

# Емоційний успіх

**Автор:**

Девід Дестено

Емоційний успіх

Девід Дестено

#PROMe

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.

Девід Дестено

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

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 солодощів, а й фруктів. А коли в школах почастишали 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 Коржику хотілося чогось, він бажав це отримати негайно; поняття «чекати» просто не було в його словнику. Однак протягом 44-го сезону «Вулиці Сезам» усе змінилося; 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 відмовлятися від короткочасних утіх, аби подбати про краще майбутнє? Загалом ні. Наша нетерплячість і прагнення до негайної насолоди, як і раніше, на висоті.[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/>] 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 - Роботи Кетлін Вос.] 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 - <http://www.statisticbrain.com/new-years-resolution-statistics/>] У результаті ми часто відчуваємося безсилимими 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 - У своїх популярних Анжела працях Дакворт часто зазначає, що витримка вимагає практики, інтересу, значення і надії. Проте її науково обгрунтована робота з виховання витримки набагато більше зосереджується на згаданих когнітивних методах, які стануть підґрунтям для готовності до практики та наполегливої праці.]

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 налаштовуємо 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 уславлювати 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 витратити 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 короткочасних задоволень 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, здогадались, усі види досвіду, що ґрунтується 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 долучатися 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 сповненими 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 декого 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

змаганні, зате мали, на жаль, один результат: посилення соціальної ізоляції.[5 - Оригінальні праці Дакворт про витримку в «Журналі психології особистості та соціальної психології» (JPSP).] 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 - <http://personalpages.manchester.ac.uk/staff/alex.wood/cons.pdf> (<http://personalpages.manchester.ac.uk/staff/alex.wood/cons.pdf>) Варто також додати нові статті в JPSP про сумлінність і витримку.] 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 аскетичної 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 удача 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 відчуваемо 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 Граалю 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 - Книжка про «Зефірний тест».] 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 робити 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 вгоди, 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 фри 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 порівняєте корисність приємного обіду в компанії добрих співрозмовників із бонусом до заробітної плати або підвищенням на посаді, які ви, ймовірно, отримуєте, 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 спину.

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 вишпетила 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 тяжітимуть 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 переїдати, танцювати, прокрастинувати і веселитись, а не працювати, заощаджувати чи якимось 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 отримаєте 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 - Адам Сміт.] 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 отримуєте можливість повернути 100 доларів негайно без будь-яких обмежень, у другому – можна інвестувати 100 доларів в облігацію 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 доволіно 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 - Стаття про психологію дисконтування.] Інакше кажучи, якби ви запропонували цій типовій людині щось більше, ніж 17 доларів, негайно замість 100 доларів за рік, вона вмість 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 хиба? 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.

Кінець ознакомительного фрагмента.

notes

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 обгрунтована 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>  
(<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.

----

Купить: [https://tellnovel.me/ru/desteno\\_dev-d/emoc-yniy-usp-h](https://tellnovel.me/ru/desteno_dev-d/emoc-yniy-usp-h)

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)