проблеми, змушуючи людей прагнути ще більше визнання. Тобто

схвалення, яке ми отримуємо від інших, набуває самостійної цінності, а отже, якщо воно зникне, те саме трапиться і з мотивацією до успіху. У перекладі на спеціальні психологічні терміни ідея полягає в тому, що похвала сприяє зовнішній, а зовсім не внутрішній мотивації.

Зовнішня мотивація, як випливає з назви,— це схильність або спонукання поводитися так, щоб отримати зовнішню винагороду. Тисячі людей, котрі щодня їздять на роботу, яку вони зневажають, добре знайомі з цією формою мотивації. Вони працюють, щоб отримати гроші, а не тому, що їм подобається сама робота. Те саме стосується багатьох людей, що прагнуть отримати оцінки або здобути славу. Їхні зусилля спрямовані на досягнення цих винагород. Якщо винагороди зникнуть або здаватимуться недосяжними, зникне й мотивація, що спонукала їх долати труднощі на цьому шляху. Зворотний бік медалі — це внутрішня мотивація. За її наявності люди поведуться певним чином, бо вважають свої дії цінними та цікавими. Уявіть собі студента або працівника, які витрачають години на розв'язання інженерної проблеми, тому що вони заінтриговані і вважають випробування захопливим, що і є невід'ємною частиною внутрішньої мотивації. Ті, хто робить те саме в надії отримати добру оцінку або підвищену зарплатню, мотивовані ззовні. Якщо забрати академічну або фінансову винагороду, перші працюватимуть і далі, тоді як останні відкинуть завдання, немов гарячу картоплину.

Існує багато досліджень щодо відмінностей між цими двома типами мотивації, проте більшість із них, особливо коли йдеться про навчальну літературу, спирається на результати відомого експерименту, що його провів психолог зі Стенфорду Марк Леппер у 1970-х роках. Знаючи, що батьки часто використовують винагороди, щоб мотивувати дітей, Леппер вирішив з'ясувати, чи дійсно ця стратегія є ефективною під час формування довгострокової мотивації. Для цього він розділив колектив дошкільнят, що насолоджувалися малюванням, на три групи. Перша група працювала в умовах очікуваної винагороди: дітям було сказано, що вони отримають спеціальний сертифікат із золотою печаткою на ньому, якщо захочуть намалювати картину для експериментатора. Друга — в умовах несподіваної винагороди: діти наприкінці отримали той самий сертифікат, але не знали про це заздалегідь. Вони просто погодилися долучитись, а потім були здивовані винагородою. Третя група працювала в умовах відсутності винагороди: ніякої винагороди не згадувалося і не було отримано. Дітям просто запропонували намалювати малюнок для експериментатора.

Протягом наступних кількох днів дослідники спостерігали крізь дзеркало з односторонньою видимістю, як діти малюють, щоб дізнатися, як саме отримання винагороди може вплинути на їхню

мотивацію. Результати нікого не здивували (принаймні на той час). Діти з групи без винагороди малювали майже стільки, скільки й ті, хто належав до групи з несподіваною винагородою; обидві групи витратили близько 17 % свого вільного часу на малювання за столами. Але ті, хто був у групі очікуваної винагороди, поводитися зовсім інакше. Після того як вони отримали спеціальний сертифікат, діти намалювали набагато менше, присвятивши цій справі лише близько 8 % свого вільного часу. Цей висновок свідчить про те, що діти почали сприймати свій інтерес до малювання як такий, що був зумовлений інтересом до винагороди. Пам'ятайте, що діти з групи несподіваної винагороди не могли мотивувати свою згоду на малювання тим, що сподівались отримати сертифікат, оскільки не знали про його існування, коли розпочинали роботу. З цього погляду вони працювали так само, як і діти з групи без винагороди. Але ті, хто знав про винагороду, почали пояснювати свої зусилля саме в її світлі, тому в наступні дні, коли можливість отримати зовнішню винагороду зникла, те саме сталося і з їхньою мотивацією.⁹¹ Результат був доволі гнітючим, оскільки винагороди не тільки послаблювали зусилля в довгостроковій перспективі, а й фактично впливали таким чином навіть на ту поведінку, що раніше була позначена суттєвим інтересом. Вони підірвали внутрішній драйв, перетворивши дітей на щось подібне до навчених циркових тюленів, які виконують трюки лише заради ласощів, які отримують потому.

Упродовж десятиліть цей негативний погляд на матеріальну винагороду лише зміцнювався, маючи під собою достатньо підстав. Сотні досліджень, присвячених впливу матеріальних винагород у багатьох сферах (наприклад академічних, спортивних, професійних, охоронних), показали, що ця стратегія є неефективною. Навіть коли матеріальні винагороди використовують для відзначення високої продуктивності, вони регулярно зменшують внутрішню мотивацію людей до успіху з плином часу.⁹² Ми всі цілком задоволені, поки жемося за морквиною, але щойно її заберуть, зникне й наше бажання її дістати. Як і діти в дослідженні Леппера, ми починаємо вважати свої зусилля спрямованими на зовнішню нагороду, навіть якщо спочатку було зовсім інакше.

Однак у цих висновках щодо винагород і мотивації існує суттєва хиба, що порушує їхню чіткість і послідовність. Вона регулярно приводить людей до логічної помилки. Оскільки похвала, подібно до грошей або до золотих зірок у школі, відчувається як винагорода, люди вважають, що вона діятиме так само. Тобто вони гадають, що похвала теж завжди пригнічуватиме внутрішню мотивацію, а отже, і

наполегливість. Але, як виявилось, похвала працює зовсім інакше, ніж інші нагороди.

Причиною цієї помилки є надмірне узагальнення. Безумовно, це правда, що похвалу можна відчувати як винагороду, але вона не є *матеріальною*. На відміну від цукерок або подарунків, гордість за похвалу від інших людей не можна потримати в долоні. Її локус є внутрішнім. Йдеться про вас і ваші здібності, і це істотно змінює вплив гордості на мотивацію. На відміну від матеріальних винагород, похвала не завжди негативно позначається на довгострокових досягненнях. Це не значить, що вона ніколи не перетворюється на проблему, коли ми постаємо перед випробуваннями. Іноді вона може бути ворогом довгострокової мотивації. Так само, як і у випадку з гордістю (або самовпевненістю), яку й продукує похвала, вигоди залежать від того, як і коли її використовують. Ключ до розблокування її сили (це стосується й інших понять, дотичних до самоконтролю) — у розумінні зв'язків похвали з фундаментальною людською потребою соціального єднання.

Не так багато психологів відомі висвітленням основ людської мотивації більше, ніж Едвард Деці і Річард Раян. Після численних досліджень, що тривали десятиліттями, вони довели, що стійка мотивація, котра виникає із внутрішнього інтересу та відданості, спирається на три стовпи: компетентність, автономію і спорідненість. Ми всі приходимо в цей світ із вродженою мотивацією досліджувати, розуміти і опановувати його. Та попри це, немає сумнівів, що підтримка та підвищення мотивації до успіху вимагає конкретних умов. І тут, згідно з роботою Деці та Раяна, у гру вступають названі три стовпи.

Для того щоб люди були внутрішньо мотивованими на досягнення мети, вони спочатку повинні відчувати, що їхня компетентність розвивається. Це не означає, що вони мають вважати себе експертами, — вони повинні лише усвідомлювати, що розвивають свої навички, які пізніше знадобляться для досягнення їхніх цілей. Інакше кажучи, люди можуть пишатися своїми початковими успіхами, навіть якщо ці успіхи не є свідченням самовдосконалення. Але якщо ваша здатність розв'язувати квадратні рівняння або грати на фортепіано не покращується, навряд чи ви й далі будете внутрішньо мотивованими на її розвиток.

Друга вимога, яку необхідно задовольнити,— це автономність. Компетентність приведе до внутрішньої мотивації, лише якщо вона супроводжується відчуттям, що ви контролюєте свої рішення. Ви можете вчитись або тренуватися, тому що ваші батьки змушують вас або обіцяють винагороду, якщо ви це зробите, але, як ми бачили, такі стратегії не працюють у довгостроковій перспективі. Вони не допомагають усвідомити інтерес, а це означає, як я зазначав вище, що

зникнення винагороди або загрози призводить до зникнення мотивації до успіху. Якщо ви зможете уникнути витрати зусиль на навчання чи практику, ви так і зробите. Багато досліджень показують: якщо вчителі заохочують самостійність у навчанні, то їхні учні демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації в майбутньому, ніж ті, для мотивування яких застосовують тактику контролю.⁹³ Те саме стосується виховання дітей. Коли батьки посилено контролюють поведінку дітей, останні виявляють меншу внутрішню мотивацію для досягнень, незалежно від сфери діяльності (наприклад спорт, музика тощо).⁹⁴ Це надзвичайно важливо, оскільки підвищена внутрішня мотивація передбачає сильніший самоконтроль. Внутрішня мотивація означає, що майбутнє сприймається як цінне, і разом з тим зміцнюється здатність уникати зволікань і спокус, що виникають через зосередження на сторонніх негайних задоволеннях.

Тоді як розглянуті вище два «стовпи» можуть здаватися надто очевидними, третій — спорідненість,— на мою думку, справді є визначальним. Виявлення важливості соціальних зв'язків у роботах Деці та Раяна робить їхню теорію мотивації, відому як *теорія самовизначення*, досить унікальною. Учені цілком слушно, на мою думку, стверджують, що відчуття спорідненості справляє значний вплив на те, як інші чинники підтримують мотивацію. Як вони наголошують, це явище може виявлятися навіть на ранніх етапах життя людини. Робота Джона Боулбі щодо стилів прихильності продемонструвала, що малята, які мали міцніші зв'язки зі своїми магусями, тобто відчували, що можуть поклатися на підтримку матерів, з більшою охотою досліджували довкілля, ніж ті, хто був занепокоєний відданістю своїх матерів. Це закономірність, що проходить крізь усі етапи життя. Наприклад, багато досліджень свідчать про те, що учні в класах, керованих дружніми та дбайливими вчителями, регулярно демонструють вищий рівень внутрішньої мотивації. Крім того, дослідження підтвердили, що відчуття соціальної інтеграції сприяє посиленій наполегливості та успіху серед студентів коледжу.⁹⁵ Простіше кажучи, ми працюємо розумніше, краще й довше, коли перебуваємо в компанії людей, які нас поважають.

Усе це зрозуміло, але існує й інший аспект «соціальності», коли йдеться про похвалу, яка викликає гордість. Похвала допомагає людям з'ясувати, що саме є цінним, і засвоювати це в першу чергу. Спочатку всі ми прагнемо досягти успіху, але що змушує нас пишатися тим, що ми отримали високу оцінку в школі, визнання на роботі або перемогли на корті? Чому це для нас важливо? Для цього не існує чітких біологічних підстав. Мозок не знає, що таке уроки, спорт, музичні інструменти тощо. Ми пишаємося тому, що є цінними для наших колег

та однолітків. Як я зазначав, описуючи теорію соціального порівняння Фестінгера, і як можна було спостерігати під час моїх експериментів із вивчення гордості, ми дивимося на інших, аби зрозуміти, що є важливим, і саме похвала дозволяє нам отримати цю інформацію. Вона є важливим ключем до розуміння того, як і чому деякі мотиви перетворюються із зовнішніх на внутрішні — процес, який Деці та Раян називають *інтерналізацією*. І хоча інтерналізація явно сягає корінням дитинства і ґрунтується на реакціях наших батьків, вона триває протягом усього життя. Ми постійно думаємо про похвалу, яку отримуємо від чоловіка чи дружини, керівників, учителів і тренерів, і відповідаємо на неї. Залежно від того, наскільки ми ідентифікуємо себе з адресантом цієї похвали і цінуємо його, іноді вона може проникати дуже глибоко в нашу свідомість і зрештою зливатися з нашим самовідчуттям. І при цьому похвала породжує внутрішню ціль, до якої тепер ми готові прямувати, бо вона є важливою для нас.

Якщо цей процес видається певною мірою знайомим, так і повинно бути. Один із різновидів інтерналізації похвали має більш поширену назву — тиск із боку оточення. Людське бажання вписатися в середовище настільки сильне, що нам нерідко доводиться втілювати риси і мотиви, які є цінними для тих, хто нас оточує. І хоча більшість людей здригається від згадки про тиск суспільної думки, насправді це явище не є ні добрим, ані поганим; усе залежить від конкретних людей. Якщо навколо самі модники, що спонукають вас споживацтва, або «лузери» (не знаю влучнішого слова), схильні до лінощів і зловживань, звичайно, тиск середовища може бути згубним. Ми вчимося бути терплячими та чесними, бо якщо не зможемо продемонструвати ці риси, нас уникатимуть або дивитимуться на нас згори. Доброчесні спільноти передають правильну поведінку *через* тиск оточення, а не всупереч йому. Ідея про те, що індивідуалізм — відмова від будь-якого впливу групових норм — це завжди добре, помилкова; не варто опиратися такому типу соціалізації. Похвала, як грошова одиниця соціальної цінності, на відміну від матеріальних винагород, є головною силою в мотивуванні нас до інтерналізації цілей, і у випадку, якщо такі цілі є доброчесними, вони допоможуть нам прийняти багато витрат заради майбутньої винагороди.

Якщо у вас залишилися якісь сумніви щодо цієї точки зору, розгляньмо групу людей, які щоденно борються з міжчасовими компромісами. Це люди із залежностями. Тут може йтися про залежність від наркотиків, їжі, сексу чи шопінгу, однак залежних людей об'єднує спільна дилема: вони зазвичай обирають поведінку, яка дарує короткочасне задоволення, а в довгостроковій перспективі призводить до руйнівних наслідків. Для допомоги таким людям існує багато різновидів терапії (цікаво відзначити, що майже жоден із них не

спирається на силу волі, й це ще раз указує на її обмеженість), однак найбільш фундаментальним і поширеним є той різновид, що має соціальний характер,— групова терапія. Підтримка та похвала, що їх наркомани отримують від інших у своїй групі за те, що утримуються від спокус, дає потужний імпульс для продовження опору. Насправді позитивна підтримка групи є нічим іншим, як тиском із боку оточення. Безумовно, тиск оточення може штовхнути на шлях до зловживання психоактивними речовинами, але він може також допомогти і запропонувати вихід.

Побіжний огляд численних досліджень щодо ефективності похвали одразу підтверджує той факт, що вона не спричиняє проблем. Наприклад, було доведено, що похвала підвищує здатність як дітей, так і дорослих розвивати внутрішню мотивацію в багатьох сферах.⁹⁶ З'ясовано, що вона збільшує готовність до співпраці, допомагає налагодити взаємодію з оточенням, підвищує академічну успішність і сприяє зосередженню уваги. До того ж було показано, що похвала допомагає регулювати відповідальність і зусилля, спрямовані на навчання й досягнення мети. А оскільки з дорослішанням ми отримуємо змогу самим поглянути на себе з позиції третьої особи, ми теж можемо бути вражені власними досягненнями у сферах, які цінуємо, причому внутрішня похвала також спонукає нас до вирішення проблем, і ми самі виставляємо успішні налаштування власної особистості.

Ця здатність робити своєю позитивну точку зору третьої особи також відкриває ще одну можливість, з якою можна ефективно використовувати гордість. Ми можемо бути не тільки власною аудиторією, але й власним прогнозістом. Тобто ми можемо не тільки знати про гордість, яку відчуваємо, а й передбачити гордість, яку маємо відчуті. І, вірите чи ні, передбачена гордість може бути настільки ж ефективною мотивацією, як і та, що переживається в реальному часі. Розгляньмо такий сюжет: перед вами на тарілці кладуть спокусливий шматок висококалорійного, жирного шоколадного торта. Якщо ви, як і більшість людей, не бажаєте набрати зайвої ваги, що ви будете робити? Це ситуація, перед якою Ванесса Патрік із бізнес-коледжу Бауера в Університеті Г'юстона поставила учасників своїх досліджень. Але тут був один момент. Вона попросила одну третину учасників подумати про гордість, яку вони можуть відчуті, не з'ївши весь торт, другу третину — подумали про сором, що вони могли б відчуті, якщо з'їдять його, а останню третину, і це важливо,— не думати ні про що особливе (тобто вона нічого не сказала їм про торт). Потім вона залишила їх самих, щоб вони їли стільки, скільки хочуть. Коли учасники пішли,

експериментатори зважили шматки торта, що залишилися, щоб точно визначити, скільки з'їла кожна людина.

Як ви могли б здогадатися, гордість зміцнила самоконтроль. Аж 40 % людей із групи, що фокусувалася на гордості, знайшли в собі сили взагалі не їсти жодного шматка торта. У контрольній групі (тобто там, де люди не думали ні про які емоції) втрималися тільки 19 %. І лише 11 % учасників із групи, що була сфокусована на соромі, вдалося встояти перед спокусою.⁹⁷ Навіть якщо взяти до уваги тих, хто з'їв трішки торта, користь від гордості в протистоянні спокусі залишається очевидною. У той час як ті, хто очікував на відчуття гордості, з'їдали в середньому 1,2 унції торта, учасники групи, зосередженої на соромі, з'їдали вдвічі більше.

Та незважаючи на всі позитивні ознаки похвали, її не потрібно вважати чарівною паличкою. Щоб вона була ефективною, її треба використовувати в правильний спосіб, інакше вона може обернутися не тим боком. По-перше, вона повинна бути щирою і так само щиро сприйматися. Якщо ви хвалите людину за якусь нескладну справу — щось таке, у чому вона або хтось інший мали б легко досягти успіху, — то бурхливий вияв захоплення призведе до того, що ви втратите довіру. Похвала, що ґрунтується на заохоченні зусиль (наприклад, я пишаюся вами, бо бачу, що ви докладаете всіх зусиль для досягнення мети), на відміну від похвали, заснованої на здібностях (я пишаюся тим, що ви розумні), є більш надійною та доречною. Коли стається невдача, похвала, заснована на здібностях, може зменшити внутрішню мотивацію, оскільки людина раптово відчує, що вона може й не бути наділена цінними здібностями, про які гадала, що має їх. З похвалою, що базується на зусиллях, людина може просто спробувати ще раз домогтися успіху, адже результат залежить від її зусиль. Нарешті, похвала повинна сприяти самостійності. Вона має бути спрямована на мету, а не на супутні обставини. Наприклад, правильно буде похвалити людину за те, що вона виявляє самостійність, працюючи над досягненням чогось цінного. А от хвалити когось за те, що він працює заради винагороди, — непродуктивно (наприклад, коли батько говорить: «Я пишаюся тобою, бо ти вчиршя, щоб отримати новий ноутбук, який я обіцяв тобі за отримання найвищого балу»). Саме нездатність зрозуміти ці відмінності пояснює деякі негативні наслідки, що регулярно приписують похвалі.

Та незважаючи на всі переваги, похвалу, навіть якщо вона застосовується належним чином, треба використовувати розумно. Оскільки за її посередництва норми й цілі, що належать іншим людям, можуть формувати наші власні, вона сприяє конформізму. Як я вже казав раніше, це не добре і не погано. Наприклад, нерідко саме за

допомогою похвали суспільство прищеплює добродесні норми своїм членам. Але якщо розбіжність між зовнішніми і внутрішніми цілями людини занадто велика, то її індивідуальність може постраждати. Тоді найкраща тактика для батьків, учителів та керівників у підтримці самоконтролю та успіху — хвалити так, щоб визнавати індивідуальні таланти, а також більш абстрактні норми. Хваліть за формування навичок, але не визначайте, якими ці навички мають бути. Хваліть за творчість і старанність, але не уточнюйте в чому і яким способом це має виявлятися. По суті, ви повинні бути готовими до співпраці, а не виступати в ролі диктатора, коли визначаєте, що саме є гідним похвали. Хоча важливо, щоб певні соціальні норми й чесноти були інтерналізовані, має залишатися місце для індивідуальних цілей. Інакше звідки б ми взяли досвідчених учених-єгиптологів або митців, що використовують новітні технології? Дізнайтеся, що саме цікавить важливих людей у вашому житті — дітей, друзів або співробітників,— і правильно похваліть їх за ті кроки, що вони роблять заради реалізації своїх амбіцій. Так ви не тільки допоможете їм досягти мети — завдяки тому, що вони сприймуть вашу похвалу, ви здобудете підтримку для досягнення ваших особистих цілей.

Слизький схил

Якщо гордість має позитивне значення, коли йдеться про самоконтроль і наполегливість, то чому ж вона очолює перелік смертних гріхів? Як я вже казав раніше, відповідь частково впливає з того факту, що будь-яка емоція може бути проблемною, коли її переживають із неправильною інтенсивністю або в неправильному контексті. Але гордість потенційно може викликати більше проблем, ніж інші емоції, тому що вона є найбільш схильною до цих помилок; вона легше за все виходить із ладу через певний когнітивний ухил — гало-ефект, або ефект ореолу.

Як видно з назви, ефект ореолу змушує людей бачити чесноту там, де її зовсім не може бути. Після того як художники доби Середньовіччя й Відродження розмістили осяйне золоте коло над головою людини, воно стало традиційним символом того, що ця людина є особливою; він чи вона були святими, і ця святість поширювалася на всі його чи її якості та здібності. У людській свідомості ефект ореолу працює так само. Це тип упередження, за якого, коли ми віримо, що людина наділена чудовими характеристиками в чомусь одному, ми узагальнюємо це переконання, нерідко помилково, і переносимо його на всі інші сфери. Тобто коли ми віримо, що хороша людина має гарні якості, ми починаємо інтерпретувати всі її дії або риси в позитивному світлі.⁹⁸

Наприклад, керівники припускають, що працівник, який виявляє ентузіазм, є також і компетентним.⁹⁹ Крім того, більшість дорослих людей очікують, що хтось привабливий буде водночас розумним.¹⁰⁰ Це когнітивне упередження має значення для гордості через те, що, як я вже зазначав, люди мають унікальну здатність бути власною аудиторією. У результаті ми з такою самою ймовірністю зазнаємо ефекту ореолу в оцінці власних якостей, як і тоді, коли оцінюємо інших. Ось тут і з цієї причини починається слизький схил у гордості.

Тоді як автентична гордість, що виникає через об'єктивну наявність цінної здатності, часто є вузько визначеною, а гордість, близька до пихи, має протилежну характеристику. Це глибоке переконання в тому, що ви наділені цінними якістьми, яке, по суті, є просто неправдою. У результаті переваги гордості тривають не надто довго. Коли ті, у чиєму оточенні перебуває людина, починають бачити, що гордість, яку вона випромінює, не виправдана, природна привабливість, пов'язана з гордістю, швидко зникає.

Якщо поглянути на ситуацію під таким кутом, припущення про те, що гордість добре поєднується із вдячністю та співчуттям у пантеоні успіху або майстерності, видається більш обґрунтованим. До речі, коли я запитав Трунгама Г'ялтрула Рінпоче, буддійського вченого і вчителя, про якого ми коротко згадували в розділі про співчуття, чи є гордість дійсно руйнівною або однією з п'яти отрут, як буддисти називають свій перелік небажаних якостей, він указав, що є велика різниця між гордістю і пихою. Гордість, на відміну від пихи та зарозумілості, може мати позитивні якості. На його думку, вона може бути корисною, коли людина задоволена своїм досягненням і щаслива від того, що принесе користь іншим. Наприклад, лікар може пишатися тим, що здобув нові діагностичні або хірургічні навички, оскільки тепер він зможе з користю їх застосовувати. У цьому разі немає напрути між гордістю й іншими соціально-орієнтованими емоціями. Однак якщо людина не усвідомлює увесь обсяг важкої праці та підтримки, що необхідні для досягнення мети, якщо вона вважає, що має певні здібності лише тому, що є «видатною», і діятиме винятково для підвищення свого статусу,— у підсумку це зменшить бажання тренуватись і розвиватись. Якщо сформулювати це трохи інакше, вирішальний чинник у тому, відчуваєте ви гордість чи пиху,— це ваша сконцентрованість на справі або на тому, хто її виконує. Якщо ви пишаєтеся своєю здатністю досягти чогось важливого, постає гордість, яка мотивуватиме вас іти далі обраним шляхом. Однак якщо ви зосереджені в першу чергу на тому, наскільки ви є визначними через свої досягнення, зростатиме

тенденція до помилкового ефекту ореолу, а разом із нею і ймовірність виникнення пихи.

