

ДЭН АРИЕЛИ

■ ИСЧЕЗАЮЩИЕ
НОСКИ,

Новогодние
обещания



И ЕЩЕ



97 ЗАГАДОК
БЫТИЯ



Эту книгу хорошо дополняют:

Почему мы ошибаемся

Ловушки мышления в действии

Джозеф Халлинан

Позитивная иррациональность

Как извлекать выгоду из своих нелогичных поступков

Дэн Ариели

Вся правда о неправде

Почему и как мы обманываем

Дэн Ариели

Dan Ariely

On Missing Socks, Pickup Lines, and Other Existential Puzzles

HARPER PERENNIAL

Дэн Ариели

Исчезающие носки, новогодние обещания и еще 97 загадок бытия

Перевод с английского Анны Логвинской

Москва
«МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»
2016

УДК 159.9.019.43

ББК 88.26

А81

Издано с разрешения *Levine Greenberg Rostan Literary Agency*
и *Synopsis Literary Agency*

На русском языке публикуется впервые

Ариели, Дэн

А81 Исчезающие носки, новогодние обещания и еще 97 загадок бытия / Дэн Ариели; пер. с англ. А. Логвинской. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 224 с.

ISBN 978-5-00057-829-2

Эта книга — сборник из серьезных и смешных вопросов читателей авторской колонки знаменитого писателя Дэна Ариели и его ответов на них. Автор, ведущий эксперт в области человеческой рациональности и иррациональности, дает неожиданные и парадоксальные ответы на житейские загадки с точки зрения поведенческой экономики. Многие вопросы дополнены и проиллюстрированы забавными комиксами Уильяма Хейфели, иллюстратора *The New Yorker*.

Это легкая и приятная книга с большим количеством историй и анекдотов, которые вам непременно понравятся.

УДК 159.9.019.43

ББК 88.26

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-829-2

© Dan Ariely, 2015

© Перевод, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

*Всем странностям, хитросплетениям
и красоте человеческой природы посвящается*

Содержание

Введение	13
Масштабы обязательств	15
Об искусстве и удовольствии говорить «нет»	16
О недовольстве нововведениями	19
О диете	21
О забытых и прощенных долгах	24
О браке и экономических моделях	25
О социальных сетях и социальных нормах	27
О кофе «копи лувак»	29
О напастях и обручальных кольцах	32
О нарушениях социальных норм и доносах	34
О разнообразии как способе улучшить память	36
О преимуществах людных мест	38
О хороших (и бесплатных) советах	41
О силе чеснока	43
О милостыне	44
О дедушках, бабушках и повестке дня	47
О том, как перехитрить посетителей общественного туалета	50
О сплетнях как механизме социальной координации	52
О дружбе с бонусами	53
О размышлениях на бегу	56
О радости от сделанных дел	57
Об искусстве мультитзадачности	60

О звонках домой	62
О тостах и идеальных суевериях	64
О «фразах-наживках» и комплиментах	66
Об иллюзии труда	68
О страданиях и общечеловеческой природе	70
О престижных автомобилях	71
О манере одеваться	73
О неизведанных путях	75
О прочности отношений	77
О разводе и хороших решениях	79
Об оплате финансовых консультантов	81
О справедливости и кормлении белок	83
Об общественной жизни и интернете	85
О любви и приеме на работу	87
О том, как учиться принимать лучшие решения	89
О силе ожиданий	91
О безопасности общения	93
О лучшем подарке	94
Об уроках питания и детях	97
О пользе жалоб	99
О ценах и аукционном безумстве	102
О передаче стресса и заботе о старших	104
Об удаче и лотерейном билете	106
О носках и сверхъестественном	108
О десятине	109
О клише среднего возраста	111
Об изменах и алиби	113
О сожалениях и завтраках	115
О ночной жизни	117
Об игре в родителей	120

