

# Зміст

## ВСТУП

<b>Розділ 1. Самоконтроль, успіх і шлях, який ми не обрали</b> .....	7
Хибна дихотомія .....	13
Побічні збитки .....	17
Подорож триває .....	22

## Частина 1. ЗАКЛАДАННЯ ОСНОВ

<b>Розділ 2. Суть проблеми: чому і як усі ми девальвуємо майбутнє</b> .....	27
Мурахи та коники .....	29
Зворотне знецінювання .....	33
Легкий вихід .....	41

<b>Розділ 3. Проблема з рішенням: чому сила волі, контроль поведінки та мислення налаштовують вас на невдачу</b> .....	47
Гонитва Спінози .....	49
Одна голова добре, а дві — краще .....	54
Омана розуму .....	59
Зменшення прибутку .....	66
Свічка на вітрі .....	70
Успіх знизу вгору .....	76

## Частина 2. ЕМОЦІЙНА ПАНЕЛЬ ІНСТРУМЕНТІВ

<b>Розділ 4. Вдячність — це про майбутнє, а не про минуле</b> .....	81
Заплати наступному .....	82
\$\$\$ефірне повернення .....	90
Споживання, відданість і компетентність .....	96
Вдячність корисна для тіла .....	100
Угору по спіралі .....	105

<b>Розділ 5. Співчуття — основа внутрішньої сили, не кажучи про внутрішній спокій</b> . . . . .	110
Моральність медитації. . . . .	113
Мозок Будди . . . . .	120
З миром . . . . .	125
Пробач, забудь і процвітай. . . . .	135
Обіграти систему. . . . .	140
Співчуття та конкуренція не є взаємозаперечними. . . . .	148
<b>Розділ 6. Гордість і наполегливість.</b> . . . . .	151
Зазираючи ззовні всередину . . . . .	153
Нумо вперед! . . . . .	157
Я вас приймаю . . . . .	166
Слався, гордосте . . . . .	170
Слизький схил . . . . .	182
<b>Частина 3. ДОДАНА ВАРТІСТЬ</b>	
<b>Розділ 7. Успіх без кордонів: чому самоконтроль є соціальним за своєю суттю.</b> . . . . .	189
Переможці не обманюють. . . . .	192
Соціальна витримка . . . . .	204
Сталий успіх для тіла і розуму . . . . .	208
Боротьба з руйнівною самотністю . . . . .	211
Квадратура круга. . . . .	221
<b>Розділ 8. Ширше і вище: додаткові переваги соціальних емоцій у сприянні особистому та суспільному успіху</b> . . . . .	228
Сила піраміди. . . . .	231
Вірусний успіх . . . . .	240
Коли декілька голів гірше за одну . . . . .	249
Моральні звичаї. . . . .	257
<b>Розділ 9. Епілог.</b> . . . . .	268
Мінливий ринок праці. . . . .	269
Складники характеру . . . . .	276
<b>Примітки.</b> . . . . .	280

## 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 задоволень — 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 частішали 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 чого-небудь, 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 резуль-



таті 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 задоволень 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> У результаті ми часто почуваємося безсилями 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 почитаєте 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.<sup>4</sup>

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. Спіратися 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