Якщо врахувати цю точку зору, не повинно бути несподіванкою, що різні переживання гордості пов'язані з різними результатами. Дослідивши близько тисячі людей, команда, яку очолює психолог із Університету Маямі Чарлз Карвер, підтвердила, що ті, хто зазвичай відчуває автентичну гордість, виявляють більший самоконтроль, наполегливість і цілеспрямованість. Натомість ті, хто часто відчуває пиху, як правило, більш імпульсивні, схильні до агресії та внутрішньо не мотивовані.¹⁰¹

Однак відмінності між справжньою гордістю і пихою не обмежуються мотивацією. У той час як гордість, що має автентичні підстави, додає своєму носієві престижу в суспільстві, то пиха нерідко породжує авторитарний стиль. Інакше кажучи, перша приваблює до вас людей, а друга вимагає, щоб ви домінували або залякували інших, аби підтримувати їхню прихильність. Крім того другий різновид гордості має тенденцію не тільки бути пов'язаним із крихким его, оскільки виникає постійна потреба підтримувати ілюзію сили та досвіду, але й супроводжуватися тривожністю та агресивними діями. З іншого боку, автентична гордість пов'язана не лише з підвищеною соціальною підтримкою і низьким рівнем тривожності, а й з більшим бажанням поводитися так, щоб допомагати іншим, обмінюючись досвідом. Подібні закономірності можна побачити навіть на нейробіологічному рівні. Треба взяти до уваги, що домінантна поведінка, пов'язана з гордістю, часто супроводжується підвищеним рівнем тестостерону, у той час як дії, зумовлені автентичною гордістю-престижем (наприклад наставництво та розвиток), супроводжуються зниженням рівня тестостерону і, що найважливіше, підвищенням серотоніну — нейромедатора, що пов'язаний із підсиленням мотивів об'єднання, соціальної підтримки та добробуту.¹⁰²

У цих розбіжностях у поведінці та біології можна побачити справжнє призначення та адаптивне використання гордості. Дозволяючи собі відчувати реальну або передбачувану гордість і заохочуючи себе до цього, ми стаємо готовими до сприйняття витрат, необхідних для розвитку навичок, яких ми потребуємо для досягнення наших цілей. Але це може статися лише тоді, коли кордони нашої гордості є міцними. Щоб гордість працювала, вона повинна йти поряд зі смиренням і з усвідомленням: хоч би які навички ми мали, кожен із нас залежить від того, що можуть запропонувати інші, якщо ми хочемо досягти справжнього успіху. Ми повинні пам'ятати, що в більшості випадків, коли хтось захоплюється нашим досвідом, це відбувається тому, що ми ділимося ним з іншими, а не тому, що володарюємо над

ними. Для людей, які дотримуються цієї поради, гордість, так само як вдячність і співчуття, стає чеснотою, а не вадою. Тож коли ми дозволяємо собі радіти власним перемогам або уявляти їх, це не є марнуванням часу. Навпаки, регулярно зупинятися, щоб пригадати навіть незначні, як видається, успіхи, які ми мали в нещодавньому минулому, може бути дуже корисним. Пам'ятайте, що гордість виникає не тільки від досягнення кінцевої мети, але, якщо ви дозволите, також від прийняття й усвідомлення кожного кроку на цьому шляху. Культивування тієї самої гордості, що базується на реальних навичках і прогресі, насправді може бути одним із найбільш ефективних шляхів для розвитку наполегливості, необхідної для досягнення ваших кінцевих довгострокових цілей, хоч би якими вони були.

Частина 3

Додана вартість

Розділ 7

Успіх без кордонів: чому самоконтроль є соціальним за свою суттю

Як ми вже побачили, вдячність, співчуття та гордість — ці емоції можуть підсилювати самоконтроль простішим, ефективнішим і надійнішим способом, ніж це роблять такі когнітивні стратегії, як сила волі, відволікання, переоцінка, формування звички тощо. Однією з головних причин такої підвищеної ефективності та стійкості є те, що влада, яку надають ці емоції, не ґрунтується на корекційному механізмові; на відміну від мислення, емоції не розвивають самоконтроль за допомогою праці, що полягає у стримуванні імпульсів, а швидше змінюють характер самих імпульсів. Ці три емоції змінюють вартість, якої ми надаємо довгостроковим цілям і винагородам. Так вони полегшують здійснення наших планів щодо навчання, заощадження, тренувань, здорового харчування чи роблять усе необхідне, щоб забезпечити наш майбутній успіх, тоді як інші, приємніші на цю мить варіанти можуть спонукати нас чинити інакше.

Однак переваги, що їх надає використання цих емоцій, не завершуються на цьому. Хоча ефективні інструменти, що допомагають утримуватись від негайного задоволення, безумовно, є цінними самі по собі, регулярно культивуючи вдячність, співчуття та гордість, ми створюємо такі переваги для нашого благополуччя, яких не можуть надати когнітивні еквіваленти цих емоцій. Емоції можуть поширюватися як вірус, і це означає, що їхній позитивний вплив на успіх поширюється також. Як ми побачимо в цьому й наступних розділах, вдячність, співчуття та гордість можуть діяти разом за допомогою великих і маленьких соціальних зв'язків, і так вони принеситимуть користь усім, кого це стосується. Але найбільше ці емоції впливатимуть на вигоди та благополуччя. Водночас вони підсилюватимуть здатність досягати цілей, давати раду труднощам, а також зміцнюватимуть соціальну структуру нашого життя, що регулярно виснажується через сучасні суперечки і непорозуміння на шляху до успіху. Вони прив'язують нас до інших і у такий спосіб

борються з хворобою самотності, що вражає багатьох студентів або фахівців.

Найкращий спосіб по-справжньому зрозуміти, чому емоції, які є настільки важливими для самоконтролю, також змушують обертатися колеса соціальної взаємодії,— це ступити крок назад і з'ясувати, чому самоконтроль є настільки важливим. Як я коротко зазначив у вступі до цієї книжки, здатність до самоконтролю розвинулася не для того, щоб допомогти нам отримати хороші оцінки, кар'єрне зростання, більший банківський рахунок або вужчу талію. Жоден із названих чинників не мав важливого значення, а деякі навіть не існували, коли розвивалися здатності людського мозку до саморегуляції. Саме формування сильних соціальних зв'язків протягом тисячоліть забезпечувало успіх і добробут. Це була сім'я, що підтримувала нас, коли ми були молоді, й піклувалася про нас, коли ми ставали хворими або старими. Це партнери, з якими ми співпрацювали, що дозволяло нам вирощувати їжу та полювати на здобич, яка наповнювала наші шлунки. Це також були близькі друзі, про яких ми знали, що можемо на них розраховувати, які давали нам поради та рекомендації. На відміну від сучасності, коли технології та особисті доходи дозволяють багатьом людям існувати без необхідності міцних соціальних зв'язків, успіх традиційно спирався на доброту, щедрість і лояльність людей, що нас оточували. І єдиним способом переконатися в тому, що ми можемо отримати вигоду від позитивних якостей інших людей, було культивування в собі тих самих якостей. Зрештою, говорячи мовою психології та біології, для вашого здоров'я немає майже нічого гіршого, ніж життя в ізоляції. Щоб така доля вас не спіткала, вам потрібно одне: мати хороший характер. Не тому, що він забезпечуватиме якість задоволення в потойбічному світі, якщо ви вірите в його існування, а тому, що він приваблюватиме до вас інших. Він змусить їх хотіти співпрацювати з вами та підтримувати вас. А це означає, що коли вам потрібна буде допомога, ви її отримаєте.

Це еволюційне походження самоконтролю. Він розвивався, щоб спонукати нас бути чесними, бути щедрими, бути лояльними, бути старанними — мати милість, а не тільки твердість, і все це вимагає готовності приймати короткострокові витрати, які є наслідками менш егоїстичних дій, що згодом призводить до більших сукупних прибутків протягом тривалого часу, тобто життя. Щойно ми зрозуміємо, що успіх індивіда і успіх групи не є діаметрально протилежними, нам легше буде побачити, як і чому ці три емоції, ті, що нерозривно пов'язані з самоконтролем у суспільному житті, пропонують численні переваги, яких не надають когнітивні методи. Як ми побачимо, емоції не тільки полегшують самоконтроль, змушуючи нас цінувати майбутнє, а й

сприяють соціальній інтеграції, що сама по собі підтримує самоконтроль і стійкість.

Переможці не обманюють

Розгляньмо дуже відомий вислів: «*Переможці не обманюють*». Хоча цей афоризм може здатися трохи схожим на кліше, насправді за ним криється глибока напруга. Якби обман не дозволяв людям вигравати, ніхто б ніколи й не шахраював. Бути нечесним і порушувати правила — така поведінка має одну-єдину мету: перемогти і отримати задоволення, що приносить перемога. І як вам скаже будь-яка дитина, шахрайство нерідко дозволяє людям зробити саме це, що стає особливо очевидним, якщо ви розумієте, що вислів «переможці не обманюють», як правило, використовують, щоби втішити жертву цього обману, більш відому як невдаха. Однак якщо ця точка зору правильна — і, звичайно, саме так часом і здається,— чому тоді цей вислів зберігся? Усе зводиться до того, що є визначенням *перемоги*.

На базовому рівні перемога може означати успіх у поточний момент. Я можу виграти гроші у грі або здобути славу на конкурсі. Але коли ми говоримо, що «переможці не обманюють» тому, хто програв, це означає дещо інше. Тут ідеться про характер і репутацію, а не про миттєвий виграв. Сказати, що хтось є переможцем у цьому сенсі, означає, що той матиме успіх у майбутньому, навіть якщо зіткнеться з несподіваним або несправедливим провалом. Але чи так це насправді? Чи може таке переосмислення *перемоги* — від конкретних подій до абстрактної риси характеру — дати щось більше, ніж психологічне заспокоєння? Чи справді хороші хлопці фінішують першими, чи це ми говоримо собі, коли програємо? Якщо ми знайдемо відповідь на це запитання, то багато дізнаємося про те, звідки й чому виникає самоконтроль.

Щоб знайти цю відповідь, ми повинні розглянути два взаємопов'язані аспекти успіху: співпрацю та часові межі. В основі лежать два потенційні шляхи до отримання того, чого ви хочете в житті: йти самостійно або працювати разом. Якщо ви обираєте перший варіант, він зазвичай вимагає від вас більше зусиль і ресурсів, але з іншого боку — вам не потрібно ні з ким ділитися прибутком. Якщо ви обираєте другий шлях, усе буде навпаки: менше зусиль та ресурсів авансом, але й менше негайного прибутку. Хоча це може здатися трохи абстрактним без контексту, насправді ми стикаємося з такою дилемою майже щодня. Люди постійно обирають, чи варто їм брати машину напрокат, розділяти обов'язки за проектами, чи надавати послуги зараз, якщо їм мають заплатити пізніше чи віддячити іншою послугою. Визначити, хто виграє у таких ситуаціях, може бути складним

завданням, оскільки відповідь обов'язково залежить від того, *коли* ви ставите питання. Наприклад, одного тижня може настати моя черга відвозити сусідських дітей на вечірнє тренування з футболу. Протягом цього тижня я, безумовно, маю витрати часу та бензину, а інші батьки користуються своєю свободою. Якби я не співпрацював і возив лише свою дитину, спочатку я був би у вииграші щодо часу та грошей, тому що не завертав би до чотирьох різних будинків по сусідству, їдучи до футбольного поля й назад. Але якщо зважити, що протягом трьох наступних тижнів настає черга сусідів возити дітей, то без співпраці я пастиму задніх. Тритижневий вииграш — час, коли я не виступаю в ролі шофера — зазвичай перевищує витрати за один тиждень.

У цьому й полягає значення співпраці. Так само, як у зефірному тесті, вона надає варіанти, які з плином часу мають різні наслідки. Ви можете прийняти невеликі витрати зараз (тобто втратити час, гроші або відмовитися від задоволення), щоб отримати потенційно більші прибутки пізніше (тобто більше заощадженого часу, грошей або задоволень). Але тут криється пастка. Звернімо увагу: у попередньому реченні є слово *потенційно*, а разом із ним поняття невпевненості, як в азартній грі, розправляє плечі. Переваги співпраці стають очевидними тільки в тому разі, якщо майбутні вигоди дійсно надходять, а це в нашому випадку означає, що люди є чесними. Якщо хтось лінується, шахраєє чи ще якийсь не дотримується умов угоди, співпраця стає ненадійною або згубною.

Найпростіший спосіб побачити ризики та переваги, пов'язані зі співпрацею, використати популярну гру, відому як дилема в'язня, з незначною зміною. За умови звичного перебігу цієї гри під час індивідуальних допитів два злочинці повинні зробити вибір, варто їм зберігати мовчання чи виказати свого партнера. Ця гра сфокусована на тому, скільки можуть втратити гравці залежно від того, діють вони в напрямку дотримання обіцянок чи егоїстично порушують їх. Однак ті самі правила можна застосувати, якщо ми переглянемо цю гру з точки зору перемог.

Отже, я трохи зміню гру, щоб вона відображала більш поширену ситуацію, де дві людини працюють для досягнення однієї мети. Скажімо, дві залучені до співпраці людини — це ви і я, і мета полягає в тому, щоб продати продукт, який кожен із нас розвиває. Як ви побачите на схемі нижче, якщо ми працюємо разом, щоб створити продукт, об'єднавши наші ресурси (тобто якщо ми співпрацюємо), ми можемо заробити по 300 доларів кожен, коли його продамо. Однак якщо я змагаюся нечесно — обіцяю працювати з вами і беру частину ваших ресурсів, а потім продаю все сам, — я можу заробити 500 доларів і залишити вас ні з чим. Так само можете зробити і ви. Якщо я готовий співпрацювати з вами, але ви залишите мене на міліні, ви завершите з

500 доларами в кишені, а я ні з чим. Або ж, якщо ми обоє вирішимо конкурувати з самого початку, ми отримаємо 100 доларів за один продукт замість 300 доларів, оскільки ми об'єднали наші ресурси для зменшення витрат.

		Я	
		Співпрацюю	Конкурую
Ви	Співпрацюєте	Ви — \$300 Я — \$300	Ви — \$0 Я — \$500
	Конкуруєте	Ви — \$500 Я — \$0	Ви — \$100 Я — \$100

Як найкраще діяти в цій ситуації: співпрацювати чи конкурувати? У цей момент усе дещо ускладнюється. Спочатку може здатися, що рішення бути егоїстом і конкурувати найбільш виправдане. Якщо я вирішу співпрацювати, ви заробите більше, конкуруючи: 500 доларів проти 300. Якщо я оберу конкуренцію, ви все одно заробите більше, якщо також конкуруватимете: 100 доларів проти 0. Це домінантна стратегія — поведінка, що завжди веде до найкращих результатів для гравця, незалежно від того, що робить інший. Але й тут не все так просто. Не тільки ви приймаєте рішення; я розглядаю ті самі варіанти, що й ви. Якщо ми обоє скористаємося домінантною стратегією, тобто обоє вирішимо конкурувати, відбудеться щось дивне. У підсумку ситуація буде набагато гіршою, ніж якби ми вирішили співпрацювати: у кожного з нас буде по 100 доларів проти 300. От і заковика. Єдиний спосіб забезпечити спільний успіх і задоволення — це прийняти менший, спільний прибуток. Якщо кожен із нас вирішить працювати в тому напрямку, що, здається, повністю відповідає його власним інтересам, кожен отримує меншу кількість грошей.

Звичайно, існує ще одна можливість, про яку я не згадав. Якби я мав змогу передбачити, що ви налаштовані співпрацювати, тоді конкуренція з мого боку, як видається, мала б найбільший сенс. Наприклад, якщо ваша репутація свідчила б, що ви схильні до співпраці або вас можна обманути за допомогою привітної поведінки, я б мав ошукати вас — узяти частину ваших ресурсів, але потім перейти до конкуренції, бо це принесло б мені найбільший прибуток, навіть

якби ви залишилися голими й босими. Цей факт є беззаперечним. В одному раунді цієї гри, структура якої розроблена з урахуванням багатьох дилем, що з ними ми стикаємося в реальному житті, прагнення до негайної вигоди, навіть за рахунок іншого, відкриває шлях до перемоги. Якщо ви попросите друга допомогти вам перевезти речі до нової квартири, а потім, коли настане час віддячити за послугу, будете вигадувати відмовки, то ви, звичайно, переможете в конкретний момент. Однак для більшості людей успіх, як правило, не вимірюється окремими моментами, він іде загальним пакетом.

Люди — соціальний вид. Ми розвивалися, щоб жити і працювати в групах. З того дня, коли ми народжуємося, і до дня смерті ми не тільки оточені іншими людьми, а ще й залежні від них. Ми потребуємо компанії наших прихильників і насолоджуємося нею. І саме тому, що ми традиційно жили в соціальних групах, питання репутації стало таким важливим. Якщо ви поведетесь егоїстично і ставитесь до когось несправедливо, оточення зазвичай дізнається про це. Плітки мандрують, наче лісова пожежа. У результаті репутація набуває значення самостійної валюти. Вона є дуже цінною інформацією, що впливає на всі сфери життя: фінансову, статусну та інші. Пригадайте, коли ви востаннє шукали підрядника чи механіка або вирішували, кого найняти на нову посаду в офісі. Що ви тоді робили? Напевно, ви опитали своїх друзів, переглянули сайт із відгуками та запросили рекомендації, щоб упевнитися в тому, що потенційний партнер чи працівник надійний. Будь-який натяк на нечесність — і кандидат опинявся поза увагою. У таких суспільствах, як наші, де історично склалося, що люди регулярно і неодноразово взаємодіяли одне з одним, репутація тісно пов'язана з успіхом. Вона відчиняє двері і зачиняє їх.

Однак існування цього факту ще не дає відповіді на головне питання: коли йдеться про конкуренцію або співпрацю, яка стратегія є оптимальною? Наявність репутації чесної та надійної людини може відкрити двері до процвітання, але хіба те, що ми знайдемо за цими дверима, у підсумку матиме більшу цінність, ніж те, що ми могли б отримати, якби поводитися як егоїстичні покидьки? Або, якщо сказати інакше, чи перевершують менші за обсягом вигоди від співпраці більші вигоди від конкуренції з плином часу? Саме відповідь на це питання зрештою визначає, який шлях є кращим. І саме тут вступає у гру питання про часові межі, що є вирішальними для успіху.

Якщо ви хочете знати, що виграє в довгостроковій перспективі — кооперація чи конкуренція, ви маєте набратися терпіння. Вам треба було б десятиліттями спостерігати за різними людьми. Це непросте або навіть нездійсненне завдання, але політолог Роберт Аксельрод знайшов для нього розумне рішення.¹⁰³ Хоча він не міг указати людям, яку саме

стратегію їм варто обирати, і спостерігати за ними протягом багатьох років, він вигадав кращий спосіб. Використовуючи комп'ютерне моделювання, він створив «людей» і змусив їх день і ніч грати в дилему ув'язненого за методом, що пропонував дві великі переваги. Першою була послідовність. Щоб побачити, яка стратегія найкраще працюватиме, Аксельрод налаштував своїх «гравців» дотримуватися одного типу поведінки; їм доводилося прощати минулі гріхи, бути мстивими або надійними кожного разу. Це важко зробити за участі людей, проте легко виконати за допомогою комп'ютерної програми. Другою перевагою був масштаб. Аксельродові було необхідно зафіксувати успіх протягом сотень взаємодій, з чим комп'ютерна симуляція впоралася за мізерний проміжок часу порівняно з тим, скільки б на це знадобилося людям. Аксельрод провів симуляції, що склалися з сотень випробувань, і в них стратегії, втілені в «учасниках», грали одна проти одної по колу, увесь час набираючи та втрачаючи бали, як і заведено за правилами дилеми в'язня.

Зрештою перемогла, тобто привела до найбільшого накопичення балів, на диво проста стратегія — око за око. Як впливає з назви, око за око (ОЗО) означає копіювання поведінки партнера. Попри те, що модель починає зі співпраці, вона швидко коригує свої рішення залежно від репутації іншого. Наприклад, якщо потенційний партнер поводить з вами справедливо, ви повертаєте користь під час наступної взаємодії з ним; ви співпрацюєте. Якщо він діяв корисливо — ви наслідуйте його поведінку. Насправді ОЗО не була переможцем у кожному раунді, однак саме ця стратегія виявилася найбільш вигідною в середньому. І хоча гравці, що діяли більш егоїстично, спочатку виходили на перші позиції, пізніше їхні успіхи знижувались, оскільки інші починали їх уникати. Навпаки, гравці, що вирішували співпрацювати, коли це було доцільним, накопичили найбільшу кількість ресурсів у багатьох раундах симуляції. Зрештою, саме це стимулює еволюційну адаптацію — надійне рішення.

Чому стратегія ОЗО працює так добре? Здебільшого тому, що ті, хто її використовував, визнавали ризики та переваги співпраці. Вони були готовими прийняти менші винагороди в цей момент заради довгострокових прибутків, а також бути вибірковими щодо того, з ким працювати. Інакше кажучи, ОЗО були терплячими, але не були довірливими.

Ці симуляції та багато подібних наочно демонструють, що варто співпрацювати, а не конкурувати, або ж працювати разом, а не наодинці. Проте якщо ви уважно поміркували над тим, про що я говорив, ви могли б помітити певну невідповідність у моїх аргументах. З одного боку, я чітко дав зрозуміти, що саме накопичення ресурсів стимулює еволюційну адаптацію. З іншого — я розділив стратегії

взаємодії на егоїстичні та безкорисливі й висловився на користь останніх. Як це може бути? Якщо успішність будь-якої адаптації базується на тому, наскільки вона допомагає людині досягти мети, то чому у світі є популярною модель поведінки, що сприяє розподілу багатства? Відповідь можна знайти в існуванні репутації. Як я вже описав вище, симуляції показують, що люди, які діють егоїстично, хоч на початку і прориваються вперед, закінчують меншим загальним прибутком наприкінці свого життя, порівняно з кооператорами, які послідовно дотримуються співпраці.¹⁰⁴ Через деякий час репутація егоїстів починає йти перед ними, а це означає, що ніхто не хоче працювати з ними, і, як наслідок, їхні можливості для процвітання згасають. Більш терплячі кооператори мають іншу траєкторію: їхні спочатку менші прибутки накопичуються з плином часу і зрештою переважають ті, що матимуть егоїсти. З точки зору логіки тут немає невідповідностей. Це тільки здається, що кооператори діють чесно і благородно, оскільки вони є самовідданими. Їхніми видимими чеснотами керує те, що стимулює увесь еволюційний розвиток,— егоїстичні гени. Просто виявляється, що в людському суспільстві, якщо ви не маєте сили примушувати або спонукати інших постійно вдовольняти ваші потреби, шлях до досягнення найегоїстичнішої вигоди полягає у вияві соціальних чеснот, таких як справедливість, співчуття та співпраця.¹⁰⁵

Саме тут виникають питання самоконтролю. Оскільки співпраця є міжчасовою дилемою,— великі вигоди приходять лише з плином часу, — може виникнути спокуса діяти егоїстично та потурати бажанню негайного задоволення. Обдуріть свого ділового партнера, і ви раптом отримуєте набагато більше грошей. Обдуріть свою дружину або чоловіка, і ви матимете чарівну пристрасну ніч. Але в довгостроковій перспективі, якщо припускати, що хтось дізнається, втрати, яких ви зазнаєте, найімовірніше, значно перевищуватимуть короткострокове задоволення. Тож співпраця означає надійність. А бути надійним означає мати достатньо самоконтролю, щоб протистояти тому, що може здаватися прийемним у цей момент, і робити речі, правильні в довгостроковій перспективі. Фактично самоконтроль настільки тісно пов'язаний із довірою, що ми схильні розглядати ці дві риси як взаємозамінні. Люди часто не наважуються довіряти іншим, які здаються втомленими, перевантаженими або ще якимось чином ментально обтяженими, оскільки вони припускають, хай навіть лише на інтуїтивному рівні, що ці особи не мають розумових можливостей, щоб спонукати свою волю дотримуватись укладених угод.¹⁰⁶ Надійність, на думку більшості

людей, дорівнює самоконтролю, і на кожного, чия сила волі може бути втомленою, дивляться з підозрою, коли йдеться про спільні зусилля.

Як тоді, за нормальних обставин, ви вирішете, хто гідний вашої довіри та підтримки? Як ви знатимете, з ким варто співпрацювати? Відповісти на ці питання можна одним словом: характер. Хоча ситуативні моменти можуть змусити людей поводитися непередбачувано, іноді знання про особливості характеру або нормальний режим поведінки, допомагає вирішувати проблеми, що виникають у співпраці. Якщо людина має характер або ж репутацію чесної, турботливої та відповідальної особистості, то вона відразу стає привабливим партнером. Бо це людина, що має нагоду і здатність відмовитися від егоїстичних або нечесних спокус. Інакше кажучи, вона може контролювати себе. Ці люди є добрими, чесними і благородними — тими, хто поступається своїми інтересами, щоб піклуватися про інших, коли вони хворі, самотні або потребують допомоги, і наприкінці своїх днів отримують багато винагород. Саме вони мають те, що Девід Брукс назвав *чеснотами панегірика* — чесноти, про які ми пам'ятаємо і які притягують інших. Важливо розуміти, що співпраця не завжди має форму грошових обмінів, навіть якщо про це зазвичай говорять економісти та фахівці з математичних моделей. Співпраця може передбачати водночас і соціальну підтримку. Ваш час, поради або навіть плече, щоб поплакати, комусь можуть бути необхіднішими за будь-яку суму грошей. Але поєднує всі випадки співпраці один спільний механізм — готовність прийняти безпосередні витрати в будь-якій формі, що мають потенціал принести більші майбутні нагороди через обмін з іншими.