Об общем бюджете	122
О битве за бордо	125
Об альтруизме в пробках	128
О праздном ожидании	131
О подброшенной монете и принятии решения	134
О мусоре и социальных нормах	135
О том, как напугать курильщиков	139
О смелом предприятии как капиталовложении	140
О качестве, а не количестве иррациональности	142
О «помощи» людям при выходе на пенсию	143
О морали и ошибках	144
О том, кто мы и кем хотим стать	145
Об отдельных счетах за ужин	147
О канцелярии и мелочи	150
О передышке и физкультуре	152
О памяти	155
О книгах и аудиокнигах	157
О душе и «пари Паскаля»	159
О выгодной цене	161
Об уроках и учителях	163
О самоконтроле (и его отсутствии)	166
О трех кирпичях и равновесии	168
О потере времени и принятии решения	169
О возврате вложений в буфете	171
О том, как задавать правильные вопросы	173
О пончиках и глотке свободы	175
О самом жизнеутверждающем дне в году	176
Об эмоциях и фондовой бирже	177
О ежедневной миграции и адаптации	179
О поездке в Тусон верхом на сушилке	181

О повышении по службе и иллюзии развития	183
Об эмоциях и поддержке на расстоянии	186
О предсказании счастья	188
О проклятии знания	192
О плохом сексе	194
О мышах и рынке	196
О свободе от воли	198
Об усушке и правдивости	199
О высоких каблуках	200
О правилах и преодолении негативных сигналов	201
О налогах и мицве	203
О «службе» быка	206
О боязни потери и спорте	207
Благодарность	209

Введение

Попробую дать рациональное объяснение моим способностям к наблюдению и осмыслению человеческой природы: они берут начало в моих травмах и их многолетних последствиях. Получив ожоги третьей степени, то есть около семидесяти процентов тела, я был вырван из обычной подростковой жизни и почти три года провел в больнице. Среди людей я чувствовал себя не в своей тарелке, потому что ежедневно испытывал сильную боль, имел многочисленные нарушения всех систем организма и огромные шрамы по всему телу. Все эти обстоятельства и обострили мои способности к наблюдению и в результате привели меня к изучению социологии.

Не поймите меня неправильно: я не считаю, что мои ранения стоили того. Никто не может рационально объяснить столько боли и страданий. Но тяжелые переживания, связанные с травмой, время, проведенное в больнице, и ограниченные возможности стали своеобразным микроскопом, через который я смотрю на жизнь. С этой позиции я разглядел немало человеческих страданий. Я видел людей, справившихся с болью и победивших ее, и видел тех, кто сдался. Я сталкивался с разнообразными медицинскими процедурами и причудливыми отношениями между людьми. Со своей больничной койки я наблюдал за окружающими, за их обычной жизнью, удивлялся их привычкам и размышлял о причинах их действий.

Когда я вышел из больницы, мои шрамы, боль и довольно странные на вид медицинские приспособления и давящие повязки, покрывавшие меня с головы до ног, оставались со мной, и ощущение отрешенности от обыденной жизни не покинуло меня. С первыми шагами назад в реальность, которую я когда-то воспринимал как должное, мой угол обзора распространился на большее количество мирских дел, например на то, как мы ходим в магазины, водим машину, работаем волонтерами, общаемся с коллегами, рискуем,

боремся, совершаем легкомысленные поступки. И, конечно, я не мог не замечать замысловатых хитросплетений любовных отношений.

И я начал изучать психологию. Довольно скоро моя личная жизнь тесно переплелась с работой. Я вспомнил лекарства-плацебо от боли и провел эксперименты, помогающие объяснить эффект ожидания болезненных процедур. Я помнил, как получал неприятные известия в больнице, и попытался найти, что лучше всего говорить в таких случаях пациентам. Было и множество других вопросов, пересекающих границу личного и профессионального, и со временем я стал все лучше и лучше понимать не только собственные решения, но и поведение окружающих. Это было более двадцати пяти лет назад, и с тех пор большую часть времени я посвятил постижению человеческой природы. В особенности меня интересовали наши ошибки и пути их исправления.