На мій погляд, необхідність співпраці та побудови репутації добросовісності є справжнім *сенсом саморегуляції*. Як ми скоро побачимо, торгові відносини, у яких діє валюта у вигляді лояльності, вдячності та співчуття,— це те, що пов'язує нас одне з одним. І це саме ці зв'язки, що їх ми створюємо за допомогою саморегулювання, роблять нас стійкими перед лицем загроз і викликів. Хоча я можу проілюструвати цю точку зору багатьма прикладами, я наведу нещодавній, дуже дорогий моему серцю (він походить із Нью-Йорка), що пов'язаний із наслідками суперургану Сенді, одного з найбільших та найбільш руйнівних ураганів, що коли-небудь траплялися в цьому місті.

Восени 2012 року Сенді пошматував і затопив декілька кварталів у різних районах міста. Молоді, старі, багаті та бідні люди тоді постали перед такими викликами, яких не могли собі навіть уявити. Як ви здогадуєтесь, відновлення після шторму було нерівномірним. Навіть після відшкодування матеріальних збитків і відновлювальних робіт деякі райони мали кращий вигляд, ніж інші. Велике дослідження,

проведене Associated Press і центром досліджень суспільних відносин NORC у Чиказькому університеті два роки по тому виявило причину такого становища. Одним із головних показників того, наскільки швидко громади відновлювали своє середовище, був рівень довіри та співчуття, притаманних людям, які там жили.¹⁰⁷ В анклагах, де люди вірили, що можуть розраховувати одне на одного, ресурси розподілялися вільно, й через це були спрощені процеси закупівлі необхідних матеріалів і проведення реконструкції, отже, роботи починалися раніше. Люди в цих районах добровільно кооперувалися і працювали годинами, щоб допомогти одне одному. Вони виявляли неймовірну витримку, коли прагнули відновити свій життєвий простір. І вони були готові докладати таких зусиль, щоб допомагати одне одному, бо вірили, що їхні сусіди робитимуть так само. У результаті люди не тільки допомагали своїм громадам, вони допомагали собі самим.

Я розумію, що досі говорив про переваги оцінювання майбутнього шляхом побудови зв'язків з іншими в такий спосіб, що може здатися дещо дивним. Хоча випадок із суперурганом Сенді є ідеальним утіленням раніше описаних моделей, більшість людей не оцінюють свій вибір за допомогою математичних моделей і не опиняються в осередку стихійних лих. Тож дозвольте мені запевнити вас, що подібна динаміка неодноразово відтворюється в повсякденному житті кожного. Незалежно від того, йдеться про досягнення мети в офісі, школі або навіть у власному здоров'ї, між соціальним світом та індивідуальним успіхом не лише існують тісні зв'язки, вони взаємно підсилюють один одного. Будь-яка думка про те, що ми є частиною команди, що інші залежать від нас, повинна збільшувати мотивацію та самоконтроль, навіть в академічних сферах, які зазвичай видаються індивідуалістичними. Ми не повинні реально працювати гуртом, щоб ці позитивні наслідки настали; ми просто маємо почуватися соціально пов'язаними. Сподіваюся, більш докладний розгляд того, як це працює, допоможе вам переконатися, що джерело та сила самоконтролю містяться в його глибинних зв'язках із соціальним життям.

Соціальна витримка

Якщо є у світі річ, із якою може погодитися більшість людей, то це те, що виконувати курсову роботу не надто весело. Хоча кінцевий результат, напевно, буде того вартий (незалежно від того, чи це вищий бал, чи краща робота з вищою платнею, яку цей бал забезпечує), занурення у важку працю з купою нотаток і виконанням домашніх завдань потребує неймовірної сили волі та концентрації. А якщо я

скажу вам, що існує методика, яка підвищує наполегливість людей майже на 50 % і не має нічого спільного з силою волі або контролем поведінки? Вас це зацікавить? Я знаю, багато хто із сумнівом скаже: якби ця методика справді була такою, як обіцяно, це була б дійсно крута річ. Будь-яка техніка, що зможе настільки збільшити наполегливість без участі сили волі, потенційно здатна запропонувати революційне розуміння того, чому звичайні, когнітивні методи самоконтролю не завжди є ефективними.

Стендфордські психологи Грегорі Волтон і Джеффри Коен уже давно цікавились тим, що сприяє успішності студентів. Звичайно, інтелект, попередня освіта й тому подібне мають певне значення. Однак Волтон і Коен належать до тих прогресивних дослідників, які визнають, що людський розум пристосований до навчання в соціальному середовищі. Думка про те, що людина матиме високі досягнення, якщо зареєструється в книжки й навчатиметься в ізоляції, сучасна, тобто виникла не так давно. Протягом тисячоліть ми навчалися в інтерактивних парах або групах, помиляючись і перемагаючи разом. І в результаті механізми нашого мозку, призначені для наполегливості, налаштовані саме на таке середовище.

Розуміючи потенційну силу соціальної взаємодії, Волтон і Коен розвинули припущення про те, що почуття соціальної пов'язаності може відігравати важливу роль у мотивації студентів. Щоб дізнатися, наскільки важливу, вони провели експеримент, під час якого доручили студентам працювати над розв'язанням складних математичних задач. Бідолашні студенти не знали, що ці задачі неможливо розв'язати. Волтона і Коена не цікавило, наскільки розумними були студенти, насправді вони хотіли дізнатися, як довго ті працюватимуть заради досягнення мети. Річ у тім, що студентам було сказано: хоч розв'язання задач є важливим, вони можуть присвятити йому багато або трішки часу, як їм заманеться. Але перед початком роботи дослідники попросили учасників прочитати матеріал із журналу «Хроніки вищої освіти», що, ймовірно, був написаний випускником математичної програми їхнього університету, який нещодавно посів перше місце на важливому конкурсі.

Як ви, напевно, здогадуєтесь, насправді версій статті було дві. В одній із них автор описав, як добре бути математиком, сфокусованим на індивідуальних навичках і досягненнях. Він писав про гострі відчуття під час відкриттів та задоволення від високої оцінки на конкурсних іспитах. У другій автор наголошував на взаєминах із компанією друзів, що вчилися разом із ним, а також розповідав про свого професора з математики, який дотримувався принципу відкритих дверей і вмів підбадьорити студентів. Метою цієї хитрості було сформувати уявлення про безперервну нагороду за

прагнення досконалості в математиці як залучення індивідуальних навичок або як сприяння міжособистісним взаєминам. Хоча остаточна вигода була однаковою в обох випадках — цікава робота з високою оплатою,— природа навчального середовища і винагороди на цьому шляху були абсолютно різними.

Після того як студенти завершували читати одну або другу статтю, Волтон і Коен сідали позаду і спостерігали, як довго кожен продовжуватиме свої спроби розв'язати отримані задачі. Пам'ятайте, що студенти мали всі підстави припускати, що рішення для кожної задачі існувало. Коли експериментатори дослідили загальний інтерес до математики кожного окремого студента (адже той, хто ненавидить цю науку, імовірно, за будь-яких умов витратить менше часу на розв'язування задач), стало зрозумілим, що студенти, які прочитали соціальну версію статті, де підкреслювалося прагнення до підтримки соціального середовища, витрачали на спроби розв'язати задачу більше часу, ніж ті, хто прочитав другу версію, пов'язану з особистими навичками. Просте формування винагороди як соціальної збільшило час, присвячений намаганням вирішити проблему, майже на 50 %.¹⁰⁸

Однак для того, щоб по-справжньому дослідити силу соціальних зв'язків у розвитку наполегливості, Волтон і Коен вирішили повторити експеримент, але цього разу з декількома особливостями. Тепер не було ніяких статей для читання. Замість цього команда маніпулювала соціальним характером математичного завдання, змушуючи деяких студентів вважати, що вони є частиною реальної соціальної групи. Перед тим, як студенти стали до роботи, деяким із них сказали, що їх випадковим чином було обрано членами «групи» із розв'язування задач, а іншим було сказано, що вони були обрані як «особи», що розв'язують задачі. Ті, хто мав значок *групи*, отримали імена інших людей у їхній групі (ні з ким із цих людей вони ніколи не зустрічалися), що начебто також намагаються розв'язувати математичні задачі. Ті, хто мав значок *особи*, не отримали такої інформації. Важливо, що всі студенти — ті, хто перебував у колективі, й ті, хто мав діяти індивідуально,— насправді працювали в одній кімнаті. Суб'єктивно, однак, ті, хто отримав значок *групи*, вважали, що інші оцінюватимуть їхні зусилля та залежатимуть від них.

І знову Волтон і Коен відзначили, як багато зусиль докладали студенти до розв'язання того самого набору нерозв'язних математичних задач, і знову крізь ці намагання просвічувала цінність соціальної належності. Відчуття, що людина є частиною команди — навіть такої, що складається з незнайомих людей,— привело до того, що студенти значно більше вкладали в досягнення мети.¹⁰⁹ І не тільки це, а ще навіть за тиждень студенти, які вважали, що вони належать до

групи, продовжували демонструвати підвищену мотивацію. Коли їм давали можливість працювати над складними математичними задачами або брати участь в інших, більш прийнятних заходах (класична дилема самоконтролю), вони обирали перше значно частіше, ніж ті, хто не мав почуття групової належності. Знання про те, що вони є частиною чогось, що їхню мету поділяє також і група, у роботу якої вони можуть зробити свій внесок і бути оцінені, спонукали їх працювати і протистояти негайним задоволенням. Коротше кажучи, це додало їм витримки, і досить легко.

Сталий успіх для тіла і розуму

Якщо самоконтроль і наполегливість справді походять від необхідності орієнтуватися в соціальному світі, то підвищення соціальної успішності, тобто відчуття прив'язаності та включення в соціальне середовище, не тільки полегшує досягнення успіху, як ми щойно бачили, а й зменшує деякі негативні наслідки, пов'язані з постійною важкою працею задля утримання від негайних задовольств. Не забувайте, що постійний внутрішній контроль, спрямований на те, щоб продовжувати навчатися, працювати чи бути наполегливими в іншій сфері, є навантаженням не тільки для розуму, а й для тіла. Як ми побачили в третьому розділі, постійний стрес через цілеспрямований вияв наполегливості може призвести до передчасного старіння організму.

Зважаючи на цю згубну проблему, Грегорі Волтон і Джеффри Коен зі Стенфорду вирішили з'ясувати, чи може відносно нова методика посилення наполегливості, що базується на соціальній інтеграції, підвищити ефективність роботи тих студентів, які найчастіше завдають шкоди здоров'ю, застосовуючи контроль поведінки в коледжі, тобто студентів із соціально незахищених верств населення. Дослідники планували простежити за групами нових студентів, які отримуватимуть ступінь бакалавра. До однієї групи входило двоє афроамериканців, а до другої — двоє американців європейського походження. Учені знали, що багато хто з афроамериканської громади, вступивши до коледжу, відчувається дещо відчужено. Постійне відчуття самотності й соціальні негаразди, що виникають після вступу, часто пов'язують із внутрішнім джерелом — із усвідомленням того, що вони дещо відрізняються від більшості мешканців кампуса. На думку Волтона і Коена, якби вони змінили таке сприйняття, то змогли б виправити деякі негативні чинники, пов'язані з намаганням цих студентів освоїтися в кампусі. Тобто якби вони допомогли студентам усвідомити свою схожість з іншими та поділитися з ними власним досвідом (адже кожен відчуває сум за домівкою і потребує друзів на новому місці), це може зменшити

стрес, який відчувають ці студенти, заохотити їх до побудови дружніх взаємин і тим самим підвищити їхню успішність у навчанні.

Протягом другого семестру першого курсу дослідники привозили половину студентів до своїх лабораторій і давали їм матеріали для читання, у яких йшлося про загальне почуття нещастя, ізоляції та соціальної тривоги, знайоме багатьом першокурсникам. Матеріали також містили відгуки студентів про те, як усі ці почуття почали з часом зникати, коли збільшувались їхні соціальні зв'язки в коледжі. Щоб підкреслити схожість з авторами допису, Волтон і Коен попросили учасників експерименту написати власне есе про те, як їхній досвід у коледжі співвідноситься з розповідями студентів, про яких вони прочитали. І нарешті, щоб остаточно прояснити ситуацію, учасників попросили зняти відео, де вони читають нещодавно написане есе, щоб потім його можна було продемонструвати як заохочення для нових студентів. Протягом тижня після цього втручання (або ж протягом того самого періоду для другої половини студентів, яка не брала в ньому участі) усі учасники дослідження проходили щоденні опитування, розроблені для вимірювання їхнього відчуття нещастя, щоб можна було з'ясувати, як було сприйнято згадане втручання.

Через три роки, коли навчання цих студентів наближалось до завершення, Волтон і Коен переглянули записи про їхню успішність і попросили їх повідомити про довгострокове відчуття соціальної належності, навчальні успіхи та благополуччя. Результати були більш ніж приголомшливими.¹¹⁰ Навчальна успішність афроамериканських студентів, що отримали корегування щодо соціальної належності, стабільно зростала з кожним роком, крім того, у три рази зростає кількість афроамериканських студентів, як і за середнім балом успішності були серед 25 % найкращих у своєму класі. Успішність постійно зростала саме в тих студентів, чиє відчуття причетності до групи посилилося після невеличкого втручання протягом першого навчального року. Ці результати свідчать: коли соціально ізольовані люди почуваються більш подібними до тих, хто їх оточує, та відчувають з ними сильніший зв'язок, їхня здатність до зосередження й наполегливості зростає, і це, своєю чергою, підсилює їхню життєстійкість і цілеспрямованість. Зауважимо, що втручання, як і очікувалося, не дало подібних ефектів для американських студентів європейського походження, оскільки ці студенти після вступу до коледжу не мали такого відчуття ізоляції, щоб його потрібно було виправляти.

Але це ще не кінець історії. Унаслідок посилення соціальної інтеграції та зменшення стресу покращилося здоров'я студентів.

Афроамериканці, які взяли участь в експерименті, наприкінці дослідження повідомили про значно краще здоров'я і меншу кількість візитів до лікаря порівняно з іншими. І тут є зрозумілий зв'язок між соціальними взаєминами, самоконтролем і здоров'ям, розумом і тілом. Саме завдяки міцним соціальним взаєминам і уникненню стресів, зумовлених відчуттям ізоляції, коли потрібно старанно виступати на високому рівні, успіх і благополуччя приходять набагато легше.

Але чому? Це питання потребує ретельного дослідження. Так, соціальні зв'язки послаблюють стрес і збільшують добробут, але які саме чинники стимулюють цей ефект? На мою думку, саме емоції, що залишилися непроаналізованими в згаданих дослідженнях, відіграють важливу роль. Стрес сам по собі є емоційною реакцією, і не дуже корисною. Якщо соціальні взаємини зменшують стрес, то, ймовірно, це відбувається завдяки більш позитивним і сприятливим станам, що викликають зв'язки з оточенням. Коли ми проводимо час із близькими людьми, то маємо змогу відчувати вдячність, співчуття та пов'язані з ними соціальні емоції; такі емоції передаються комусь, а потім повертаються до нас і навпаки, прив'язуючи людей одне до одного. Ці емоції не тільки підсилюють самоконтроль, а й створюють соціальну стійкість. Наявність цих станів, а не просто переконання, що ми пов'язані з іншими, на мою думку, є головним рушієм успіху. Якщо я маю рацію, то буде дуже легко знайти докази того, що вдячність, співчуття і гордість не тільки допомагають самоконтролю, змушуючи людей цінувати своє майбутнє більше, ніж теперішнє, вони також посилюють соціальні зв'язки, які опосередковано сприяють успіху, одночасно підвищуючи добробут. Інакше кажучи, названі емоції борються не тільки з нетерпінням і відволіканням, а й різноманітними проблемами, що їх тягне за собою самотність.

Боротьба з руйнівною самотністю

Однією з найбільших небезпек використання суто когнітивних інструментів для самоконтролю під час досягнення цілей є те, що за цих умов дуже легко заиклитися на індивідуальному просуванні. Ігноруючи соціальне походження самоконтролю і переспрямовуючи його, щоб допомогти виконанню власних окремих завдань, ми можемо легко перетворитися на ідеального робота — самотнього аскетичного трудоголіка. Пам'ятайте, у той час як відомі особи, яких вважають зразками наполегливості, здається, мають усе, інші, неоцінені, але так само старанні, тяжко працюють в ізоляції. Занадто легко перетворитися на гвинтик механізму або заиклитися на власній меті настільки, що її досягнення віддалятиме вас від теплих родинних і

дружніх обіймів, котрі, як ми побачимо далі, є однією з найважливіших умов для щастя.

Може здатися, що я певною мірою песиміст або перебільшую ризики цілеспрямованої зосередженості, але не думаю, що це так. Зрештою, ми щойно спостерігали, як почуття пов'язаності з іншими сприяє успіху, а раніше в цій книжці дізналися, як стійке прагнення просуватися вперед може призвести до соціальної ізоляції. Так, на жаль, багато людей у сучасному житті є самотніми. Попри те, що стосунки приносять задоволення, нам не вдається їх зберегти. Як відзначив гарвардський політолог Роберт Патнем у своїй відомій книжці «*Боулінг на самоті*», в останні декілька десятиліть соціалізація зазнала значних обмежень. Відвідуваність клубних зібрань зменшилася на 58 %, час, коли сім'ї вечеряють разом, скоротився на 43 %, і навіть кількість разів, коли люди запрошують друзів додому, впала на 35 %.¹¹¹ Інші опитування демонструють схожу картину. Від 1985 до 2004 року кількість людей, які вважають, що їм нема кому довіряти у житті, і яким немає з ким обговорювати важливі проблеми, зросла майже втричі. Тоді як 1985 року 80 % дорослих повідомило, що мають принаймні одного близького друга, протягом наступних двадцяти років ця цифра знизилася до 57 %. У результаті понад 53 % американців регулярно почувуються самотніми, особливо в суспільному житті — просторі, де вони намагаються досягти своїх професійних цілей.¹¹²

Не дивно, що суспільство, де більшість людей самотні, не може бути щасливим. Але, хоча й зрозуміло, що самотність неприємна, гадаю, більшість людей не усвідомлюють, наскільки болісною й виснажливою вона може бути. З точки зору еволюції соціальна ізоляція та самотність викликають занепокоєння, оскільки вони тягнуть за собою втрати не лише в ресурсах, а й у нашому здоров'ї та добробуті. Тому їх слід уникати, якщо це взагалі можливо. А що мотивує до уникання краще, ніж біль? Стверджуючи, що самотність болісна, я не маю на увазі, що вона неприємна чи небажана; я маю на увазі, що вона *сповнена болю*. Якщо ви коли-небудь переживали глибоку самотність, ви знаєте, про що я кажу. Вона може відчуватися як сильний біль у грудях. І в певному сенсі це так і є, принаймні мозок так її відчуває.

2003 року команда психологині з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі Наомі Айзенбергер хотіла з'ясувати, яким є мозок самотньої людини. Проблема, звичайно, полягала в тому, щоб змусити людину почуватися самотньою, коли вона перебувала всередині сканера МРТ. Це виявилось простішим, ніж можна собі уявити. Команда адаптувала звичайну ситуацію зневаги на спортивному майданчику, коли вам ніхто не кидає м'яча, під віртуальну реальність. У грі, відомій як кібербол, на екрані з'являються «люди» — реальний

учасник і два несправжніх (однак людина вважає цих двох справжніми). Правила гри прості: коли вам кидають віртуальний м'яч, треба передати його одному з двох інших гравців. Соціальна ізоляція відбувається, коли два автоматизовані гравці починають кидати м'яч тільки один одному. Це може здатися не дуже важливим, але експеримент показав, що така ситуація змушує людей почуватися самотніми та знеціненими. Оскільки для гри потрібен лише екран комп'ютера та дві кнопки, люди можуть грати в неї, перебуваючи всередині сканера.

Результати експерименту були напроцуд виразними. У тих, кого було виключено з гри, було виявлено підвищену активність у ділянках мозку, що, як відомо, реагують на фізичний біль, тобто з точки зору суб'єктивного досвіду відчуття самотності було болісним.¹¹³ Воно насправді завдавало болю. Але, вірте чи ні, біль не є найгіршим. Тільки зараз наука починає осягати, що з часом самотність руйнує розум і тіло. І ніхто не зробив більше для того, щоб висвітлити цей сумний факт, ніж психолог із Чиказького університету Джон Качіоппо.

Протягом десятиліть Качіоппо вивчав згубні наслідки від почуття ізоляції, і його відкриття є доволі тривожними. Разом із такими висновками, як наведені вище, що свідчать про все більшу поширеність самотності, спектр потенційних криз у сфері суспільної охорони здоров'я не може не викликати занепокоєння. Відчуття самотності створює вдвічі більший ризик смертності, ніж ожиріння. Самотність еквівалентна курінню з погляду збільшення шансів на передчасну смерть. Вона погіршує імунітет і підвищує схильність до запалень, а ці обидва чинники пов'язані з хворобами серця та діабетом. З часом хронічний стрес, що супроводжує самотність, також порушує сон, підвищує артеріальний тиск, породжує депресію й навіть негативно змінює експресію генів в імунних клітинах.¹¹⁴

Розум не лишається осторонь; як і тіло, він стає жертвою соціальної ізоляції. Самотність настільки міцно пов'язана з депресією, що її негативні наслідки можуть зіпсувати ваш настрій навіть тоді, коли поліпшується соціальне життя. Наприклад, якщо ви були самотні протягом року, але потім відновили соціальні зв'язки, шкідливі наслідки для вашого світогляду все одно залишатимуться. Досвід колишньої самотності продовжуватиме затьмарювати ваш настрій найближчими місяцями.¹¹⁵ Сумний результат полягає в тому, що самотність відкидає тінь на майбутнє, і в результаті може стати чимось на кшталт пророцтва, що наче вірус поширюватиметься в соціальних мережах. Якщо зараз ви відчуваєте самотність, то збільшуються ваші очікування, що вона триватиме. Ці очікування, своєю чергою, мають тенденцію затьмарювати ваші уявлення про інших, змушуючи вас іще

дуже замикається в собі. І коли ви поринаєте у свій внутрішній світ, ті, з ким ми зазвичай взаємодієте, теж починають почуватися самотніми.

Один із найяскравіших прикладів цього прикрого явища можна побачити в знаменитому Фрамінгемському дослідженні серця (Framingham Heart Study), де за тисячами людей спостерігали протягом десятиліть. Коли дослідники з'ясували, де саме сконцентроване відчуття ізоляції, вони зрозуміли, що самотність не виникає випадково. Вона з'являлася в кластерах, які мали тенденцію до зростання з плином часу,— майже так само, як могло б бути в разі її інфекційного поширення. Наприклад, якщо людина повідомляла, що відчувається ізольованою в момент 1, у деяких інших учасників соціальної мережі, пов'язаної з цією особою, що на той час не чувались ізольованими взагалі, раптово виникало відчуття самотності в момент 2. Можна простежити, як самотність «передається» колами від людини до людини.¹¹⁶

У прямій залежності від того, наскільки цілеспрямовано кожен із нас докладає все більше й більше зусиль для досягнення цілей у спосіб, що ізолює нас від інших людей, ми відчиняємо двері для ослаблення наших соціальних зв'язків, а разом з тим і для всіх потенційно небезпечних для здоров'я психологічних ефектів, що пов'язані з ізоляцією. Сидіти біля когось на дивані з ноутбуком, поринувши в роботу, не є справжньою комунікацією. Насправді це може бути навіть гірше, ніж працювати в різних місцях, оскільки в такому разі ігнорування або емоційну недоступність для партнера вже не можна виправдати фізичною відстанню.

Однак сам по собі самоконтроль пов'язаний із соціальним успіхом; діти, які найбільш успішно пройшли зефірний тест Мішеля, мали кращі міжособистісні стосунки в подальшому житті. Зважаючи на це, ви можете припустити, що сама здатність відкладати винагороду забезпечує від майбутньої ізоляції. І це частково може бути правдою. Здатність до самоконтролю *може* допомагати людям побудувати міцніші відносини; тією мірою, якою вона дає вам бажання і здатність ділитися, бути чесними, і тому подібне, вона може вдосконалювати ваш характер. Але *може* зовсім не завжди означає *буде*; усе залежить від того, як у підсумку зростатиме й буде використаний самоконтроль. Якщо його застосовувати для сприяння як досягненням, так і соціальним відносинам, він, звичайно, зменшить рівень самотності. Але якщо його використання більш асиметричне, тобто самоконтроль орієнтований у першу чергу на індивідуалістичне просування, це може ускладнити проблему. І саме це, гадаю, трапляється з більшістю людей.

Хоча самоконтроль традиційно асоціюють із соціальним успіхом, він також пов'язаний, як я щойно чітко дав зрозуміти, із загальним

зростанням самотності. Додайте сюди той факт, що не існує будь-якого беззаперечного зв'язку між витримкою і соціальними відносинами,— стриманість, імовірно, заважатиме так само, як і допомагатиме, коли йдеться про зв'язки з іншими,— і перед нами постає картина, у якій все більше людей спрямовують свої зусилля на індивідуальні цілі за рахунок соціальних. Важливо усвідомлювати, що це так, навіть коли ціль, про яку йдеться, на абстрактному рівні є просоціальною. Вашою кінцевою метою може бути допомога людям у лікуванні хвороби або заснування благодійного фонду, але якщо ви присвятите себе цій справі за рахунок ваших індивідуальних зв'язків, це допоможе вам відчувати близькість з іншими не більше, ніж прагнення розробити новий тип комп'ютерного дисплею або керувати гедж-фондом. Звичайно, у підсумку один різновид цілей принесе людству більшу користь, ніж інший, але обидва можуть залишити вас самотніми за вечерею.

На жаль, нікого не здивує, що офіційні дані підтверджують цю думку. Оскільки люди все більше покладаються на контроль поведінки, волю й раціональність, намагаючись лишатися зосередженими на власних індивідуальних цілях і досягненнях, вони витрачають все менше часу на зв'язок з іншими. Розглядаючи дані нещодавніх опитувань, у яких узяло участь 100 000 американців, психологині Емілі Б'янкі та Кетлін Вос виявили, що в міру того, як люди підіймалися на другий рівень успіху — тут він визначається як сімейний дохід,— вони починали витрачати менше часу на спілкування з друзями та родиною.¹¹⁷

Дехто може стверджувати, що це зменшення зв'язку є ціною, яку потрібно сплатити за успіх, принаймні з погляду його сучасного визначення. Якщо ви маєте щирий намір прямувати важким шляхом до мети, то вам обов'язково доведеться структурувати своє життя навколо неї. Можливо, вам доведеться протистояти спокусам чи відволіканню уваги, зосередившись на поставленому завданні, і якщо це означає, що в короткостроковій перспективі потрібно більше часу проводити на самоті, ви робитимете саме так. Але більшість людей не усвідомлюють — особливо ті, хто першим наводить цей аргумент,— що скорочення соціальних зв'язків заради досягнення мети часто призводить до зменшення виграшу. Як ми бачили, самотність безпосередньо обмежує здатність до самоконтролю, вона погіршує роботу префронтальної кори головного мозку, що забезпечує основу для контролю поведінки. У результаті почуття ізольованості часто втягує людей у згубний цикл невдач. Оскільки самотність триває, здатність до реалізації когнітивних стратегій, що базуються на контролі та волі, які багато хто використовує для навчання, зосередження та

наполегливості, стає все важче підтримувати. З часом цей шлях фактично збільшує ризик невдачі в різних сферах, починаючи від кар'єри (наприклад завершення проекту або підготовка до тесту) й завершуючи здоров'ям (наприклад дотримання дієти, уникання алкоголю). Так само, як було показано в одному з прикладів: почуття ізоляції було пов'язане не тільки зі зниженням балів на стандартизованих тестах, а й зі скороченням кількості фізичних навантажень.¹¹⁸

Коли справа доходить до успіху на роботі, наслідки самотності є дуже схожими. Наприклад, нещодавно професорка Школи бізнесу Вортон Сігал Барсейд і її колеги опитали понад 800 співробітників та керівників двох великих організацій. На початку дослідження вони визначали рівень самотності за допомогою самооцінювання людей і оцінок їхніх колег. Тобто самотність кожної конкретної людини визначали не тільки на основі її власних повідомлень, але й, для забезпечення більшої об'єктивності, також на основі спостережень тих, хто її оточує. За шість тижнів дослідники зібрали інформацію про відносини, ставлення та рівень ефективності праці тих самих співробітників від них самих і їхніх керівників. Як ви можете очікувати, було виявлено чіткий зв'язок між самотністю та продуктивністю в роботі. Ті, хто був самотнім, не тільки демонстрували нижчий рівень залученості до робочого процесу, а й погіршували комунікативний зв'язок між усіма членами команди та зменшували успішність виконання завдань.¹¹⁹ Якщо коротко, то самотнє буття досить сильно обмежує здатність людей до зосередження, наполегливості та співпраці. Самотність послаблює витримку.

Існує два потенційних рішення цієї проблеми. Перше — принципово реформувати уявлення про те, що називається «бути успішним»: перетворити це поняття на центр побудови соціальних зв'язків на противагу індивідуальним досягненням. Хоча в нашій реальності такого не відбудеться і, на мій погляд, це не потрібно. Людське прагнення та відданість відкриттям, майстерності та творчості привели до дивовижних досягнень у науці, техніці, медицині та мистецтві. Це є частиною нашої ДНК, як і бажання належності. Отже, штука не в тому, щоб відхиляти індивідуальні досягнення, а щоби збалансувати їх із соціальними зв'язками. І це підводить мене до другого, більш оптимального вирішення проблеми самотності: змінити сприйняття того, як досягати самоконтролю й орієнтованості на майбутнє. Якщо ми використовуємо соціально-орієнтовані емоції як інструменти для досягнення наших особистих цілей, ми скоротимо самотність на цьому шляху, що опосередковано також зміцнить самоконтроль і, тим самим,

здатність досягати мети. Подумайте про це як про можливість убити двох зайців одним пострілом.

Крім того, що вдячність допомагає нам у подоланні спокуси, вона ще й сприяє побудові взаємин. Наприклад, як ми вже бачили в роботі Роберта Еммонса, згаданий у четвертому розділі, коли люди частіше відчувають вдячність, якість їхніх соціальних взаємин підвищується. Аналогічно дослідження психологині з Університету Північної Кароліни Сари Алго продемонструвало, що почуття вдячності мотивує людей не тільки проводити більше часу з тими, кому вони вдячні, а й бути більш чутливими та краще співпрацювати з іншими. І, як ви можете здогадатися, Алго виявила, що бажання, викликані вдячністю, склали фундамент для зростання стабільних соціальних зв'язків.¹²⁰ За шість місяців ті, хто частіше відчував та демонстрував вдячність, повідомили, що їхні стосунки з іншими людьми зміцнішали. У нашій власній роботі ми виявили, що почуття вдячності до когось також підвищує лояльність. Люди, вдячні іншим, були готові працювати, аби подбати про те, щоб ці інші не були соціально виключеними з нових груп. Тобто вони були готові платити гроші для того, щоб їхніх колишніх благодійників не виключали з груп, до яких самі ці люди належали.¹²¹

Ситуація з гордістю та співчуттям дуже схожа. Як ми бачили, відчуття та демонстрація автентичної гордості не тільки підсилюють наполегливість, а й притягують до вас людей. Крім того, співчуття й тепло були визнані базовими мірками, дуже важливими для людського сприйняття.¹²² Якщо ми вважаємо, що хтось є співчутливим, ми сприймаємо його або її як гідного партнера для формування відносин.¹²³ Насправді гордість як ознака компетентності та співчуття як ознака тепла настільки важливі для нашого сприйняття та оцінювання людей, що вони являють собою два перших враження, які наш розум складає про інших.¹²⁴ Якщо хтось наділений однією з цих якостей, ми відзначаємо цю людину як таку, з якою варто співпрацювати.

Як результат, розвиток співчуття, вдячності та гордості допоможе вам знайти цю, здавалося б, примарну точку балансу між індивідуальним просуванням і соціальними зв'язками. Ці стани не тільки змусять вас більше цінувати майбутнє й бути готовими поступатися вигодами в сьогоденні, щоб зробити це майбутнє кращим; вони також розширять ваші соціальні зв'язки й завдяки цьому зроблять вас стійкішими. Регулярне переживання та демонстрація цих емоцій змусять самоконтроль працювати так, щоб поліпшувати як індивідуальні, так і соціальні результати. Вони впливають на моральність нашої поведінки, і це змушує нас поводитися таким

чином, щоб формувати наш характер. І тоді, як ми бачили під час перебігу дилеми в'язня, покращуються наші здобутки та прив'язаність до інших. Інакше кажучи, використання цих емоцій допоможе нам упоратися із першопричинами, що потребували самоконтролю, і в той самий час вони дозволяють розвивати силу, що йде на користь нашим цілям.

Квадратура круга

Враховуючи все, про що я говорив у цьому розділі стосовно походження самоконтролю зі співпраці, а також його важливості для нашого кінцевого успіху, соціального та індивідуального, ви можете замислитися над парадоксом, або навіть двома парадоксами, що, здається, випливають із цих тверджень. Перший є досить очевидним. Якщо співпраця така важлива для успіху —

настільки важлива, що ми входимо в цей світ схильними до побудови соціальних відносин, коли це тільки можливо,— чому у світі взагалі існують шахрайство, брехня і неробство? Чому люди не еволюціонували так, щоб протистояти спокусі швидкого виграшу, коли в довгостроковій перспективі співпраця приносить набагато більші дивіденди? Існує два способи відповісти на це питання. Перший полягає в тому, що суспільство, яке складається винятково зі святих (або, раз уже так, абсолютних грішників), не буде еволюційно стабільним. Тоді можна б було отримати занадто багато вигоди тільки через те, що ти обираєш стратегію, яка є непопулярною в інших.¹²⁵ Подумайте про це. Якщо шахрай потрапляє до світу, де всі без вагань діляться одне з одним, він би просто всіх обчистив. Глибше питання, однак, стосується не того, чому добродесна поведінка має свої відмінності в різних людей, а того, чому вона буває різною в однієї людини. Чому кожен індивід може бути схильним до вагань, коли потрібно виявити самоконтроль, необхідний для моральної поведінки щодо інших.

Більшість із нас мали досвід, коли хтось, кого ми, здається, дуже добре знаємо, поводиться дивно. Найпоширеніший випадок — коли ваш близький друг починає вам брехати. Або зазвичай надійний колега раптом підводить. Хоча така поведінка може здатися неприродною для конкретної особи, один із наукових фактів, багаторазово підтверджений протягом останнього десятиліття, полягає в тому, що хоча репутація може стати нам у пригоді, моральність людської поведінки є набагато більш гнучкою, ніж того можна було б очікувати.¹²⁶ Як я вже вказував на початку, моральність більшою мірою залежить від компромісів між негайними і майбутніми винагородами,

при цьому добродійність, як правило, впливає з прийняття короткострокових витрат заради більшої довгострокової вигоди. Бути добродійною людиною досить важко, бо, окрім властивої нам тенденції переоцінювати теперішнє, у нас є бажання вбити двох зайців одночасно. Ми еволюціонували не для того, щоб бути святими; ми еволюціонували, щоб бути адаптивними. А адаптивність означає отримувати більше, ніж витратити, коли це тільки можливо. Отже, якщо ви можете обманювати, ледарювати або іншим нечесним способом отримати те, чого ви бажаєте цієї миті, незважаючи на шкоду для власної репутації, частина вашого розуму спонукатиме вас до цього. Згадайте мій експеримент із шахраюванням, про який ідеться в третьому розділі. Дев'яносто відсотків звичайних людей діяли всупереч власному моральному кодексу заради того, щоб отримати негайне задоволення, коли гадали, що ніхто про це не дізнається. Подобається вам це чи ні, але така тенденція існує всередині кожного з нас, і, як ми вже це бачили, спиратися на розум чи логіку, щоб уникнути таких ситуацій, виявляється марною справою.

Другий парадокс може здатися ще складнішим: якщо самоконтроль, пов'язаний зі співпрацею та соціальними відносинами, так просто підтримувати, чому ж тоді самоконтроль в інших сферах дається так важко? Чому ми нерегулярно переживаємо соціальні емоції, які могли б допомогти владнати справи? Це правда, що іноді ми обманюємо, ледарюємо або іншим чином поводимося егоїстично щодо інших, але зазвичай тільки тоді, коли вважаємо, що наші вади не стануть загальновідомими, або ж коли вигоди від негідної поведінки надзвичайно високі. У більшості інших соціальних ситуацій співпраця є нормою, оскільки вона не тільки корисна для вас, а ще й *відчувається* як приємна. Вірте чи ні, але щедрість та співпраця активують центри винагороди в мозку — прийняття витрат на користь іншим нерідко нейрологічно кодується як винагорода.¹²⁷ Поведінка, що сприяє відчуттю належності до групи, є корисною, тому наш розум спонукає нас працювати ще наполегливіше та розумніше, коли ми перебуваємо або сподіваємось опинитися в оточенні інших, і відчувати в цей час відповідні емоції. Але коли справа доходить до зусиль, що зосереджені на наших власних досягненнях,— навчання, практика, підготовка індивідуальних проєктів, дотримання дієти та фізичні навантаження,— робити те, що правильно для довгострокової перспективи, стає набагато складніше; у такому разі значно важче протистояти спокусі негайного задоволення. Відповідь на питання, чому відбувається саме так, дає уявлення не тільки про проблему самоконтролю, а й про те, як її виправити.

Підтримувати самоконтроль стає настільки важко через те, що наш погляд на сутність успіху змінюється з плином часу. Протягом останніх десятиліть індивідуалістичний погляд на успіх було висунуто на перший план, і разом із цим ми перейшли від оцінювання чеснот до складання резюме. Відповідно успіху може досягти будь-хто, якщо бажає досить старанно працювати. Забудьте про час із родиною, забудьте про соціалізацію, забудьте про сон. Якщо ви хочете потрапити на вершину, ви не маєте перейматися через іншого, ви повинні через нього переступити. Ви маєте бути дисциплінованими, старанними та розсудливими. Стрес і емоції перешкоджають, або, як було лаконічно зазначено на одній наклейці, котру я нещодавно бачив на чиему авто: «Біль — це слабкість, яка залишає тіло».

Проблема полягає в тому, що, оскільки наш погляд на успіх став більш зосередженим на окремих особах, звичайні, емоційні методи боротьби зі спокусою, з якими ми народилися, залишилися на другому плані. Мати, яка демонструє витримку, працюючи на двох роботах, щоб підтримати свою родину, робить це через любов. Лікар, який витрачає багато свого власного часу на волонтерство в клініці, робить це через співчуття. Дитина, що намагається вивчити абетку разом із батьком, робить це через гордість. Ці емоції, нерозривно пов'язані з суспільним життям, історично змусили нас протистояти спокусам егоїзму та лідарства. Але тепер ми забуваємо про них у гонитві за успіхом, хоча саме вони пропонують нам декілька шляхів для його подальшого розвитку.

Коли успіх залежить від особистих взаємодій, коли спокуса і співпраця розміщені на одній лінії, ці емоції автоматично викликаються для здійснення впливу. Так було задумано. Але коли ми звертаємося до показників успіху, які стосуються тільки нас самих (бали на іспитах, оцінки продуктивності на роботі, пенсійні заощадження, сантиметри на нашій талії), ці емоції не виникають помітно, оскільки тут немає соціального контексту. Коли перед вами постають такі випробування, ви можете покласти лише на себе самих, або, якщо бути точнішими,— на себе майбутніх. І, як ми вже бачили, ці майбутні особистості здаються такими далекими, що просто не мають значення. Вам ніколи не доведеться безпосередньо зіткнутися з собою майбутніми. І в цьому полягає проблема. Якщо я піддамся спокусі й порушу свою обіцянку, я почуватимусь винним, коли побачу вас наступного разу. Але якщо я піддамся та зроблю щось, що зашкодить моїй майбутній особистості або обмежуватиме її добробут, це не матиме великого значення. Якщо я не дотримуватимуся давнього принципу «ретельно роздивитися себе в дзеркалі», я ніколи не відчуватиму відповідальності перед моїм майбутнім або минулим «я». Це всього лише є, тільки тут і зараз.

Звичайно, якщо міркувати логічно, ми знаємо, що наші поточні рішення впливають на майбутнє, і знаємо, що ми повинні робити. Але нехтуючи соціальним контекстом багатьох наших зусиль, ми втрачаємо автоматичні переваги, які зазвичай надають емоції, пов'язані з соціальним життям. У нашому природному середовищі ми не досягали успіху у відмові від м'ясної їжі або виконанні тестів, тому в нас не існує автоматичних емоційних реакцій, які допоможуть нам упоратися з такими завданнями. І оскільки зараз ми переважно визначаємо успіх за індивідуальним, а не соціальним принципом, у пошуку стратегій, що допоможуть нам поводитися стримано, ми не звертаємо уваги на наші емоції. Цей факт був підсилений історичною випадковістю, адже наукові дослідження самоконтролю почалися саме тоді, коли метафора розуму як комп'ютера була доволі популярною. У результаті цієї невтішної ситуації ми робимо життя набагато більш складним та сповненим стресу, ніж воно б мало бути.

Проте, як я вже зазначав, я не можу сказати, що сучасний погляд на успіх є неправильним і його потрібно відкинути. Я також не стверджую, що нам усім варто жити в комунах, де ми зможемо співпрацювати скільки влізе. Те, що визначає досягнення та успіх, завжди значною мірою залежить від технологічних потреб суспільства, а я не бачу, щоб ми поверталися до передіндустріального, нетехнічного часу. Це означає, що успіх і далі залежатиме від індивідуальних здібностей і досягнень. Конкуренція у всіх сферах залишатиметься високою, і в результаті й далі існуватиме спокуса покинути всі справи на найважливішому етапі. Але задум полягає не в тому, щоб перемогти систему, а в тому, щоб змінити власні стратегії досягнення успіху й перемогти всередині неї. Для цього треба використовувати оригінальні емоційні інструменти, що ними з давніх-давен був оснащений розум. І, як ми побачимо далі, цей шлях не тільки допоможе вирішити проблеми, що виникають через стрес і самотність, а й також принесе користь людям, які нас оточують, у великих і малих масштабах.

Розділ 8

Ширше і вище: додаткові переваги соціальних емоцій у сприянні особистому та суспільному успіху

Як тільки ми визнаємо, що витоки самоконтролю можна знайти у проблемах соціального життя, ми поміняємо погляд на принцип його роботи та потенційні можливості. Ми не лише матимемо змогу використати силу емоцій, на яких він базується,— вдячності, співчуття та гордості — це зробить нас більш орієнтованими на майбутнє. Ми станемо кориснішими для власного майбутнього, але також можемо поставити ще глибші питання щодо диференційних шляхів і масштабів. Я маю на увазі, що ми можемо поцікавитись, чи працюють соціально орієнтовані емоції в соціально сприятливих формах. Чи поширюються вони в групах так само, як інші соціальні явища? Чи є вони та їхні наслідки «інфекційними»? Якщо так, то чи можуть вони поширюватися в групах не тільки для формування поведінки індивідів, а й для впливу на міжчасові рішення у великих масштабах, коли короткострокові жертви багатьох є необхідними для забезпечення довгострокового процвітання кожного?

Із причини, яка скоро стане відомою, я впевнений, що відповідь на всі ці запитання — «так». На відміну від таких когнітивних механізмів, як сила волі, контроль, відволікання уваги та формування звички, емоції пов'язані не тільки з розумом; вони пов'язані зі світом. Вони призначені не тільки для того, щоб впливати на нашу поведінку щодо інших, але й одночасно давати сигнал і поширюватися серед тих самих людей у намаганні змінити їхні переконання та дії. У результаті наші емоції забезпечують численні шляхи, за допомогою яких ми можемо впливати на те, як люди навколо нас бачать світ і поведуться в ньому. Як ми ще побачимо, відчуття та прояви вдячності чи співчуття можуть істотно змінити емоційний стан людей навколо, не лише спонукаючи їх бути більш доброзичливими, сумлінними та старанними, але й зменшуючи рівень їхнього стресу, тобто сприяти їхньому благополуччю. У мережі, де співробітники, студенти або товариші пов'язані між собою, хай навіть дуже поверхово, ефект культивування та демонстрації соціальних емоцій зробить їхній зв'язок стійким. Коли

одна людина — один вузол цієї системи — стикається з викликом або труднощами, інші, завдяки своїй поведінці чи схильним до поширення емоціям, нададуть їй підтримку. Оскільки ці емоції проходять крізь мережу, полегшується можливість їх коригування у випадках загроз чи викликів; завжди існують стабільні сили, що підштовхують орієнтацію на майбутнє та на пов'язане з ним благополуччя вгору.

Деякі соціальні проблеми потребують вирішення на рівні групи. Кожен має бути готовим вкластися у спільні пожертви, якщо має намір скористатися вигодами в майбутньому. Декілька осіб, що сплачують більше за безпечну чисту енергію чи вирішують користуватися громадським транспортом, аби дістатися роботи, не зможуть вплинути на загрози, пов'язані зі зміною клімату, якщо інші не робитимуть нічого в цьому напрямі. Бажання однієї людини сплачувати дещо більші податки, щоб забезпечити ремонт національних доріг, буде вартим небагато, якщо більшість інших чинитиме спротив будь-яким намаганням влади збільшити податки. Однак саме у випадках, коли нерідко виникає бажання поводитись егоїстично — через відчуття анонімності чи переконання, що поведінка однієї людини не здатна вплинути на ситуацію, використання соціально орієнтованих емоцій для стимулювання самоконтролю та розуміння цінності майбутнього може принести великі дивіденди. Як тепер зрозуміло, когнітивні механізми та свідомий аналіз, що спрямовує їх, не завжди є раціональними, коли це необхідно, принаймні з точки зору майбутнього. Вони можуть породити корисливі інтереси і часто роблять це, особливо в умовах, коли люди вважають, що їхня індивідуальна жертва або демонстрація «доброго характеру» залишаться непоміченими. Люди обманюють, коли гадають, що можуть уникнути будь-яких негативних наслідків для своєї репутації. Але соціальні емоції працюють не так. Вони не чутливі до анонімності чи масштабу. Вони завжди спонукають людей до співпраці, протистоять спокусі негайного збагачення, тому що саме для цього вони й були створені. Коли ви відчуваєте одну з цих емоцій, ваша оцінка майбутніх цілей зростає. Ви жертвуватимете, щоб допомогти майбутньому собі чи будь-кому, з ким ви зустрінетеся, незалежно від того, знаєте ви його чи ні. Ці емоції дають надійний і послідовний поштовх до того, щоб протистояти спокусі, й, отже, мають потенціал для боротьби з багатьма упередженнями, що стимулюють нетерпіння та необачність на рівні суспільства.

Щоб дізнатися, як і чому використання цих соціальних емоцій для побудови успіху забезпечує додаткові переваги, розгляньмо кожен їх різновид по черзі. Ми почнемо зі здатності цих станів поширюватися — переходити від людини до людини за допомогою мереж, щоб зробити кожного з нас, а також мережі в цілому, більш стійкими перед

лицем випробувань. Потім ми повернемося до здатності цих емоцій зростати — мотивувати рішення та поведінку, що можуть підвищити успіх та добробут у суспільному масштабі.

Сила піраміди

Вузькопрофільний чи різнобічний? Якщо ви присвятили певний час вивченню літератури про досягнення успіху, то, без сумніву, вже стикалися з цими термінами. Раніше всебічний розвиток, тобто вправність у багатьох різних сферах, був способом забезпечити вступ до вищого навчального закладу, професійної школи тощо. Займаєшся спортом? Маєш твердий середній бал? Займаєшся волонтерством у благодійній організації? Постав позначки у графі навпроти — і ти вже на півдорозі до успіху. Принаймні так було колись. Але оскільки все більше й більше людей змагалися за однакову кількість місць, критерії неминуче змінилися. Раптом стало недостатнім просто займатися спортом — ти повинен був бути кращим у цьому. Працюєш на благодійну організацію — прекрасно, але це повністю затьмарюється порівняно зі створенням власної організації. З кожним роком планка піднімалася все вище, змушуючи людей працювати більше та довше, щоб бути конкурентоздатними. Виникла тільки одна проблема: у всебічно розвинених закінчувався час.

Оскільки в добі 24 години, зусилля кінечні, а це означає, що досягнення в різних сферах — це гра, у якій обов'язково хтось програє. Хоча можна зробити багато речей досить добре, неможливо зробити дуже багато складних речей надзвичайно добре. Якщо ви проводите більше часу, вдосконалюючи віртуозну гру на гобої, ви напевно матимете недостатньо часу, щоб присвятити себе написанню першого роману. Через це геометрії успіху довелося змінитися. Люди можуть бути лише достатньо всебічно розвиненими. І коли в коледжах та кадрових агентствах з'явилось більше всебічно розвинених людей, ніж було потрібно, привабливих кандидатів почали ідентифікувати по-іншому: шукали людей із вузькою спеціалізацією.