Многие годы я публиковал научные статьи на эти темы, а потом начал писать о своих исследованиях в более свободном разговорном жанре. Вероятно, из-за того, что в основу исследований лег мой личный нелегкий опыт, многие люди стали делиться со мной собственными проблемами. Иногда они хотели узнать, что скажет социология по поводу конкретных обстоятельств, но чаще речь шла об их собственных испытаниях.

Я старался отвечать на все вопросы, и позже мне стало ясно, что некоторые из них интересны сами по себе. И в 2012 году, с позволения задававших их людей, я начал отвечать на письма публично в своей колонке в *Wall Street Journal*. Книга, которую вы держите в руках, содержит некоторые отредактированные и более подробные ответы из этой колонки, а также некоторые ранее не опубликованные вопросы и ответы. Ну и самое важное — в книге напечатаны замечательные карикатуры талантливого Уильяма Хэйфели, которые, по моему мнению, углубляют, улучшают и дополняют мои ответы.

Если оставить в стороне мою способность давать рациональные объяснения, есть ли что-нибудь еще, что делает мои советы ценными, точными или полезными? Судить вам.

*Иррационально ваш,
Дэн Ариели*

Масштабы обязательств

Дорогой Дэн,

каждый год с приближением Рождества я чувствую, что должен послать рождественские открытки каждому, кого знаю. И каждый год количество открыток все растет и растет. Это выходит из-под контроля. Могу ли я начать посылать открытки только моим настоящим близким друзьям?

Холли

Ты вполне можешь посылать открытки только своим хорошим друзьям. Как специалист в области социологии я не думаю, что любой, покинувший твой список, станет обижаться, скорее всего, многие просто не заметят этого. Возможно, этим ты даже освободишь их от обязанности посылать тебе открытки на следующий год. Таким образом ты решишь сразу обе проблемы — свою и всех остальных. А на случай, если ты хочешь остановить это безумие с рождественскими открытками окончательно, всегда есть иудаизм.

Об искусстве и удовольствии говорить «нет»



«И как только они выполнили все пункты из списка дел, стали они жить-поживать да добра наживать».

Дорогой Дэн,

недавно я получила повышение, и теперь меня донимают всевозможными просьбами, не имеющими ничего общего с моими непосредственными обязанностями. Я признаю, что важно помогать сотрудникам и компании, но вся эта деятельность отнимает у меня слишком много времени и не позволяет выполнять собственные дела. Как же мне лучше определить свои приоритеты?

Франческа

О да, вот они, подводные камни успеха. «Повышение» всегда звучит хорошо, но, получив его, мы часто понимаем, что оно сопряжено с увеличением требований и претензий. (Странно, что от повышения к повышению мы не выучиваем этот урок и всякий раз удивляемся, обнаружив такие дополнительные издержки.)

Итак, вернемся к вопросу. Вот как я представляю себе твою новую жизнь: каждый день милый сотрудник, нуждающийся в помощи, просит тебя сделать что-то для него. Кроме того, обычно такая просьба обращена в некоторое будущее, например на следующий месяц. Ты смотришь в свой календарь, а он выглядит вполне свободным, и говоришь себе: «Раз уж я практически не занята, как я могу отказать?» Но это не так. Твой будущий график не будет свободным, просто его детали еще неизвестны. А когда момент настанет, у тебя окажется бьющий через край поток всевозможных дел даже при отсутствии посторонних просьб. И тогда ты пожалеешь, что согласилась.

Это очень распространенная проблема, и я хотел бы предложить три простых инструмента для того, чтобы лучше расставлять приоритеты.