Якби ви розподіляли здібності людей за кількома вимірами, то показники всебічно розвинених були б доволі рівномірними. Вони б демонстрували гідний рівень здібностей у будь-якому напрямку, у якому б ви поглянули; профіль із переліком їхніх сильних рис був би доволі нудним. Але профілі дійсно унікальних особистостей — тих, хто має одну виняткову здатність, — мають зовсім інший вигляд. Вони демонструють гострий кут в окремій ділянці, що височіє над усіма іншими. Тож, хоча вони могли й не займатися спортом, не співали в церковному хорі та мали посередні оцінки, деякі з них могли б

написати вишукану симфонію, запустити вигідний стартап або відшукати нову зірку. Коротше кажучи, ці колючі, або гострі, люди демонструють цілеспрямованість, яка сприяє винятковому, але дещо одномірному таланту. Люди з шаленою витримкою, які пристрасно прагнуть до єдиної мети, зараз являють собою модель успіху. І по правді, я вважаю, що це загалом добре. Креативність, геніальність і досконалість вимагають відданості. Люди, що можуть виявляти майстерність у багатьох сферах, як да Вінчі,— це надзвичайна рідкість. Але це не означає, що більшість із нас не знайде сферу, у якій ми можемо запропонувати щось унікальне, якщо наділені самоконтролем, щоб залишатися зосередженим і реалізовувати наше прагнення. Більше того, поза межами академічної сфери всебічна розвиненість не має особливого значення. Підвищення у межах технологічної компанії залежить від здатності кодувати або проектувати незвичайним чином. Створення нового проекту, як і у випадку з художником, залежить від креативності та технологічності. І тут варто бути обережними, адже я не маю на увазі, що володіння різноманітними здібностями не може мати особисту цінність або бути корисним для розуму і тіла. Захоплення можуть бути дуже приємними і робити людину зацікавленою. Але коли йдеться про справу, вони, як правило є другорядними для досягнення нашої головної мети.

Однак незважаючи на всі переваги вузької спеціалізації, мушу відзначити один істотний недолік: з погляду геометрії зубець є найменш стійкою фігурою з усіх, що існують. Наче вежа, він може піднятися до великих висот, але, зіткнувшись із перепоною, легко нахилитися і впасти. Хоча можна довго пояснювати цю закономірність за допомогою фізичних законів, гадаю, не варто. Будь-яка дитина, що колись гралася в кубики, знає, що це правда. Однак для нас важливо, що під час перенесення уявлення про зубець із фізики на суспільство ця слабкість зберігається: «гострі» люди з вузькою спеціалізацією можуть досягнути бажаних висот, але, коли щось піде не так, вони можуть упасти до рівня набагато нижчого, ніж той, із якого розпочинали свій підйом.

Те, що здається очевидним фактом, не завжди усвідомлюється, оскільки «гострі» серед нас мають ще багато тем для роздумів. Завдяки початковим успіхам їхні подальші шляхи частково полегшені, деякі потенційні перешкоди вже було прибрано, що дозволяє рухатися дещо впевненіше. Наприклад, якщо ви досягли певних висот у старшій школі, ви, найімовірніше, вступите до хорошого університету. А з такою освітою, напевно, отримаєте гарну роботу в престижній компанії, тому що ви вже на крок попереду інших через зв'язки та репутацію вашої школи. Справедливо це чи ні, але для вас відчиняться ті двері, що залишалися би зачиненими для інших, незалежно від того,

як сильно б вони стукали.¹²⁸ Проте коли щось піде не так (головний хірург втрачає спритність через нещасний випадок, або топ-менеджер не отримує посаду генерального директора, заради якої працював роками), падіння з вершини може бути геть руйнівним.

Як я зазначав у першому розділі, люди, які високо оцінюють сумлінність — особисту рису, тісно пов'язану з витримкою, — набагато дужче страждають від рідкісних невдач, ніж інші. Цей факт свідчить про те, що більш високий рівень благополуччя, пов'язаний із такими особистими рисами, як витримка, не впливає на здатність цих людей протистояти болю від невдач, а просто відображає нижчий рівень ризику невдач загалом. Інакше кажучи, люди, які не так часто зазнають поразки, зазвичай щасливіші, але це не означає, що вони менше страждатимуть від неї, якщо і коли вона станеться. Справді, «гострі» люди з вузькою спеціалізацією стикаються з невдачами не так часто, але з ними це трапляється й може завдати великої шкоди.

Отже, якщо зубець не є стабільним профілем, тоді що? Яким є найкращий спосіб досягти високого рівня, а також бути стійким до збоїв? Як виявилось, наші пращури знайшли рішення, коли створювали будівлю, щоб досягти зірок. Коли йдеться про стабільність, піраміда є щонайліпшим варіантом. Ця форма максимізує висоту за умов збереження стійкості краще, ніж узагалі будь-яка фігура. На відміну від зубця, піраміда широка знизу, і саме такий низький центр тяжіння надає їй стабільності. У той час, як відносно легкий удар може вцент зруйнувати вежу, знадобиться набагато серйозніший удар, щоб зруйнувати таку саму заввишки піраміду. Насправді висоти, що може досягти піраміда, залишаючись при цьому стабільною, майже безмежні, доки ширина її основи пропорційно збільшується. Якщо ми знову перенесемо це уявлення з фізичної сфери до людської, буде легко провести паралелі: більші досягнення вимагають ширшої бази. Або можна сказати дещо інакше: якщо ви збираєтеся бути «гострим», ви повинні мати щось для підтримки цілеспрямованої відданості, що є необхідною для досягнення вашої мети. Питання, звичайно, полягає в тому, з чого складається ця база. Як я вже зазначав вище, це не можуть бути додаткові здібності. Витрати часу на те, щоб покращити ваші навички кодування, коли ваша інша мета — бути шеф-кухарем, у якийсь момент принесе зниження прибутків. І знову, я не кажу про те, що мати хобі погано. Хобі чи будь-які захоплення — це прекрасно. Скоріше я маю на увазі, що спроби вдосконалювати навички в багатьох сферах у певний момент потребуватимуть компромісів. І коли настане час, відношення між висотою вашої метафоричної піраміди і шириною почне рухатися в протилежному напрямку. Простіше кажучи, ви можете поширюватися занадто тонко.

Але якщо різноманітні навички не є найкращим способом, щоб побудувати базу підтримки, що тоді? Усе дуже просто. Це традиційне джерело людського добробуту та стійкості — соціальні зв'язки. Як ми побачили у попередньому розділі, соціальний зв'язок, що у своїй основі містить три соціальні емоції, пов'язаний з орієнтацією на майбутнє. Переживання цих емоцій — тих, що можуть виникнути лише у контексті соціальної взаємодії,— підсилює самоконтроль і завдяки цьому допомагає нам сягнути вище. Але підсилення самоконтролю, що виникає завдяки культивуванню вдячності, співчуття та гордості, також допомагає пов'язати нас із іншими, зменшуючи наші егоїстичні бажання негайного задоволення. Як ми побачили, коли ви стикаєтеся з цими станами, ви можете діяти лише так, щоб стати більш привабливим та цінним партнером, батьком, колегою чи другом. І, на відміну від опанування навичок, культивування соціальних зв'язків не є складною справою. Це не потребує зусиль година за годиною, день за днем. Усе, що потрібно,— це готовність з'єднатися, поділитися, визнати важливість інших у нашому житті. Якщо ми дозволимо цим емоціям спрямовувати нас, ми отримаємо дуже простий і природний для нас спосіб робити це. Використання цих емоцій дозволяє нам зміцнювати наші основи, одночасно сягаючи небес.

Досі я зосереджувався перш за все на останній частині — здатності цих емоцій сприяти самоконтролю, що допомагає в досягненнях. Але, як я зазначав вище, використання їх може дати також інші, пов'язані з цим переваги, на додаток до створення зв'язків, що зменшують рівень самотності. Їхня «інфекційна» природа дозволяє їм поширюватися, подібно до вірусів, у соціальних мережах, створюючи можливості для взаємного підкріплення. Оскільки ваша база підтримки розширюється — ви регулярно зв'язуєтеся з більшою кількістю людей,— вона обов'язково перетинатиметься з базами інших, а це означає, що їхні емоції поширюватимуться на вас і навпаки. Ваше співчуття приведе до того, що інші відчуватимуть вдячність. Ваша гордість надихне ваших товаришів у команді почуватися так само. Результатом стане досконала стійкість усіх систем. Зрив, що виникає в одній частині мережі, може бути стриманий або збалансований шляхом уведення енергії з інших частин. Наприклад, коли одна людина ладна опустити руки під час роботи над проектом, вдячність, яку вона може відчути, думаючи про допомогу, що ви їй надавали, обов'язково підштовхне її до наполегливості. Оскільки ці моральні почуття поширюються в соціальній мережі, вони зміцнюють зв'язки і самоконтроль кожного, а отже, й добробут кожного та здатність досягати мети. Якщо коротко, то ці емоції пропонують метод, за допомогою якого всі човни піднімуться, як під час припливу.

Чудовий приклад цього феномену можна побачити в ефектах

співчуття у групі осіб, що регулярно протистоять вигоранню,— медичних працівників. Сігал Барсейд зі школи Вортон, цього разу працюючи з колегою Олівією О'Ніл, розглянула, яку саме роль відіграє співчуття та соціальні зв'язки в зусиллях і добробуті працівників закладу з догляду за хронічними хворими. Дослідниці опитали понад 200 людей, що працювали в різноманітних підрозділах у великому закладі. Опитування було націлене на збір інформації про рівні їхньої ефективності, а також почуття соціальної інтеграції, співчуття та співпраці. Ті, хто працював у підрозділах, що характеризувалися меншим почуттям соціального зв'язку, довіри, прийняття та підтримки — сукупність, яку дослідники назвали *любов'ю-зобов'язанням*, але яку можна легко порівняти зі співчуттям,— не тільки демонстрували гірші показники ефективності та залученості до роботи з догляду за пацієнтами, яка, за суспільним визнанням, потребувала уваги, але також низький рівень задоволеності роботою, більшу втомлюваність і частіші випадки відсутності на роботі.¹²⁹ Важливість цих висновків зумовлена ще й тим, що підрозділи, які вивчали Барсейд і О'Ніл, виконували однакову роботу. Завдання на одних поверххах закладу для лікування хронічних хворих не були складнішими чи більш нудними, ніж на інших. Проте звичайні розбіжності в тому, чи відчували люди зв'язок і співчуття до інших, значно вплинули на їхню мотивацію і здатність виконувати поставлені завдання. Простіше кажучи, у тих групах, де люди достатньо мірою дбали одне про одного, було значно легше присвячувати себе роботі, що потребує значних фізичних і емоційних витрат. Щоразу, коли одна людина відчувала перевантаженість і була готова відмовитися виконувати свою роботу, вона отримувала емоційну та фактичну підтримку від інших.

Гордість працює схожим чином. Вона підвищує стійкість і водночас формує навички. Чудовий приклад можна побачити в інтервенційному дослідженні, присвяченому великій групі самоанських підлітків, що жили в Сан-Франциско. Ці підлітки походили з районів і сімей, які часто перебувають на межі бідності і, як наслідок, їхні можливості щодо академічного та професійного успіху можуть бути обмеженими. Щоб дізнатися, як може вплинути на підлітків почуття гордості в їхній групі, команда психологів на чолі з Крістін Йє розробила та втілила серед цих підлітків програму, що відома як «Носи свою гордість» (Wear Your Pride, WYP). Команда очікувала, що заохочення підлітків до гордості за традицією підсилуватиме сильні сторони та здібності їхньої культурної групи та може збільшити не тільки їхнє прагнення до успіху, а й стійкість і добробут. Під час 8-тижневої програми WYP підлітки дізналися про культурну історію своєї групи, її художні досягнення, цінності, лідерів тощо. Базова мета полягала в

тому, щоб дозволити студентам будувати більш глибокі зв'язки зі своєю групою і пишатися цим. Але коли програма доходила кінця, виявилось, що зросла не тільки гордість, а й рівень залученості підлітків у громаду та рівень їхньої стійкості.¹³⁰ Багато хто з учасників зауважив, що почуття гордості та зв'язок з однолітками, які підкріплюють почуття гордості, змусили їх відчувати, що їм стало легше розв'язувати проблеми, і вони почали швидше відновлюватися. На перший план також вийшли бажання працювати сумлінніше, не здаватися перед випробуваннями, а також розвивати складні навички.

Отже, за умов розумного використання, соціальні емоції можуть функціонувати для того, щоб підтримувати збалансованість психічної системи, що лежить в основі процвітання. Вони дозволяють вам прагнути до найвищих досягнень, будуючи міцну соціальну базу. Оскільки вдячність, гордість і співчуття змушують вас присвячувати себе досягненню власних цілей, вони одночасно гарантують, що ви будете діяти так, щоб зміцнити свої відносини з іншими. Звичайно, переживання цих станів автоматично забере час, призначений для ваших індивідуальних занять, але це буде з користю витрачений час. Витрати часу на те, щоб інвестувати в інших — посміятися з ними, здивувати їх, заспокоїти,— не тільки дозволять вам бути більш продуктивними в той час, який ви присвячуєте роботі, але також функціонуватимуть як страховий поліс, який забезпечить вас подушкою безпеки, якщо настануть складні часи. Насправді це вже приємно. Вірите ви чи ні, жертвуючи на користь іншим, ви *будете* щасливими; ваш мозок сприйме це як винагороду. А те, що винагороджується, має тенденцію до поширення.

Вірусний успіх

Якщо існує думка, з якою може погодитися кожен, хто вивчає самоконтроль, вона полягає в тому, що використовувати силу волі для підтримки мотивації — не надто весела справа. У кращому разі людина почувається напруженою, у найгіршому це схоже на зубний біль. Це не означає, що сила волі не є важливою чи корисною, просто вона працює не відразу, нерідко вам доводиться змушувати себе її використовувати. Але такі механізми, як вдячність, гордість і співчуття, працюють інакше. Оскільки їхнім джерелом є соціальна взаємодія, кожна з цих емоцій по-своєму підштовхує вас до співпраці або обміну досвідом з іншими, зокрема і з майбутнім собою. І саме щедрість і віддача роблять ці стани досить унікальними. На відміну від сили волі, звичок тощо, вони можуть бути використані для розвитку орієнтованості на майбутнє, що в певному сенсі є нескінченною.

Поміркуйте, що робить вас щасливими. Нова машина? Вечера з давнім другом, якого ви знаєте з дитинства? Насправді вас, напевно, тішить і одне, й друге. Але те, скільки задоволення здатна принести кожна з цих дій і скільки часу воно триватиме, може змінюватися. Протягом двох десятиліть психологи вивчали, що робить людей щасливими, і ці дослідження дозволили сформулювати кілька основних принципів. Так, за гроші можна купити щастя, але тільки певною мірою. Якщо ви не можете дозволити собі пристойне житло, їжу або медичну допомогу, ви, мабуть, частіше почуватиметеся напруженими, ніж навпаки. Отже, залежно від того, де ви живете (адже вартість життя може різнитися), дослідження показують, що зі збільшенням доходів приблизно до 75 000 доларів посилюється й відчуття благополуччя.¹³¹ За цією межею траєкторії розходяться: щойно ваші базові потреби в безпеці задовольняються, щастя починає вимірюватися в іншій валюті, пов'язаній з міжособистісними переживаннями.

Хоча годинник Rolex може викликати усмішку на вашому обличчі, ця усмішка навряд чи триматиметься так само довго, як тоді, коли ви згадуєте радощі від гри в м'яча з вашою дитиною. Просто так побудовано наш мозок. Ніщо не робить людей такими щасливими, як компанія інших. Способи поведінки, добрі для нас у еволюційному сенсі, приємно *відчуваються*. Так наш мозок змушує нас їх дотримуватися. Секс приємний, тому що немає більшого еволюційного імперативу, ніж відтворення; якщо ви вирішите не розмножуватися, ваші гени не передаватимуться. Те саме з їжею. Чому солодка та занадто масна їжа така смачна? Тому що вона містить високий рівень калорій, що готові перетворитися на життєву енергію. Але настільки ж важливим, як харчування та секс, є виживання нашого виду, співпраця та подібні види соціальної підтримки. Отже, ми не тільки насолоджуємося компанією наших ближніх, але й діями, які це закріплюють.

Як виявляється, ніщо так не сприяє побудові взаємин і пов'язаному з ними щастю, як дарування. Ця проста дія — запропонувати щось цінне комусь іншому — є сутністю співпраці і, як відомо, приносить майбутні дивіденди. За цим критерієм, акт віддавання сам по собі повинен, як і секс або їжа, відчуватися приємним, хоча він вимагає чимось жертвувати. Ми всі чули, що краще давати, ніж отримувати, але до недавнього часу ніхто не знав, чи погодився людський мозок із цією думкою. Щоб з'ясувати це, психологи Майкл Нортон та Елізабет Данн розробили цікавий комплекс експериментів.

Перший експеримент був доволі простим. Дослідники зробили репрезентативну вибірку американців, у якій були представлені різні

національності, та провели опитування, наскільки часто вони здійснюють два види витрат: особисті та просоціальні. До особистих витрат належали гроші, витрачені на придбання подарунків для себе, а також на сплату рахунків і підтримання власного стилю життя. Просоціальні витрати склалися з грошей, що були використані для купівлі подарунків іншим або для благодійних пожертв. Респондентів попросили відповісти ще на одне питання: «Як добре ви почуваетесь взагалі?» Результати були цілком очікуваними. Люди, що витрачали свої гроші на просоціальні цілі, були щасливішими. Ця модель працювала на всіх рівнях доходів, і це свідчить, що люди, які могли віддати більшу частину свого багатства іншим, були щасливішими не тільки тому, що мали більше грошей узагалі.¹³² Однак, хоч би який інтерес викликали ці висновки, їх можна пояснити й іншими причинами. Більш просоціально орієнтовані люди могли б бути щасливішими взагалі. Якщо це так, то структура їхніх витрат не може бути причиною їхнього щастя; вона може просто висвітлювати дії, до яких вони більш схильні.

Щоб дати раду цій проблемі, Данн і Нортон пішли іншим шляхом. Кілька ранків поспіль вони підходили до людей у громадських місцях і просили їх повідомити, наскільки вони щасливі. Далі дослідники робили те, чого ніхто з цих людей не очікував. Вони давали їм або 5 або 20 доларів із однією з двох інструкцій: витратити ці гроші сьогодні на себе або на когось іншого. Увечері дослідники зв'язувалися з кожною людиною, якій вони дали гроші, й питали, наскільки щасливою вона почуваеться. Як і раніше, віддавання виявлялося дією, що приносить більше щастя. Ті, хто витратив отримані гроші на інших, були набагато щасливішими наприкінці дня, ніж ті, хто купував щось для себе, незалежно від їхнього початкового рівня щастя. Цікаво, що те, скільки грошей вони витратили на інших, не мало значення: ті, хто витратив 5 доларів, були не менш щасливими, ніж ті, хто витратив 20 доларів. Сам акт віддавання й був тим, що приносило задоволення.

Хоча цей висновок може здаватись однозначним, проблема все ж таки залишається. Можливо, люди говорили те, що, на їхню думку, експериментатори хотіли від них почути. Щоб пересвідчитися, що дарувачі дійсно казали правду про свої почуття, а не розповідали більш соціально прийнятні, за їхнім уявленням, речі, було проведено інші експерименти з розрахунком на глибше дослідження мозку людини. Використовуючи апарат МРТ, економіст Вільям Гарбо і його колеги виміряли реакцію мозку людей під час двох видів віддавання: вимушеного і добровільного. На початку сесії Гарбо дав своїм учасникам 100 доларів та ознайомив їх із діяльністю добровільної організації, що була орієнтована на допомогу голодним. Він також

пояснив, що, лежачи в сканері, вони побачать запропоновані суми переказів частини своїх 100 доларів на рахунок цієї благодійної організації. У більшості випадків вони могли б вирішити, чи хочуть провести транзакцію — прийняти добровільне рішення. В інших випадках це відбувалось автоматично, на кшталт обов'язкового податку. Під час кожної транзакції команда Гарбо зосереджувала увагу на центрах винагороди в мозку, де збільшення активності відображає збільшення задоволення. Те, що вони з'ясували, досить упевнено підтримувало висновки Нортон і Данн. Хоча центри винагороди виявили більшу активність під час добровільної, ніж під час обов'язкової пожертви, вони зареєстрували отримання задоволення в обох випадках. Віддавання будь-якого типу робило людей щасливішими.¹³³

Отже, як я й розповідав, співпраця та обмін можуть містити в собі будь-які ресурси, а їхнім першим кроком завжди є віддавання. Задоволення від нього не потрібно обмежувати лише грошима. Було виявлено, що евдемонічна поведінка (так психологи називають дії, винагороди за які випливають із соціальних зв'язків, емпатії, вдячності тощо) не тільки активує такі самі неврологічні центри винагороди в мозку, а й, на відміну від активації цих центрів через егоїстичний пошук задоволень, пов'язана з більшою стійкістю до депресій та самотності з плином часу.¹³⁴ Простіше кажучи, жертви, що були викликані емоціями, та результативність співпраці, як правило, сприяють збереженню та корисні для благополуччя. І водночас, як ми дізналися раніше зі сторінок цієї книжки, вони підвищують здатність бути орієнтованими на майбутнє та підтримують самоконтроль. Саме цей передовий характер емоційно орієнтованих стратегій з плином часу робить їх здатними поширюватись і посилюватись серед людей. Але в них є ще один аспект — відносно унікальний у психологічному сенсі, він дійсно робить ці емоції дієвими чинниками для забезпечення успіху: вони можуть поширюватись за принципом вірусів. Усі емоції є «інфекційними», вони безперешкодно поширюються у межах груп.¹³⁵ Якщо ті, хто навколо вас, щасливі, то радість може передаватися від однієї людини до іншої. Якщо ви відчуваєте смуток, навколо вас зростатиме темрява. Але соціально орієнтовані емоції, як ті чотири, що про них я постійно говорю, є особливими. Їхнє поширення може набувати двох форм: ідентичної та взаємної.

Під ідентичним я маю на увазі той звичайний тип «зараження», коли одна людина підхоплює й віддзеркалює почуття іншої. Незалежно від того, розумієте ви це чи ні, ваш мозок постійно розшифровує емоційні та невербальні сигнали від людей, які вас оточують. І якщо немає причин вважати цих людей загрозою, ваш розум часто прийматиме і

втілюватиме ці сигнали. Наприклад, коли ви бачите, що хтось усміхається, ви, мабуть, самі всміхнетеся, навіть якщо свідомо не керуєте такою поведінкою. Це явище, яке часто називають несвідомою мімікрією, призначене для синхронізації з іншими. Копіюючи їхні невербальні сигнали, ми схильні відчувати те, що вони відчують на нижчому рівні, й це допомагає нашому розуму інтерпретувати свої психічні стани. Насправді це процес початкового авантаження. Якщо я побачу, що ви стоїте з розправленими плечима та високо піднятою головою, я, найімовірніше, налаштую своє тіло так, щоб воно віддзеркалювало ці сигнали, котрі мій мозок інтерпретуватиме як почуття гордості. Інакше кажучи, один зі способів дізнатися, що ви відчуваєте,— «випробувати» ті сигнали, що ви випромінюєте. І зрештою, коли я це роблю, я якоюсь мірою відчую те, що відчуваєте ви.

Значення цих процесів для поширення успіху полягає в тому, що коли одна людина в групі почувається вдячною, гордою чи співчуває комусь, вона трохи «заражає» людей навколо себе. Якщо подумати, це доволі знайомий досвід. Ви, напевно, відчували гордість, стоячи поруч із тим, з ким ви пов'язані і хто сяє від гордості. Це зазвичай називають «трітися в променях слави». Отже, якщо ми сприйматимемо себе як частину соціальних мереж, ми отримаємо вигоду не тільки від власних зусиль із культивування цих станів, а й від спроб людей, які нас оточують, зробити те саме. Якщо настане день, коли я через сум або роздратованість не зможу викликати вдячність самостійно, я можу отримати вдячну підтримку від своїх колег та друзів.

Я здогадуюсь, про що ви думаєте зараз: чому ця система не може принести небажаних наслідків? Що, як поширюватися за принципом вірусу буде не вдячність, а, наприклад, гнів? Що, як мій поганий настрій передаватиметься моїм друзям? Насправді все може піти й таким шляхом. Усі емоції можуть поширюватись однаковою манieroю. І саме тому, знову ж таки, ми повинні міркувати з точки зору системи, а не окремої людини. У будь-якій пов'язаній системі можуть поширюватись «інфекції» — добрі чи погані. Але для того, щоб система була стійкою, вона повинна мати певну здатність реагувати на негативні зриви і виправляти себе. У нашому випадку найпростіший спосіб для цього — це впевнитися, що достатня кількість «вузлів» системи (під «вузлами» я маю на увазі людей) відчують «правильні» емоції. У такому разі ці люди служитимуть захистом від передавання руйнівних станів. Гнів не зможе поширюватися на великі дистанції, оскільки на своєму шляху він зіткнеться з великою кількістю перешкод у вигляді таких станів, як вдячність, гордість чи співчуття. І подібно до того, як імунна система реагує на патогени, проблемні стани будуть видалені.

Хитрість полягає в тому, щоб переконатися, що система збалансована. Дуже важливими є переломні моменти. Якщо забагато

емоційних «патогенів» вражають групу одночасно, система може виявитися нездатною виправляти сама себе. Для того щоб уникнути такого важкого стану, треба приділяти увагу атмосфері та культурі, що є властивими для групи. Норми потрібно контролювати та підтримувати. Ельський психолог Девід Ренд провів дуже цікаве дослідження у сфері співпраці. Результати цієї роботи продемонстрували, як незначні зміни в базових рівнях чесності чи нечесності в групі можуть докорінно змінити те, наскільки чемно поводитиметься будь-яка конкретна особа.¹³⁶ Те саме стосується емоцій, що пов'язані з самоконтролем. Щоб підсилити здатність кожного досягати мети і продовжувати працювати, базові рівні трьох цільових емоцій необхідно підтримувати на рівні групи. Тож навіть попри те, що час від часу окремі люди переживатимуть важкі в емоційному плані дні, у системі залишатиметься достатньо вдячності, співчуття та гордості, щоб компенсувати це.

Хоча поклатися на зараження ідентичними станами може бути корисним для збереження соціально-орієнтованих емоцій, існує й інший шлях. Як я вже наголошував вище, ці емоції, завдяки їхній фундаментальній ролі в соціальній взаємодії, можуть поширюватись і, як наслідок, бути взаємно керованими. Коли я перебуваю поряд із кимось, я можу пасивно відображати те, що відчуває ця людина. Але в іншому разі я можу відчути додаткову емоцію через поведінку цієї людини щодо мене, зумовлену почуттями. Наприклад, як ми бачили раніше, якщо я відчуваю співчуття або вдячність, я, найімовірніше, допомагатиму комусь. І мої дії, напевно, не лише допоможуть йому впоратися з неприємною ситуацією, а й змінять його почуття. Людина почуватиметься вдячною, і в результаті буде більш схильною допомогти комусь іще. Ці нові емоційні стани мимоволі передаються далі, формуючи нове коло повторюваної поведінки. Урешті-решт, це і є їхньою метою; ці стани розвивалися для того, щоб підтримувати соціальний обмін, змінюючи те, як ми оцінюватимемо сьогоднішні та майбутні винагороди. На щастя — або це ще можна назвати своєрідним подарунком еволюції,— зміни в тому, як ми розраховуємо вартість, можуть принести користь як нашим індивідуальним цілям, так і цілям інших людей, що нас оточують. Оскільки ці стани взаємно перетікають з одного в другий, вони також підвищують самоконтроль кожного, а разом із цим і здатність бути старанним, сфокусованим, а також розумово сильнішим та стійкішим.

Я міг би навести багато прикладів реалізації цього феномену, проте один із моїх найулюбленіших пов'язаний із дослідженням, яке провели Адам Грант із Вортона та Франческа Джино з Гарварду. Ці вчені вирішили дослідити наполегливість у сфері, для якої більше, ніж для

інших, є характерною чимала кількість відмов,— у фандрайзингу. Протягом двотижневого періоду Грант і Джино фіксували кількість дзвінків, що їх здійснили волонтери в намаганні отримати пожертви для університету. Проте в період між першим і другим тижнями половина фандрайзерів зустрічалася із директором університету з приводу цих пожертв. Під час зустрічі директор висловлював подяку за роботу волонтерів і зазначав, що весь університет також їм дуже вдячний. Для того, щоб зрозуміти, як цей прояв вдячності вплинув на волонтерів, Джино та Грант попросили учасників розповісти, наскільки їх цінують менеджери.

Події, що відбулися протягом наступного тижня, справляють доволі сильне враження. При тому, що середня продуктивність обох груп (тієї, яка зустрічалася з директором для розмови про щорічні пожертви, і тієї, що не мала такої зустрічі), була майже ідентичною протягом першого тижня дослідження, ті учасники, що отримали подяку, збільшили свої зусилля на 50 % протягом другого тижня.¹³⁷ У цій ситуації є важливим той факт, що волонтери почувалися не вдячними, а радше цінними та гордими. Фандрайзери стверджували, що подяка від директора змусила їх почуватися цінними, зрозуміти, що їхньою працею захоплюються через те, що вона може змінити ситуацію в університеті. Вдячність однієї людини розпалила гордість в інших, так вона сприяла їхнім зусиллям та наполегливості в доволі складному завданні, де нерідко доводиться стикатися з ризикими відмовами.

На підтримку цієї точки зору Грант, цього разу в співпраці з професоркою Єльської школи менеджменту Емі Вжесневські, виявив, що навіть очікування вдячності від роботодавців може збільшувати успіх. Зокрема, вони показали, що серед групи працівників ті, хто очікував вдячності за роботу і, у зв'язку з цим, наближення власного почуття гордості, працювали краще, ніж ті співробітники, що не переживали жодних емоцій.¹³⁸ Таке підвищення продуктивності, звичайно ж, забезпечить досягнення гордості, що на неї очікують співробітники. Це, своєю чергою, мотивуватиме додаткову відданість з їхнього боку, а також подальшу вдячність від керівництва. І це триватиме — емоційна спіраль, що рухається вгору.

Коли декілька голів гірше за одну

Досі ми вивчали самоконтроль та успіх під своєрідним мікроскопом. Ми бачили, як вдячність, співчуття та гордість роблять людей більш орієнтованими на майбутнє й у результаті — більш здатними контролювати свої імпульси та прямувати до своєї мети. Ми бачили, як ці стани одночасно захищають розум і тіло людини від щоденних

стресів, які ми називаємо життям. Також ми бачили, як ці емоції можуть перетікати крізь соціальні мережі та зміцнювати їх, роблячи людей, що належать до цих мереж, щасливішими та стійкішими. Але прийняття емоційного шляху до успіху має ще одну перевагу: він здатний як до зростання, так і до поширення.

Під зростанням я маю на увазі, що ці емоції можуть формувати рішення, які змінюватимуть їхнє значення з точки зору потенціалу для досягнення суспільного успіху. За умов правильного використання вони можуть відігравати визначну роль у прийнятті рішень, наслідки яких впливатимуть на всіх нас. Питання про те, як боротися зі змінами клімату, руйнуваннями інфраструктури, як забезпечити доступність медичної допомоги та інші гострі проблеми у своїх найважливіших аспектах близькі до дилеми міжчасового вибору: частина їхнього вирішення потребує витрат у короткостроковій перспективі для того, щоб збудувати шлях для кращого майбутнього. Однак за часовими межами та розподіленним характером винагород такі рішення можуть досить сильно відрізнятись від тих, що орієнтовані винятково на окремих осіб (наприклад, рішення підготуватися до іспиту, щоб принести користь собі, проти рішення сплачувати більше за безпечну енергію, щоб принести користь усім). Бути орієнтованим на майбутнє, коли йдеться про національні або глобальні проблеми, нерідко видається особливо складним завданням. Вирішення таких проблем потребує самоконтролю та співпраці в зовсім іншому масштабі — соціальному, а не тільки такому, що стосується вас та вашої майбутньої особистості.

Чого вартий для вас суспільний добробут? Це може бути дуже делікатним питанням. Хоча ніхто при здоровому глузді не хоче, щоб інші страждали, не кожен має бажання витратити свої зусилля та кошти на допомогу. Додайте до цього той факт, що ми й самі є частиною цієї «громадськості» — кожен з нас як громадянин суспільства отримує якусь вигоду через податки, ресурси та пов'язані з ними зусилля, а також інших людей, що їх сплачують,— і рівняння може стати доволі складним. Поняття індивідуальної співпраці «послуга за послугу» набуває набагато більшого масштабу. Однак розуміємо ми це чи ні, до цієї співпраці ми залучені щоденно. За кого ми голосуємо, яку політику підтримуємо, як ми споживаємо — усе це відіграє важливу роль у визначенні не тільки наших власних результатів, а й результатів наших співвітчизників.

Щоб вивчити, як люди вирішують, які компроміси є прийнятними, коли справа доходить до індивідуальних чи публічних прибутків і втрат, дослідник поведінкової економіки створив експериментальну гру, яка дозволяє тонко, але й просто висвітлити питання, що стосуються цих важливих тем. Вона називається «грою в суспільні

блага» і, як видно з її назви, надає людям можливість вкладати кошти в громадський банк чи зберігати їх самостійно. Для імітації вигід, котрі можна отримати від внесків у суспільство, гроші, що їх було поміщено до громадського банку, множать на певний коефіцієнт, а потім отриманий прибуток розподіляють між усіма гравцями. Однак тут існує кілька пасток. По-перше, коефіцієнт, обраний громадським банком, завжди є меншим, ніж кількість гравців, а це означає, що сума, яку отримає будь-хто з них, буде меншою за ту, яку він отримав би, зберігаючи свої кошти у себе. По-друге, рішення стосовно внесків є секретними, тобто ніхто не знає, чи вирішив той або інший гравець зробити свій внесок у суспільний добробут.

Багато в чому ця ситуація досить добре відображає динаміку суспільного життя. Якщо люди не заявляють про свої внески чи позиції, ми не знаємо, хто сплачує податки, за кого або за яку політику вони проголосували, чи користуються вони державною підтримкою, коли насправді є працездатними, чи сплачують вони більше за безпечну енергію і таке інше. Теорія, що є підґрунтям для податків, багатьох соціальних стратегій, внесків і подібного, полягає в тому, що кожна людина вносить частину своїх індивідуальних ресурсів (з урахуванням соціального становища) для забезпечення вигоди для всіх. Але, безсумнівно, система ніколи не працює настільки справедливо, наскільки мала б.

У контексті гри в суспільний добробут зазвичай виникає чітка траєкторія. Спочатку більшість людей вносить певну суму — хоч і не обов'язково справедливо — в громадський банк. У процесі гри люди розуміють, що, напевно, не всі сплачують свою справедливую частку, і внески скорочуються доти, доки не залишається лише декілька відданих «давачів», які наполегливо прагнуть робити правильні речі. Ситуація, яку ви бачите в цій грі, є розширеною дилемою в'язня, коли рішення людей прямо не пов'язані з діями партнера, а скоріше мають зв'язок із діями великої групи. Результатом є поширення відповідальності в поєднанні з більшою невизначеністю щодо того, чи буде отримано винагороду.¹³⁹ Якщо існують непокарані шахраї, то чому б не бути одним із них? Зрештою, вони не тільки користуються перевагою в цей момент, через них стає менш імовірним, що ваші пожертви буде відшкодовано в довгостроковій перспективі.

Саме такі причини, разом із нашими звичайними уподобаннями щодо негайного задоволення, можуть ускладнити вирішення національних чи глобальних проблем. Візьмемо, наприклад, кліматичні зміни. Нещодавне опитування, проведене *New York Times* у співпраці зі Стенфордським університетом та неурядовою групою з досліджень

навколишнього середовища «Ресурси для майбутнього» (*Resources for the Future*), виявило, що переважна більшість американців (зокрема й половина тих, хто ідентифікує себе як республіканців) вважає, що глобальне потепління є проблемою, і в теорії підтримує дії уряду, спрямовані на боротьбу з нею.¹⁴⁰ Проте багато хто зауважує, що це може призвести до економічних витрат, а з урахуванням повільних темпів вирішення проблеми зміни клімату це зменшує ентузіазм людей щодо їхньої участі у вирішенні проблеми.

Немає сумнівів у тому, що з плином часу вигоди від боротьби зі змінами клімату перевищуватимуть безпосередні витрати, але ці вигоди навряд чи будуть реалізовані протягом майбутніх десятиліть. І якщо вони будуть реалізовані, а для цього необхідна буде також співпраця з іншими країнами, люди, що зможуть отримати від цього найбільшу вигоду, то будуть зовсім іншими, а не тими, хто жертвував. Шахтарі, які добувають вугілля в Аппалачах і через природоохоронні заходи можуть втратити робочі місця, навряд чи побачать таку ж велику вигоду, як люди, що живуть у низинних прибережних містах, які можуть зникнути, якщо підніметься рівень моря. Саме цей характер винагороди, що є найпоширенішим, змушує людей знецінювати майбутнє ще більше, ніж зазвичай.¹⁴¹

Ми бачимо щось подібне, коли йдеться про інфраструктуру. Скажемо прямо, Сполучені Штати руйнуються зсередини. 2007 року Федеральна адміністрація автомобільних доріг установила, що понад 25 % мостів у США мають тенденцію до руйнування. 2008 року Асоціація державних службовців з питань безпеки греблі визначила, що понад 4000 гребель були небезпечними або недостатньо міцними для важливих випадків. При цьому 2010 року було підраховано, що необхідні витрати на поліпшення інфраструктури США — від систем питної води до доріг та шкіль — скоротяться більш ніж на 1,8 трильйона доларів.¹⁴² Чому політики та виборці, які їх підтримують, дозволяють це робити? Дехто, напевно, скаже, і це буде правдою, що вкидати гроші у пряме вирішення проблем не завжди правильно, повинна бути ширша відповідальність за те, як витрачаються бюджетні кошти. Проте, з огляду на нищівний стан речей як у США, так і в багатьох інших країнах, є очевидним, що потрібні додаткові фінансові ресурси. Як ви, можливо, уже здогадалися, серйозна причина постійного дефіциту пов'язана зі звичайною людською тенденцією не зважати на майбутнє. Більшість людей віддали би перевагу додатковій подорожі на вихідних, замість віддати гроші на ремонт згаданого мосту. Але, як я казав раніше, знецінювання, що є витоком цього явища, посилюється на рівні суспільства, бо за статистикою є малоймовірним, що якийсь конкретний індивід опиниться на цьому мості, коли той упаде. Інакше

кажучи, більшість людей із більшою ймовірністю відмовляться від подорожі на вихідних, якщо це означатиме, що їхні кошти підуть на побудову нового мосту на їхньому шляху, навіть коли він упаде за декілька років, ніж якщо ці гроші підуть на ремонт мосту в іншій країні.

Ця проста закономірність може збити з правильного шляху політичні рішення так само легко, як індивідуальні. Економіст із Університету Корнелла Роберт Франк навів щодо цього повчальний і зовсім не рідкісний приклад.¹⁴³ Під час останньої рецесії в США люди були зосереджені на економії грошей будь-якою ціною. Проте Франк виразно довів, що хоч відкладання технічного обслуговування інфраструктури нібито й заощаджує кошти, іноді воно може призвести до протилежного результату. Як він зазначив у колонці, написаній 2010 року для *New York Times*, департамент транспорту Невади підрахував, яка відновлення десятимильної частини автомагістралі 80, що пролягає між різними штатами, коштуватиме приблизно шість мільйонів доларів. Однак відкладання такого ремонту на два роки спричинить збільшення витрат до 30 мільйонів доларів через те, що ситуація й далі погіршуватиметься. Це стосується не тільки цього проекту: багатьом подобається витрачати гроші на теперішнє, тоді як витрачати їх на майбутнє було б набагато вигіднішим. Під час рецесії Франк помітив, що витрати на зарплатню та матеріали перебувають на дивовижно низькому рівні через високий рівень безробіття та надлишкових виробничих потужностей. Ніколи не було так дешево будувати, як тоді. Поза тим додаткові пакети економічного стимулювання було переважно припинено. Люди мали відчуття, що їхнє майбутнє невизначене, і тому вони та політики, яких підтримувало населення, зосередилися на теперішньому, зберігаючи *свої* ресурси в конкретний момент, за рахунок більших прибутків, які були б реалізовані й розподілені між усіма.

Отже, у суспільному масштабі ми стикаємося з величезними проблемами, коли йдеться про політичні рішення міжчасового характеру. У багатьох випадках що більше розумів беруть участь у вирішенні проблеми, то важче стає спрямовувати людей на правильний шлях. Що більше існує шансів для деяких людей «проїхати зайцем», тобто не сплачували свою частку, то складніше іншим людям повірити, що вони отримають вигоду, а не залишаться ні з чим. Хоча з погляду статистики можна навести безліч вагомих аргументів на користь внесків у «спільний казан» (ми всі граємо від надійних доріг, мостів, міцного сільського господарства, чистого повітря та води, потужної армії), ці вигоди, що їх підтримує суспільство, можуть відчуватися як дуже віддалені та абстрактні стосовно повсякденного

життя. Цей факт не повинен дивувати: ми живемо в суспільних масштабах, які затьмарюють усе, що колись переживали наші пращури. Раніше жертвність, самоконтроль та співпраця були історично необхідними для виживання і поширювалися у відносно невеликих групах людей. Тоді в межах цих груп можна було легко притягти одного з членів до відповідальності. Зараз усе це залежить від мільйонів людей, що нерідко перебувають на великих відстанях одне від одного. Як наслідок, ми рідко визнаємо переваги, отримані від внесків інших людей, як такі, якщо тільки не опиняємося в дуже вразливому становищі.

Розв'язання цих завдань, що потребують виділення ресурсів для нейтралізації масштабних проблем, вимагає самоконтролю. Те саме стосується й вирішення проблем, пов'язаних із використанням занадто великого обсягу публічних ресурсів заради власної вигоди. Це явище, відоме як трагедія спільних ресурсів, виникає, коли люди виснажують спільні ресурси заради негайної вигоди. Наприклад, якщо рибалка перевищує нормативи вилову риби, щоб отримати індивідуальні прибутки в короткостроковій перспективі, рибні запаси, які годують кожного, зазнають значного зменшення і, з часом, цілковитого виснаження.

Для того щоб усі процвітали, людям необхідно мати самоконтроль, аби протистояти егоїстичним мотивам, сфокусованим на теперішньому. Однак із причин, про які я казав раніше, спиратися на самоконтроль у таких ситуаціях особливо складно. Ситуації, коли для оцінки досягнення потрібне складне статистичне мислення та контакт із тими, кому зашкодять егоїстичні рішення, створюють токсичне для здійснення когнітивного контролю середовище. Ментальна гімнастика, необхідна для роздумів та розуміння того, чому самоконтроль є необхідним чи правильним, стає більш складною, ніж зазвичай. Що є дійсно необхідним, так це підхід, що підштовхуватиме людей на базовому, інтуїтивному рівні. Такий, що не вимагає забагато складних розумових операцій. Такий, що легко сприйматиме споконвічні розумові методи для вирішення проблем зі співпрацею та самоконтролем у невеликих масштабах і буде здатним підсилювати роботу з більш вагомими соціальними емоціями.

Моральні звичаї

Три емоції, які розглянуті в цій книжці, мають дві спільні риси, коли йдеться про зміну позиції. По-перше, вони змінюють когнітивні розрахунки вартості, щоб підвищити рівень позитивного ставлення до

довгострокових вигід. Інакше кажучи, пом'якшують нашу звичку не зважати на майбутнє. По-друге, вони змінюють розрахунки імовірності, аби змусити нас повірити, що інші люди більш схильні до співпраці, заслуговують на довіру й тому подібне. І хоча ви можете схилитися до думки, що через таку поведінку інші користуватимуться вами, ми бачили, що в довгостроковій перспективі чесність, щедрість і надійність зазвичай приносить більше дивідендів, ніж протилежні установки. Отже, сукупність морально налаштованих емоцій — вдячності, співчуття та гордості — є ідеальним засобом для зміни поглядів у таким спосіб, щоб нові приносили користь усім у довгостроковій перспективі. Роблячи нас усіх більш орієнтованими на майбутнє та менш підозріливими щодо потенційної можливості бути використаними, вони мають збільшити нашу здатність до прийняття короткострокових витрат або незручностей, що пов'язані з забезпеченням довгострокового успіху.

Дозвольте мені навести декілька доказів. Однією з найбільш вагомих розбіжностей у тому, як ліберали й консерватори бачать екологічну політику, є те, що для лібералів такі питання, як зміни клімату, переробка сміття та збереження видів належать до моральної категорії. Під час розгляду цих питань виникають саме моральні почуття. Наприклад, ліберали пишуться переробкою сміття. Вони переживають співчуття до тварин чи птахів, що страждатимуть від забруднення екосистеми. І якщо ми додамо до цих відмінностей той факт, що люди, як правило, з більшою готовністю сприймають короткострокові витрати заради досягнення більш високої мети, якщо вони емоційно залучені до проблеми, то тенденції лібералів до більшого фокусування на довколишньому середовищі та екодружня лінія їхньої політики не повинні викликати здивування. Для них витрати є абсолютно нормальними певною мірою тому, що їхні моральні почуття заважають їм сфокусуватися на негайній вигоді.

Якщо ця точка зору правильна, то повинен існувати спосіб змінити ставлення консерваторів до екологічної політики. Для цього потрібно викликати в них моральні емоції, а потім пов'язати цей стан зі справжньою причиною. На щастя, соціолог зі Стенфорду Роб Віллер разом із психологом Університету Торонто Метью Фейнбергом розглянули саме таку можливість. Вони розробили проєкологічне послання на основі моралі, але замість того, щоб сформулювати його з точки зору морального принципу «не нашкодь», як це зазвичай роблять ліберальні природоохоронні організації, вони сформували рішення про захист навколишнього середовища як таке, що ґрунтується на моралі — на принципі чистоти. Чому саме чистоти? Десятиліття досліджень показали, що консерватори вважають питання, що стосуються чистоти, більш важливими з точки зору моралі, ніж це

роблять ліберали. Зважаючи на це, учені припустили, що консерватори з більшою вірогідністю будуть вдячними та зможуть оцінити речі, пов'язані з чистотою.¹⁴⁴ Тому відповідне послання заохочувало людей підтримувати захист природного середовища від «наруги», щоб майбутні покоління мали можливість «відчути незаплямовану чистоту та цінність природи».

Потім Віллер і Фейнберг попросили людей, що ідентифікували себе як консерваторів, прочитати матеріал, сфокусований на чистоті, або матеріал, де наголошувалося на принципі «не нашкодь». Як потім з'ясувалося, консерватори, що прочитали версію про чистоту, згодом повідомили про більш позитивне ставлення до законодавства, спрямованого на захист навколишнього середовища, ніж ті, хто читав іншу версію.¹⁴⁵ Насправді консерватори, які читали моральне повідомлення про чистоту, виявили також досить велику віру в існування глобального потепління, навіть якщо інформація про зміну клімату не входила до початкового повідомлення. Тут, зокрема, ми можемо побачити поширення ефекту моральних емоцій на сприйняття і рішення, які мають міжчасовий нахил.

Гаразд. Здається безсумнівним той факт, що коли люди відчують моральні емоції, вони казатимуть, що цінують рішення та поведінку, що відповідають довгостроковим інтересам спільноти. Але чи відповідатимуть їхні слова їхнім вчинкам, коли люди насправді зіткнуться з реальними витратами чи незручностями? Відповіді на це питання є обов'язковою умовою для того, щоб відстоювати використання моральних емоцій як інструментів для зміни суспільства. Я радий повідомити, що перші ознаки досить обнадійливі.

Одним із прикладів є надто знайома для тих, хто живе в спекотних районах, проблема: вимкнення електроенергії. Енергосистеми в багатьох мегаполісах зазвичай перенавантажені в спекотні літні дні через людей, що шукають комфорту в прохолодних будинках чи офісах. Тільки 2003 року тисячі людей залишилися без електроенергії в Нью-Йорку, Вашингтоні, Філадельфії та Бостоні через надлишкове використання ресурсів. Але ця проблема стосується не тільки американських міст; схожі випадки стаються також у Канаді, Японії та Індії. Іронія, однак, полягає в тому, що таких відключень цілком можна уникнути взагалі. Енергетичні компанії мали технологію, що допомагала запобігати таким проблемам протягом десятиліть. Проблема у споживачах, а точніше, у їхньому небажанні застосовувати самоконтроль.

За своєю суттю динаміка літніх відключень є дилемою суспільного добробуту: існує ресурс, що приносить користь багатьом, але він залишається корисним тільки тоді, коли всі дотримуються норм. Якщо

велика кількість людей порушує ці норми і бере забагато, то ресурс вичерпується, у конкретному випадку настає коротке замикання електричних мереж. Найпростішим способом вирішити цю проблему, звичайно, є кооперування людей. Кожен повинен застосувати власну стриманість, щоб використовувати меншу кількість ресурсів, ніж їм би цього хотілося. У конкретному випадку це означає встановлення вдома чи в офісі такого температурного режиму, щоб там було прохолодніше, ніж надворі, але трішки тепліше, ніж хочеться. Альтернативою такої поведінки будуть ситуації, коли кожен спробує зробити своє середовище максимально прохолодним, але зазнаватиме великого ризику втратити електроенергію взагалі, при чому постраждає ще багато людей.

Як і варто було б очікувати, враховуючи те, що ми знаємо про самоконтроль, більшість людей не погоджуються з першим планом. Вони вмикають свої кондиціонери на повну, бо сподіваються отримати вигоду від втрат інших, або не хочуть бути невдахами, що дозволяють іншим поводитись егоїстично. У намаганнях заохотити до правильної суспільної поведінки деякі комунальники пропонують установити невеличкі радіоприлади поряд із кондиціонерами, які отримуватимуть сигнал під час збільшення ризиків вимкнення електроенергії. Якщо сигнал отримано, ці пристрої автоматично підвищують температуру на термостаті на декілька градусів, у такий спосіб вони зменшують навантаження на електричну мережу. Це дуже швидко та легко, але зовсім небагато людей погоджуються встановити собі такі пристрої. У громадах усієї країни лише 20 % людей ніколи не порушують правил споживання.

Чому трапляються такі випадки? Якщо співпраця настільки важлива для успіху, чому вона майже не відбувається в таких ситуаціях? Як я казав раніше, це можна пояснити тим, що зараз ми маємо справу з ситуаціями, котрі різко відрізняються за масштабом і технологіями від тих, у яких ми розвивалися. З історичної точки зору, раніше було досить легко дізнатися, якщо хтось брав більше, ніж їй чи йому належало. Якщо людина дозволяла собі занадто довго випасати корів на суспільних полях, чи набирала забагато води зі спільного колодязя, або не допомагала в будівництві суспільно важливого приміщення, це було б дуже помітно. Але коли ми маємо справу з масштабом у багато тисяч людей та поведінкою, яку дуже легко приховати, наприклад, установити власний кондиціонер із термостатом, доступним тільки для вашої родини, звичайні механізми, що можуть стримувати егоїстичну поведінку, стають майже беззахисними перед ігноруванням та пригніченням. Якщо ніхто не знає, що ви поведились егоїстично, вам майже не варто дбати про те, щоб не забруднити своєї репутації. А якщо ви не дбаєте про репутацію, ви, найпевніше, не

використовуватимете самоконтроль, щоб поводитися по-товариському та гідно.

Хоча ця дилема видається достатньо складною для вирішення, оскільки ми не збираємося повертатися до життя у невеликих анклавах, насправді існує декілька досить простих способів змінити таке становище. Якщо технології та масштаб дозволяють людям приховувати свій егоїзм, то все, що необхідно для зміни їхньої поведінки,— це ручка та папір, щоб зробити її публічною. Одним із найпотужніших прикладів цього є геніальне дослідження під керівництвом економіста з Гарвардського університету Ереза Йоелі у співпраці з *PG&E*, однією з найбільших комунальних компаній у США. *PG&E*, з досить обмеженим успіхом, пропонувала клієнтам по 25 доларів, щоб вони дозволили підключити пристрій для контролю електрики до кондиціонерів. Команда

Йоелі замислилася, чи будуть результати ефективнішими, якщо, замість того щоб заохочувати людей до отримання приватної винагороди, компанія вирішить скористатися побоюваннями своїх клієнтів щодо того, що інші дізнаються про їхню поведінку. Щоб з'ясувати це, компанія внесла невеличкі зміни у спосіб реєстрації тих, хто бажає підключити пристрій. Хоча клієнти, як і раніше, отримували запрошення до участі в програмі електронною поштою, за правилами реєстрації вони повинні були вносити своє ім'я в перелік на папері, який вивішували в загальнодоступному місці, так, що сусіди могли його бачити. Так усі могли дізнатися, хто погодився на встановлення пристрою у своїй оселі. А оскільки ці пристрої встановлюють температуру охолодження автоматично, люди навколо могли бути впевненими, що ті, хто поставив свій підпис, не обманюють за зачиненими дверима. Звичайно, це також означало, що тепер можна було досить легко дізнатися, хто, ймовірно, поводить себе егоїстично. Ті, хто підписався, мали можливість пишатися своєю поведінкою щодо сусідів; ті, хто не брав участі, опинилися ніби під холодним душем.

Результати були разючими: участь у програмі профілактики відключень збільшилася більше ніж утричі.¹⁴⁶ Навіть краще, ця нова стратегія була економічно ефективною для підприємства. Команда Йоелі підрахувала, що *PG&E* довелося б збільшити суму, яку вони пропонували людям за участь у програмі, до 145 доларів заради того, щоб отримати аналогічний рівень згоди. Подумайте про це. Кілька аркушів паперу проти 170 доларів на людину для досягнення ідентичного позитивного результату. Це дуже просто. Гордість є дуже дієвим інструментом самовладання, особливо якщо ви розумієте, що ефект публічно підписаних аркушів був особливо помітним в умовах, коли люди з найбільшою вірогідністю регулярно спілкувалися зі своїми

сусідами і, певна річ, мали б відчували гордість через вагомість своїх дій або її відсутність (тобто почуття провини) через те, що нічого не зробили. Наприклад, ефект був помітнішим у багатоповерхових будинках, де кожен міг легко побачити перелік імен учасників програми, коли заходив чи виходив із вестибюлю. Так само це було ефективнішим для домовласників, ніж для тих, хто орендував квартиру, оскільки останні, вірогідно, у довгостроковій перспективі менше інвестуватимуть у свою громаду.

Зведені до купи, усі ці висновки дозволяють зробити припущення: якщо суспільство заохочує своїх членів переживати моральні емоції та надає їм таку можливість, то це збільшує ймовірність того, що їхній спільний погляд буде орієнтованим на майбутнє. Звичайно, існує ще два додаткові шляхи зробити це. Перший полягає в тому, щоби вбудувати ці стани до культурного духу — зробити їх одним із головних складників норм, що є цінними для громади, щоб діти засвоювали ці норми разом із дорослішанням. Співчуття, наприклад, коли людина не може допомогти, але хоче діяти у спосіб, що принесе вигоду всім іншим, навіть якщо це потребує власних негайних пожертв. Інший полягає у розробці політики або дій, що викликатимуть моральні емоції або занепокоєння. Зрештою, однією з причин, чому люди готові витратити більше грошей на гібридні машини, є гордість не тільки через те, що вони можуть дозволити собі таке авто, а й за те, що вони роблять свій внесок у захист довкілля. Таким чином і тією мірою, якою соціальні проблеми, що викликають серйозну занепокоєність, можуть бути чесно сформульовані з моральної точки зору, це сприятиме збільшенню переконливої сили доти, доки ця точка зору не зміниться, оскільки люди, що мають повноваження робити вибір, дотримуються тієї самої моральної точки зору. Як продемонстрували Віллер і Файнберг, іноді для того, щоб проблема набрала моральної значущості, потрібно адаптувати звернення до конкретної групи. Однак якщо люди захочуть відчутти вдячність, співчуття та гордість у відповідь на проблему, вони також почнуть охочіше жертвувати, щоб вирішити її. І в міру того, як усе більше й більше людей роблять це, середній рівень самоконтролю та співпраці в суспільстві буде підніматися вгору, оскільки сподівання на те, що анонімні шахраювання можна бути приховати, зменшуватимуться.

Хоч би яку значну роль відігравали емоції в прийнятті рішень, важливо розуміти, що люди, як правило, користуються значною частиною знань, які мають,— точних чи ні,— для обговорення політики та законів, що їх стосуються. Ця інформація, звичайно, впливатиме на прийняття їхніх остаточних рішень. Враховуючи цей факт, я хочу вказати на додаткову перевагу, що може принести схильність сприймати емоції всім суспільством: це допомагатиме нам

не бути засліпленими фактами. Як ми бачили в експерименті з шахрайством у третьому розділі, людський розум іноді більш ніж готовий перекручувати факти і погляди заради власних інтересів; люди були цілком готові пригадати власні порушення, але в такому світлі, щоб вони не видавалися настільки неприйнятними, як це було з об'єктивної точки зору. Отже, не дивно, що свідомість робитиме те саме, коли йдеться про факти, що стосуються політики, які потенційно можуть перешкодити задоволенню наших негайних бажань.

Один із найяскравіших прикладів цього мотивованого упередження можна побачити в роботі, що показує, як короткочасні економічні незручності безпосередньо впливають на те, які факти люди можуть згадати і повірити в них, коли йдеться про глобальні зміни клімату. Під час експерименту, що був проведений у Нью-Йоркському університеті, психологи Ерін Хеннес і Джон Йост із командою колег запросили понад 200 учасників до прослуховування й оцінювання подкасту та відео. Незважаючи на схожість у настроях, одна з версій спеціально створеного подкасту вказувала на те, що США, як і раніше, перебуває в стані економічного спаду; у другій розповідалося, що США перебуває на стадії підйому. Мета обох версій полягала в тому, щоб спонукати людей до різних очікувань відносно ймовірності того, що їхній фінансовий стан може покращитися в найближчому майбутньому. Після прослуховування першої чи другої версії всі дивилися шестихвилинне відео NASA, у якому були наведені докази антропогенного походження змін клімату. За декілька хвилин після перегляду, без будь-якого попередження, людей було опитано стосовно конкретних фактів, що містилися у відео.

Відразу опрацювання результатів командою Хеннес стало зрозумілим, що економічна нестабільність значною мірою формувала спогади людей про факти, наведені у відео. Ті, хто до цього слухав подкаст на тему рецесії, а отже, був більш занепокоєним власною платоспроможністю, систематично сприймали факти помилково і через це зміни клімату здавалися їм менш небезпечними. Наприклад, повідомляючи про зменшення обсягу криги в Арктиці влітку, вони постійно називали цифри, що були набагато меншими, ніж фактичні, наведені у відео. Справа зовсім не в тому, що в них була погана пам'ять: у такому разі кількість випадків недооцінювання була б тотальною переоцінюванню. Ні, їхній розум навмисно «шахраював» із цифрами для того, щоб легше було ігнорувати довгострокові наслідки на користь короткострокових вигід,— модель, що виразно зміцнювалася в тих, хто був переконаний, що теперішня економічна ситуація в США є задовільною.¹⁴⁷

Перешкода, яка була виявлена в цій точці, не може бути глибшою або тривожнішою. Як ми можемо очікувати, що раціональний аналіз сприятиме розвитку самоконтролю, якщо так званий «раціональний» розум перекручує факти? Навіщо жертвувати зараз, якщо в майбутньому немає реальних проблем? І як ми побачили, у нашій свідомості існує схильність спростовувати будь-які факти, що загрожують нашим можливостям отримувати більше задоволення в короткостроковій перспективі, навіть якщо це означатиме необхідність трішки підтерти наші спомини. Поза тим, як ми раніше бачили в цій книжці, зосередження на наших емоційних реакціях, на диво, може забезпечити своєрідний антидот проти хибних мотивів, що оберігають негайне задоволення. І це правда незалежно від того, чи ці мотиви націлені на рішення, пов'язані лише з нашим власним життям, чи на тих, для кого важкі наслідки будуть набагато більш відчутними. Суспільство, яке дбайливо культивує і спрямовує вдячність, співчуття та гордість, буде ще більш схильним до збереження своїх ресурсів і побудови майбутнього.

Розділ 9

Епілог

Завершуючи книжку, я сподіваюся, що не залишив ніяких сумнівів щодо того, що здатність орієнтуватися на майбутнє, протистояти негайному задоволенню має величезне значення в досягненні довгострокового успіху. Також, сподіваюся, я переконав вас у тому, що використання, а не ігнорування та пригнічування ваших емоцій відкриває більш надійний шлях для досягнення ваших цілей. Справа не в тому, що контроль поведінки та його когнітивні міньйони завжди викликають проблеми; сила волі, міркування, планування тощо, безумовно, відіграють певну роль. Проте значущість цієї ролі необхідно розглядати у світлі їхніх обмежень: вони часто є упередженими, відносно слабкими і вимагають зусиль, що можуть бути виснажливими або навіть шкідливими.

Тому якщо ви оберете емоції вдячності, співчуття та гордості, це може принести вам у житті різноманітні переваги. З огляду на всі позитивні властивості соціальних емоцій, що стосуються посилення успіху, боротьби з самотністю та поліпшенням здоров'я, важливо усвідомити, що вони є не просто розкішшю, якою володіють ті, хто має таку схильність та досвід. Ринок праці швидко змінюється, а разом з ним і навички, необхідні для досягнення успіху. Багато в чому, можливо, ми наближаємося до своєрідного переломного моменту, коли навички та стратегії, які служили людям на корпоративній арені, принаймні з точки зору продуктивності, можуть виявитися дещо застарілими. Отже, для того, щоб залишатися на крок попереду, кожен може переглянути природу та важливість соціальних та емоційних здібностей не тільки для досягнення власних цілей та досягнення максимального добробуту, а й для орієнтування в механізмах роботи у XXI столітті, що постійно змінюється.

Мінливий ринок праці

Навички, необхідні людям для досягнення успіху, а також способи їхньої взаємодії дуже швидко змінюються в міру того, як ми переходимо до робочого середовища, де використовуються технологічні досягнення. У результаті здібності, що є підґрунтям для

успіху та лідерства,— навички, що пов'язані зі співчуттям, співпрацею, творчістю та комунікацією,— стають усе більш значущими. Як зазначила репортерка *New York Times* Клер Міллер у дописі, що став неймовірно популярним 2015 року, стабільне зростання заробітної плати та можливостей із 2000 року відбувалося лише для професій, що вимагають соціальних та когнітивних навичок.¹⁴⁸ Інші професії — ті, що вимагають лише технічної вправності та відданості виконанню базових завдань,— економічно знецінюються, оскільки технологічні досягнення дозволяють їх автоматизувати.¹⁴⁹ Машини можуть виконувати нудні та дуже складні завдання швидше, без відпочинку та з більшою точністю, ніж будь-яка людина. Проте машини мають певні обмеження: у них немає емпатії чи моральних почуттів. Вони не можуть зрозуміти, якщо хтось збентежений або засмучений, а також не можуть допомогти людям подолати міжособистісні конфлікти чи не знають, як і коли плідно надавати підтримку. Ці здібності залишаються у сфері людського розуму, і, ймовірно, так триватиме десятиліттями.

Те, що зараз надає людині перевагу на робочому місці,— це здатність будувати і підтримувати відносини з колегами і клієнтами. І це вимагає не лише розуміння того, що думають і відчують інші, а й мотивації демонструвати співчуття, вдячність і справедливість до них. Як ми вже бачили, колега, інструктор чи керівник, що є товаришким, доброзичливим та принциповим, може виявляти не тільки власні найкращі риси, а й робити те саме зі своєю командою. І наявність великої кількості співробітників з такими якостями не тільки істотно зменшує стрес та підвищує рівень благополуччя працівників, а й покращує практичний результат роботи. Якщо колеги співпрацюють та підтримують одне одного, організація стає більш креативною, гнучкою та орієнтованою на майбутнє. Відданість кожного зростає, коли три емоції — вдячності, співчуття та гордості — циркулюють їхніми соціальними мережами.

Хочете ще доказів? Розгляньмо дослідження, проведене в Google 2009 року. Відділ операцій з людьми (*People Operations Department, POD*) — назва кадрової служби в Google — налаштував власну пошукову систему у такий спосіб, щоб зібрати та проаналізувати інформацію стосовно ефективності менеджерів та команд. *POD* переглядав звіти про ефективність роботи працівників, нагороди, опитування для зворотного зв'язку й подібну інформацію для всіх типів описових слів і речень. Отримавши цю інформацію, вони подивились, чи була вона передбачувано пов'язаною з показниками продуктивності та досягнень. Хоча багато хто зі співробітників Google очікував, що технічна експертиза обере менеджера команди, який краще за всіх забезпечує успіх своєї робочої групи, насправді вона

обрала того, хто посідав останнє, дев'яте, місце в переліку важливих речей, що їх визначила команда проекту *POD*.¹⁵⁰ Дві якості менеджера, що краще за все обумовлювали рівень його чи її команди, полягали в тому, щоби (1) демонструвати поведінку, сповнену підтримки та турботи, наприклад приділяти час особистим зустрічам, дружнім бесідам та допомагати колегам розв'язувати проблеми; (2) бути орієнтованим на результат. Так, технічні навички давали переваги, але вправні менеджери, які володіли ними, але без кооперативного, емпатичного, емоційного аспекту, у результаті створювали менш конструктивне та продуктивне середовище. Їхні команди страждали, професійно і психологічно. Подібні висновки змушують багатьох відомих керівників, таких як Стюарт Баттерфілд у *Slack* (що також є співзасновником *Flickr*) і Тоні Шей із *Zappo*, робити так, щоб їхні компанії цінували здатність до співчуття й доброти, коли йдеться про набір співробітників.

Ще один напрям, у якому змінюється ринок праці, пов'язаний із визнанням важливості креативності й того, що її можна зруйнувати через нетерпіння. Політичні діячі називають це терміном НУМТП, що в перекладі з «вашингтонської» означає — «не у мій термін повноважень». Ідеться про те, що хоч ідея може бути дуже корисною в довгостроковій перспективі, жоден політик, який хоче бути переобраним, не підтримуватиме її, якщо в короткостроковій перспективі вона потребуватиме жертв, що можуть бути використані проти цього політика його опонентами. Типові міркування мають такий вигляд: «Звичайно, дороги потребують ремонту, але для цього треба збільшити податки. Нехай наступний конгрес розбирається з цим, бо якщо я їх підвищуватиму, це може стати великою помилкою для моєї кар'єри». У бізнесі ситуація дуже схожа. Ви можете називати це НВМФК: не в моєму фінансовому кварталі. Протягом останніх двох десятиліть компанії, як і політики, дедалі частіше приймають рішення, орієнтовані переважно на короткострокову перспективу. Вони не хочуть ризикувати, щоб не втратити вагомість своїх акцій, а отже, довгострокове планування та інвестування швидко відходять на другий план, коли треба доповідати співвласникам про прибутки компанії. Майже всі, майже всюди зосереджені на фіксації прибутків тут і зараз, і грець із тим майбутнім.

Як ми вже бачили, проблем, що можуть виникнути внаслідок цієї упередженості на користь сьогодення, дуже багато. Але також очевидно, що існує ще одна проблема — інновації. А інновації вимагають креативності. Креативність потребує вільного простору для досліджень та можливих помилок. А свобода досліджувати та помилятися вимагає відсутності стресу, пов'язаного з необхідністю

дотримуватися дедлайну. У результаті акцент на теперішньому обмежує майбутній потенціал практично в будь-якій сфері. Поміркуйте над цим. Які компанії були найбільш інноваційними протягом останнього десятиліття? На думку спадають *Google*, *Facebook* і *Amazon*. Існує ще декілька мешканців Силіконової долини, що вирішили не фокусуватися на негайному прибутку. Вони попередили своїх інвесторів, щоб ті не очікували на радісні фінансові звіти вже в перші дні. Такі корпорації визнали, що творчість — розробка та вдосконалення чогось дійсно інноваційного — вимагає довгострокових зусиль та свободи від обов'язків із забезпечення негайної винагороди для нетерплячих інвесторів.

Зараз ми починаємо помічати втілення цієї ідеї в інших, більш традиційних секторах корпоративного світу. Нещодавно Toyota представила новий тип презентації, покликаний боротися з гонитвою за швидким прибутком. Акції з маркуванням AA, названі на честь першої моделі легкового автомобіля, продаються з націнкою, на відміну від звичайних акцій, та не можуть бути проданими в найближчі п'ять років. Однак вони продаються з гарантією того, що їх можна буде продати, як мінімум, за ціною випуску. Чому виник цей новий тип акцій? Він є намаганням Toyota отримати більш стабільну базу інвесторів, що дасть компанії час та ліквідність, необхідні для реалізації інноваційних проектів у сфері досліджень та розробок. На отримання реальної вигоди з цих проектів можна чекати роками. Цей тренд, найімовірніше, ставатиме все популярнішим. Саме він є тим типом мислення, що приносить користь соціальним емоціям — коли люди готові бути терплячими та жертвувати в короткостроковій перспективі в пошуках майбутніх результатів. Робота, спрямована на те, щоб прищепити або викликати ці емоції в колег, однолітків чи клієнтів, допомагатиме змінити нетерплячість до отримання винагород, які можуть стати перешкодою для свободи та підтримки, що є необхідними для особистих та корпоративних інновацій.

На диво, чи, скоріше, на жаль, хоч визнання важливості компетенцій, які ґрунтуються на соціальних емоціях, та довгострокового мислення в промисловості зростає, і досі не приділяється достатньо уваги навчання правильних засобів підтримки кожного з них. Як помітила міс Міллер у своїй статті «Чому те, чого ми навчалися в дошкільному віці, має вирішальне значення для роботи», навички, важливі для успіху, наразі є сфокусованими на соціальних перевагах: як співпрацювати, як бути справедливим, як сприймати точку зору іншої людини, як бути терплячим. Але щойно діти переходять із молодших у старші класи та коледж, модель навчання швидко змінюється. На відміну від роботи в кількох невеликих групах, де спілкування є дуже важливим, їх переміщують у модель, для якої

характерними є більш ізольовані заняття: конспектування, підготовка до іспитів за допомогою запам'ятовування та написання індивідуальних робіт. Якби робота в сучасному офісі була такою самою, як це середовище, це мало б сенс. Проблема в тому, що це не так. Сучасний робочий простір усе більше й більше нагадує дошкільне життя, принаймні за динамікою. Робочі місця та компанії, що дають найкращі можливості,— це ті, які вимагають та цінують соціальну й емоційну вправність. Люди повинні вміти функціонувати в гнучких невеликих групах, співпрацювати над вирішенням проблем, довіряти одне одному і вміти керувати різними міжособистісними пріоритетами та проблемами. Сучасне процвітання вимагає навичок взаємодії з людьми, а не тільки вправності у виконанні завдань чи досягненні цілей в ізоляції.

Довіра та почуття підтримки, які надходять із робочого середовища, багатого на ці соціальні емоції, також безпосередньо сприяють креативності. Сучасна модель витримки, що базується на стратегіях із залученням контролю поведінки заради концентрації уваги та наполегливості будь-якою ціною, може зменшити розумову гнучкість. У серії експериментів, проведених Гейлом Лукасом і його колегами з Південнокаліфорнійського університету, люди з високим рівнем витримки частіше продовжували використовувати невдалі стратегії для виконання завдань. Простіше кажучи, вони подвоювали зусилля, щоб довести, що стратегія, яку вони обрали для розв'язання задач зі словами чи перемоги у грі, була правильною, хоча було цілком очевидним, що вона не приносить ніякої користі.¹⁵¹ Проте оточення, що сприяє наполегливості на базі підсилення співчуття та довіри, робитиме навпаки. Упевненість у тому, що ви можете покласти на своїх колег, довіряти їм, що вони не принижуватимуть вас через поганий вибір, є центральною для розвитку креативності.¹⁵²

Так ми наближаємося до переломного моменту. Поки люди намагаються піднятися сходами успіху, все більше й більше з них стоїть над безоднею самотності та розчарування. Поки вони покладаються на раціональність і когнітивні «трюки» в опануванні самоконтролю, необхідного, щоб зосередитися на майбутньому, стреси, зусилля та необхідність швидкої продуктивності, пов'язані з цим процесом, обтяжують та стримують їх. А оскільки вони прагнуть бути ще більш сфокусованими та ігнорують своє соціальне життя й навички, вони не тільки обмежують свої здібності, а й руйнують соціальну структуру, яка протягом тисячоліть була джерелом стійкості та досягнень. Якщо ми як суспільство продовжуватимемо йти цим шляхом у намаганні досягти вершини успіху, у підсумку ми будемо схилитися до програву. Цей факт починають усвідомлювати все більше корпоративних лідерів.

Людські розум і тіло не розвивалися для того, щоб працювати усамітнено та ізольовано. Ми ніколи не будемо щасливими у ролі гвинтика, комп'ютера чи робота.

І незалежно від того, працюєте ви у складі корпоративної команди чи як незалежний фрілансер або художник, ваші кінцеві результати обов'язково залежатимуть від взаємодії з іншими. Отже, уникнення цієї чергової катастрофи вимагатиме належного використання нашої вродженої здатності процвітати. Як ми бачили, це вимагатиме сприйняття наших емоцій і використання їх стратегічно — для побудови міцної, соціально взаємопов'язаної бази, яка дасть стабільність і динамічну підтримку нашим спробам досягти вершин досконалості. Але досягнення цієї мети вимагає ще чого: цілковитого переосмислення того, що ми вважаємо чеснотами, важливими для успіху — також ми їх називаємо складниками характеру, — у їхньому поєднанні між собою.

Складники характеру

Самоконтроль, під тією чи іншою назвою, з'являється практично в будь-якому переліку чеснот. Він іде в супроводі споріднених прикметних рис: чесність, співчуття, милосердя, рішучість і т. ін. Протягом століть найпопулярніші методи прищеплення та виховання таких рис мали поетапний та дидактичний характер. Батьки, вчителі чи інші інструктори намагаються пояснити, чому кожна чеснота є важливою, і водночас пропонують стратегії для її вдосконалення. Більшість із них, звичайно ж, спираються на раціональність і силу волі для здійснення бажаного: не забувати бути вдячним, використовувати силу волі для самоконтролю, прагнути бути чесним, переглядати ситуації, що є проблемними, заради розвитку внутрішнього оптимізму. І справді, всі ці стратегії є досить корисними. Але таке часткове бачення характеру та його рис не дозволяє помічати той факт, що чесноти мають ієрархію. Не всі вони є унікальними, деякі слугують будівельними блоками для інших. А це означає, що найефективнішим способом їх розповсюдження може бути орієнтація на здобуття більш фундаментальних чеснот.

Річ у тім, що існує два шляхи побудови міцного характеру, під яким я маю на увазі набір рис, що ведуть до професійного та соціального успіху. Один із них — це напрямок згори вниз. Потрібно вивчити кожну перевагу, а після вивчення та самоперевірки ви зможете опанувати здатність до кожної з них, тобто дізнатися, які саме якості та способи поведінки забезпечують досягнення цілей і життєстійкість, та наполегливо працюйте, щоб навчити себе цінувати і втілювати їх. У той

же час слідкуйте за тими якостями, що чинять протилежний вплив, і мінімізуйте їх. Інший шлях побудови характеру — знизу вгору. Якщо орієнтуватися на основні складники доброчесності — емоції співчуття, вдячності та гордості,— то інші чесноти автоматично розквітають. Десятиліття досліджень показали, що багато рис характеру, які вважаються стабільними та засвоєними, можуть змінюватись і змінюються залежно від піднесення і спаду деяких емоційних станів.¹⁵³

Погляньте на це під таким кутом. У цій книжці описано чимало прикладів того, як переживання однієї з цих емоцій впливає на реакції розуму, а відповідно й на наші рішення та поведінку. Вдячність, що майже завжди вважається чеснотою, підсилює самовладання, а за умов регулярного використання — наполегливість. Крім того, вона спонукає до чесноти та поведінки, що заслуговує довіру. Вона змушує людину бути більш щедрою та лояльною. Співчуття справляє такий самий вплив, а до того ще й дає людям відчуття мети та ефективності власних дій. Було продемонстровано, що гордість підвищує мотивацію та працелюбність, а також збільшує ймовірність того, що люди охоче братимуться за складні завдання.

Загалом я хочу сказати, що, культивуючи названі емоції, ви сієте зерна для зростання інших. Ці емоції є рушійною силою чеснот. Вони підвищують самоконтроль та якості, що з ним пов'язані. Усе це разом сприяє розвитку людини, що готова гідно зустрітись з будь-якими перепонами на своєму життєвому шляху. Багато хто, навіть деякі вчені та викладачі, досі не може усвідомити цей факт. Чесноти не є незалежними й ніколи не мали бути такими. Подібно до того, як страх, гнів та відраза стимулюють поведінку, що є базовою для негативних рис характеру (фанатизм, агресивність, нечесність), соціальні емоції сприяють тому, що приваблює до нас інших людей. Якщо люди навчатимуться простих стратегій для підвищення регулярності відчуття однієї з трьох емоцій, які розглядаємо в цій книжці, це сприятиме формуванню й інших позитивних якостей. Відчуття вдячності, співчуття та гордості за свої реальні здібності змусять вас більше цінувати майбутнє, а також поєднувати у собі багато інших чеснот, що на них ґрунтується успіх. Вони допоможуть вам досягти вершин у будь-якій професії, що ви обрали, а також поводитись так, щоб викликати симпатію в інших. Коротше кажучи, вони подарують вам не тільки витримку, а й привабливість.

Немає часу кращого за теперішній, щоб розпочати зміни у способі нашого мислення та в стратегіях, що ми використовуємо заради досягнення успіху. Хоча американці багато говорять про важливість співчуття до інших, ми не практикуємо те, що проповідуємо. Щорічні опитування понад 13 000 студентів свідчать, що з початку 1990-х років

цікавість людей до стану інших не тільки знижується, а й постійно прогресує у цьому зниженні.¹⁵⁴ Наразі молоді люди демонструють найнижчий рівень емпатії, що будь-коли був зареєстрований у цих опитуваннях. Вдячність також тримається на досить низькому рівні, оскільки опитування показують, що вона перестає бути пріоритетом, а люди очікують, що їхнє життя принесе негайні задоволення.¹⁵⁵ Рівень гордості досить високий, утім, її сприймають і зображують саме в проблемних формах. Знаменитості, політики та керівники компаній рекламують хибні здібності та, що гірше, запевняють інших і самих себе, що в цьому немає нічого поганого.

Найкращим засобом від цих недуг є повернення до ідеї розвитку тих рис характеру (головною серед них, безумовно, є самоконтроль), що історично сприяли не тільки нашому успіху, а й успішності груп, до яких ми належимо. Якщо ми в нашому житті віддаватимемо перевагу базовим соціальним емоціям — вдячності, співчуттю та справжній гордості,— дія їх буде саме такою. Цитуючи Девіда Брукса, можна сказати, що культивування цих емоцій допоможе нам розвивати не тільки наші «чесноти з резюме», а й «чесноти з панегірика». Це гарантуватиме, що коли ми озирнемося на пройдений шлях, то будемо задоволені не тільки досягненням особистих цілей, а й збудованими взаєминами, у яких інші цінуватимуть нас через нашу працю, щедрість, шляхетність та справедливість. Це забезпечить довготривалий, збалансований і стійкий успіх, завдяки якому ми ні про що не шкодуватимемо в останні хвилини свого життя.

Примітки

1. Детальніше див. Пол Робертс «Імпульсне суспільство», а також дослідження центру П'ю: <http://www.pewinternet.org/2012/02/29/main-findings-teens-technology-and-human-potential-in-2020/>
2. Роботи Кетлін Вос.
3. <http://www.statisticbrain.com/new-years-resolution-statistics/>
4. У своїх популярних Анжела працях Дакворт часто зазначає, що витримка вимагає практики, інтересу, значення і надії. Проте її науково обґрунтована робота з виховання витримки набагато більше зосереджується на згаданих когнітивних методах, які стануть підґрунтям для готовності до практики та наполегливої праці.
5. Оригінальні праці Дакворт про витримку в «Журналі психології особистості та соціальної психології» (JPSP).
6. <http://personalpages.manchester.ac.uk/staff/alex.wood/cons.pdf>
Варто також додати нові статті в JPSP про сумлінність і витримку.
7. Книжка про «Зефірний тест».
8. Адам Сміт.
9. Стаття про психологію дисконтування.
10. Класичні статті щодо невизначеності, що збільшує дисконтування.
11. Грішкявічус та ін. (2013), «Психологія».
12. Робота Двек про способи мислення.
13. Класичні роботи з дисконтування.
14. Валдесоло та Дестено (2008), «Журнал експериментальної соціальної психології» (JESP).
15. Приклади робіт Валдесоло і Дестено (2007) у журналі «Психологічна наука».
16. Роботи Мішеля.
17. Макклю, Лейбсон та ін. (2004), «Наука».
18. Цитата Спінози.
19. Канеман «Думати швидко та повільно».
20. Робота Лернера про упередженість наших часів, Дестено та ін. (2014), дисконтування.
21. Це відбувалося так. На кілька секунд на екрані з'являлося сім цифр, далі — питання, на яке потрібно відповісти, а потім екран був порожнім, і на нього треба було вивести цифри. Отже, ви мали побачити на екрані цифри 7-5-3-9-4-1-3, а потім одразу ж питання: «Наскільки чесно ви поводитись?» Треба було позначити свою відповідь на запропонованій шкалі, а потім, на наступній сторінці, ввести 7-5-3-9-4-1-3 або стільки цифр, скільки ви запам'ятали. Якщо у вас не фотографічна пам'ять, то досягти успіху в такому завданні можна лише одним способом: повторювати цифри доти, доки настане час увести їх на комп'ютері. Проблема, однак, полягає в тому, що тоді лишається дуже мало можливостей для розгляду питання, яке з'являється між тими моментами, коли ви бачите цифри і коли ви повинні їх відтворити. У нашому випадку це означало, що перебіг думок того чи іншого учасника був приблизно таким: «7-5-3-9-4-1-3... 7-5-3-9-4-1-3... Як чесно... 7-5-3... я поведився? 9-4-1-3... Гм?... 7-5-3-9... Ану погляньмо... 4-1-3... Думаю, 7-5-3-9-4-1-3... 10».
22. Дестено і Валдесоло (2008), стаття в JESP.
23. Виявлення зниженого самоконтролю передбачає нижче сприйняття достовірності.
24. Закономірності нейронної активності, пов'язані з чесними і нечесними моральними рішеннями (PDF) // Дж. Д. Грін та Дж. М. Пакстон (2009). Праці Національної академії наук США.— Т. 106, № 30.— 12506–12511.
25. <http://pss.sagepub.com/content/early/2015/10/01/0956797615604628.abstract>
26. Сачдева, Лієв і Медін (2009), «Психологія».

27. Куржбан, Дакворт, Кейбл, BBS.
28. Експеримент із редькою Баумейстера.
29. Мід та ін. (2009), JPSP.
30. Роботи Вос.
31. Робота Гросса щодо пригнічення емоцій і порушення пам'яті.
32. Грегорі Міллер, стаття в журналі «Proceedings of the National Academy of Sciences» (PNAS).
33. Галла і Дакворт (2015), JPSP.
34. Гілберт і Вілсон, робота з афективного прогнозування.
35. Бартлет і Дестено (2006).
36. Адам Грант «Давати і брати».
37. Дестено та ін. (2014).
38. Дікенс і Дестено (2016).
39. Індрліхт (2015), стаття в «Public Library of Science» (PLOS).
40. <http://psp.sagepub.com/content/early/2013/05/01/0146167213484586>
41. http://emmons.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/90/2015/08/2010_1-materialism1.pdf
42. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597897927345>
43. Доповідь Тома Гіловича.
44. Зв'язок уживання тютюну й алкоголю зі стресовими подіями в житті та вдячністю серед учнів середньої школи / Чень, Ян-Лей; Йе, Вао-Джуан; Ху, Чжу-Цзінь; Лі, Ю-Ань; Цзянь, Сяо-Фан // Журнал китайського психічного здоров'я.— Т. 26 (10), жовтень 2012.— С. 796–800.
45. Праці Еммонс та ін.
46. http://greatergood.berkeley.edu/article/item/materialism_gratitude_happiness
47. <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/scp-0000050.pdf>
48. http://greatergood.berkeley.edu/article/item/materialism_gratitude_happiness
49. Еммонс Р. А., МакКаллоу М. І. (2003). Урахування благ замість тютюну: експериментальні дослідження вдячності та суб'єктивного благополуччя в повсякденному житті // Журнал особистості та соціальної психології, 84.— С. 377–389.
50. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053811915011532>
51. Байленсон і Гершфілд.
52. Кондон та ін., «Психологія».
53. Цитата щодо ефекту спостерігача.
54. Лім, стаття; Венг і Девідсон, стаття.
55. В'єтнамська війна і самоспалення.
56. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11127429> Джанкола (2000).
57. Фінкель та ін. (2012), JPSP
58. Джино, Аял та Аріелі (2009), «Психологія».
59. Кондон і Дестено (2011), JESP
60. Там само.
61. Дербер та ін. (2008), «Природа»: <http://www.nature.com/nature/journal/v452/n7185/abs/nature06723.html>
62. Брейнес і Чен (2012), «Особистість і соціальна психологія» (PSPB).
63. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10942-016-0235-1>
64. <http://self-compassion.org/wp-content/uploads/publications/AthletesWellbeing.pdf>
65. Магнус, Ковальський, Мак'ю (2010), «Особистість та ідентифікація».
66. Адамс та Лірджі (2007), «Журнал соціальної та клінічної психології».
67. Келлі Зурофф та ін. (2009), «Журнал соціальної та клінічної психології».
68. Порджес (1992), «Педіатрія».
69. Стеллар та ін. (2015), JPSP.
70. Блат та ін. (2016), «Журнал досліджень дитини та сім'ї»: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10826-015-0307-3>
71. Лім, Кондон і Дестено (2015), «PLOS One».
72. Валдесоло і Дестено (2011). Емоції.
73. Конраг, зниження емпатії, стаття.
74. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility/ar/1>

75. Меліс А. П., Геїр Б., Томаселло М. (2006). Організація співпраці у шимпанзе: обмеження толерантності у співпраці // Поведінка тварин, 72.— С. 275–286.
- Меліс А. П., Геїр Б., Томаселло М. (2006). Шимпанзе наймають тих, хто найкраще співпрацює // Наука 311: 1297–1300.
76. Треїсі, Натураліст, стаття.
77. Бандура А (1977). Самоефективність: до уніфікуючої теорії поведінкових змін // Психологічний огляд 84 (2).— С. 191–215.
78. <http://static1.squarespace.com/static/52853b8ae4b0a6c35d3f8e9d/t/528d25f8e4b059766439b8ba/1384982011865/pride-and-perseverance-the-motivational-role-of-pride.pdf>
79. Хоча самооцінка учасників трохі піднялася через індукцію гордості, оцінки самоповаги не співвідносяться із часом, що був витрачений на роботу над завданням (тобто не є прогностичними).
80. Коли ми запитували людей, наскільки добре, на їхню думку, вони виконували завдання порівняно з іншими, учасники груп із самоефективністю та з гордістю повідомили про підвищені очікування. Обидві групи вважали, що вони працювали однаково добре, тим самим виключаючи можливість, що підвищена наполегливість серед тих, хто відчуває гордість, може бути викликана ще більшими почуттями самоефективності.
81. Вільямс і Дестено (2008).
82. <http://repub.eur.nl/pub/12695>
83. Вейдман, Треїсі та Еліот.
84. Гофман і Фішер (2012), «Social Psychological and Personality Science» (SPPS).
85. Тонг (2016), стаття про емоції.
86. Гарт і Чабріс (2016), «Особистість та індивідуальні відмінності».
87. Рігетті Ф., Фінкенауер С. (2011). Якщо ви можете контролювати себе, я вам довіряю: роль сприйняття самоконтролю в міжособистісній довірі // Журнал особистості та соціальної психології 100.— С. 874–886.
88. Джессіка Треїсі, огляд статті.
89. Треїсі, стаття про експресію у приматів.
90. Вільямс і Дестено (2009), «Психологія».
91. Стаття Леппера і Гріна (1973).
92. Деці та ін. 1999; Раян і Деці, «Американський психолог».
93. Див. Раян і Деці, «Американський психолог», огляд.
94. Фредерік і Раян (1995).
95. Волтон і Коен; підвищена соціальна інтеграція передбачає кращу мотивацію та успіх.
96. Див. Гендерлонг і Леппер для огляду.
97. Афективне прогнозування та самоконтроль: чому передбачення гордості перемагає передбачення сорому в контексті саморегуляції.
98. Едвард Торндайк запропонував термін «ефект ореолу» і початкові наукові дані про це поняття. Зокрема, Торндайк показав, що оцінки ефективності властивостей та здібностей підлеглих з боку керівників свідчать про неправдиві кореляції. Наприклад, більшість людей оцінювалися як однаково хороші або погані.
99. Шнайдер Ф. В., Груман Дж. А., Коуттс Л. М., «Прикладна соціальна психологія», 2012.
100. Ланді Д., Сігалл Г. (1974). Оцінка завдань як функція фізичної привабливості виконавців // Журнал особистості та соціальної психології 29 (3).— С. 299–304.
101. Автентична гордість і зарозумілість: диференційне відношення до аспектів регулювання цілей, впливу і самоконтролю.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jgrp.2010.09.004>
102. Треїсі А. Натуралістичний погляд на гордість (2010). Огляд емоцій.
103. Аксельрод Р. (1984). Еволюція співпраці. Нью-Йорк: Basic Books.
104. Моделі Новака і суперкооператори.
105. Зважаючи на те, що стратегії співпраці, здається, діють найкраще, ви можете спитати, чому люди не співпрацюють увесь час. Проблема полягала в тому, що коли ОЗО продовжувала домінувати, населення переважно ставало все більш надійним. Якщо всі є святими, ніхто не очікує, що його обдурять; кожен співпрацює. У результаті ситуація стає сприятливою для нечесних. Це рай для аферистів: кожен довіряє за замовчуванням. Коли знову виникає випадкова мутація, що спричиняє вади, її спочатку

- неможливо зупинити. Порушень стає більше, і вони посідають панівне становище, вигніваючи кооперативні стратегії настільки, що ті майже зникають. Тільки потім їхня перевага знижується з відновленням довіри і співпраці. Щоб осмислити цю ситуацію, потрібно зрозуміти, що довіра — це не знаходження ідеальної єдиної стратегії; її не існує. Це розуміння, що співвідношення егоїзму і співпраці, невпевненості і надійності постійно змінюється. Так завжди було і завжди буде.
106. Pioretti F., Finkenauer C. (2011). Якщо ви можете контролювати себе, я вам довіряю: роль сприйнятого самоконтролю в міжособистісній довірі. 874–886.
107. AP NORC, веб-сторінка проєкту.
108. Слід також зазначити, що наполегливість і мотивація тих, хто читав статтю про навички, не відрізнялися від тих самих характеристик студентів, які не читали жодної статті. Отже, справа не в тому, що підкреслення індивідуалізованих навичок зменшило мотивацію порівняно зі звичайним рівнем; навпаки, мотивація зросла у випадку наголошення на соціальних аспектах. Волтон і Коен (2011). JPSP.
109. Там само.
110. http://gregorywalton-stanford.weebly.com/uploads/4/9/4/4/49448111/walton_cohen_2011_science.pdf
111. Патнем, «Боулінг на самоті».
112. <http://www.cbsnews.com/news/the-lonely-states-of-america/>
113. <https://www.sciencemag.org/content/302/5643/290>
114. <http://news.uchicago.edu/article/2014/02/16/aaas-2014-loneliness-major-health-risk-older-adults%20>
115. <http://magazine.uchicago.edu/1012/features/the-nature-of-loneliness.shtml>
116. Качіоппо Дж. Т. та ін. Поодинці в натовпі: структура і поширення самотності у великій соціальній мережі. J Pers Soc Psychol In press.
117. <http://spp.sagepub.com/content/early/2016/04/06/1948550616641472.abstract>
118. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2752489/>
119. Осчелік і Барсейд. Самотність роботи і продуктивність працівників.
120. Алго, Фредріксон і Габл (2013). Емоції. Алго, Фредріксон і Габл (2008). Емоції.
121. Бартлет та ін. Cog & Emo.
122. Фіске <http://fidelum.com/wp-content/uploads/2013/10/Warmth-Competence-2007.pdf> та Єва Клонен <http://www.apa.org/monitor/nov03/compassion.aspx>
123. Цитата за Фіске. Тепло як основний чинник симпатії.
124. Там само.
125. Щоб зрозуміти, чому суспільство, яке характеризується цілковитою перевагою співпраці або обману, було б нестійким, уявіть собі місце, де всі були б чесними і послужливими, де вам ніколи б не доводилося навіть брати до уваги можливість того, що хтось вас обдурить. Що буде? Люди довіряться рефлексивно. Не буде потреби розглядати характер. А тепер уявіть, що до цієї спільноти належить людина, яка, через певну генетичну мутацію, бажає обдурити заради вигоди. Її ресурси стрімко зростатимуть, тому що вона з легкістю обведе всіх навкруг пальця. Через свій успіх вона матиме більше потомства в наступному поколінні, і ця модель існуватиме доти, доки всі не перестануть довіряти рефлексивно та приймуть способи обману через запропоновані переваги. Але коли обман стане панівною стратегією, незначна кількість людей, які обирають співпрацю, почне отримувати більші вигоди і шукати для взаємодії тих, кому вистачає самоконтролю, щоб бути добросовісними. Результатом, як показали Мартін Новак, Роберт Франк та інші, було б коливання рівноваги між кооператорами і шахраями.
126. Дестено і Валдесоло (2011). Поза характером.
127. Використовуючи сканування МРТ, економіст Вільям Гарбо і його колеги виміряли реакції мозку людей, які здійснювали віддавання двох видів: вимушене і добровільне. На початку сесії Гарбо дав своїм учасникам по 100 доларів і розповів їм про благодійну організацію, що має на меті допомагати голодним. Далі він пояснив, що, лежачи в сканері, вони отримають змогу переказати певні суми зі своїх 100 доларів на рахунок благодійної організації. У більшості випадків вони могли вирішити, чи хотіли би провести транзакцію, — це було добровільне рішення. В інших випадках це відбувалось автоматично, як обов'язковий податок. Під час кожної транзакції команда Гарбо зосереджувала сканування на центрах винагороди в мозку, де збільшення активності відображає збільшення задоволення. Хоча центри винагороди демонстрували більше активності з добровільним, ніж із вимушеним

- віддаванням, ознаки задоволення було зареєстровано в обох випадках, тобто віддавання будь-якого типу було корисним. <http://www.sciencemag.org/content/316/5831/1622.short>
128. І, на жаль, гнатися за успіхом — не завжди правильний вибір. Як ми бачили в третьому розділі, коли студенти з малозабезпечених сімей намагалися застосувати стратегії контролю поведінки для підвищення успішності в коледжі, це їм багато коштувало. Ці студенти не мали розкоші відчинених дверей на початку свого шляху, і коли вони намагалися використовувати когнітивні навички самоконтролю для засвоєння навчальних дисциплін, їхнє здоров'я зазнало шкоди.
129. *Administrative Science Quarterly* 2014 59: 551 спочатку опубліковано онлайн 29 травня 2014 року.
- Сігал Г. Барсейд та Олівія А. О'Ніл. Любов. Що з нею робити? Вивчення культури любові-зобов'язання та результатів співробітників і пацієнтів у закладах із догляду за хронічними хворими.
130. <http://psycnet.apa.org/journals/aap/6/2/145.pdf>
131. Дослідження Канемана і Дітона.
132. <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-012.pdf>
133. <http://www.sciencemag.org/content/316/5831/1622.short>
134. Телзер, Фуліньї, Ліберман і Гелван, *PNAS* 2014.
135. Нові перспективи поширення емоцій: огляд класичних і останніх досліджень міміки обличчя та поширення. Також Гетфілд, Качіуппо і Рапсон (1993). Поточні напрямки.
- Елейн Гетфілд, Лізамарія Бенсмана, Пол Д. Торнтон, Річард Л. Рапсон.
136. Культура співпраці, стаття.
137. Грант та Джіно (2010), *JPSP*.
138. Грант і Вжезневські (2010). *Журнал прикладної психології*.
139. Хоча співпраця зменшується, пам'ятайте, що є деякі люди, які залишаються щедрими. Саме ці особи з часом знайдуть інших, які також є щедрими і починають відчувати переваги співпраці. З цієї причини щедрість ніколи не буде повністю знищена, це, скоріше, піднесення і спади як властивість групових норм віддавання.
140. <http://www.nytimes.com/2015/01/31/us/politics/most-americans-support-government-action-on-climate-change-poll-finds.html?version=meter+at+0&module=meter-links&pgtype=article&contentId=&mediaId=&referrer=&priority=true&action=click&contentCollection=meter-links-click>.
141. https://www.researchgate.net/profile/Geoffrey_Heal2/publication/226289791_Discounting_and_Climate_Change_An_Editorial_Comment/links/02bfe51155c6a82t
142. <http://www.nytimes.com/2010/09/12/business/economy/12view.html?mwrsm=Email&r=1>
143. Там само.
144. Хайдт працював над моральною чистотою у консерваторів.
145. Віллер і Фейнберг (2013), «Психологічна наука».
146. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23754399>
147. Хеннес та ін. (2016). *JEP*: G
148. <http://www.nytimes.com/2015/10/18/upshot/how-the-modern-workplace-hase-become-more-like-preschool.html>
149. <http://www.nber.org/papers/w21473>
150. <http://www.nytimes.com/2011/03/13/business/13hire.html>
151. Лукас, Греч, Марселла, *JRP*
152. Цитати про важливість довіри у творчості.
153. Дестено та Валдесоло (2011). *Поza характером*.
154. Конрад, стаття.
155. Робота Джакомо Боно та книжка «Вдячні діти», <http://www.theblaze.com/stories/2014/11/21/think-gratitude-is-lost-on-society-heres-how-researchers-say-we-can-get-it-back/>