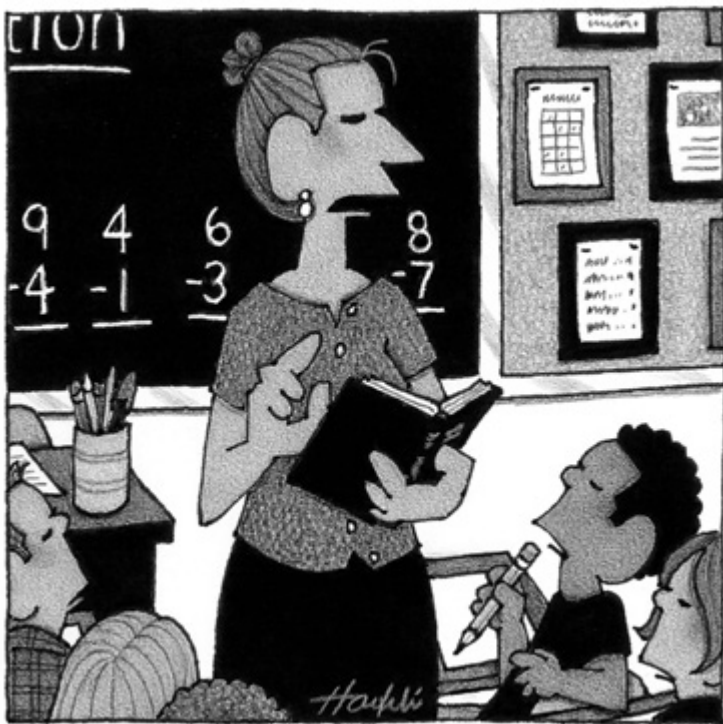
Во-первых, всякий раз, услышав просьбу, спроси себя, что бы ты делала, если бы она касалась следующей недели. Посмотри свое расписание и прикинь, реально ли отказаться от части обязанностей, чтобы освободить место для новой задачи. Если ты отменишь некоторые дела, действуй и отвечай «да». Но если ты отдашь предпочтение чему-то другому, скажи «нет».

Во-вторых, когда ты выслушиваешь просьбу, представь, что ты заглядываешь в календарь, чтобы посмотреть, сможешь ли ты ее

выполнить, и обнаруживаешь, что все время заполнено под завязку и в этот день ты не в силах ничего отменить, может, тебя даже нет в городе. И попробуй оценить свою эмоциональную реакцию на эту новость. Если ты огорчена, значит, вперед — соглашайся. Если испытываешь облегчение — отказывайся.

И наконец, научись чувствовать восторг, который мы порой испытываем, когда что-то отменяется. Для этого представь себе, что ты согласилась выполнить конкретную просьбу, но позже она отменилась. Если ты обрадуешься, то ответ очевиден.

О недовольстве нововведениями



«Если у вас в корзине было десять яиц,
а два упали и разбились, сильно ли вы
огорчитесь?»»

Дорогой Дэн,

я давнишний клиент компании «Нетфликс»*. Недавно она изъяла из обращения около тысячи восьмисот фильмов, а добавила только несколько, правда, очень хороших. Я знаю, что, скорее всего, никогда не стал бы смотреть ни одного из этих изъятых фильмов, но все равно огорчен и подумываю отказаться от услуг компании. Что же меня так расстроило?

Кристен

Будучи фанатом кино, я хорошо понимаю твою проблему. Суть такой эмоциональной реакции состоит в боязни потери — это один из базовых и хорошо изученных принципов социологической науки. Исследования показывают, что любая утрата эмоционально влияет на человека сильнее, чем получение чего-либо, обладающего такой же ценностью. Возвращаясь к «Нетфликсу», смысл состоит в том, что изъятие фильмов из твоего списка воспринимается как потеря и ощущается настолько болезненно, что отсутствие не столь хорошего кино расстраивает больше, чем получение очевидно лучших фильмов.

Еще одно последствие боязни потери заключается в том, что ты рассматриваешь новую коллекцию фильмов в негативном свете, как утрату, тогда как новые пользователи компании видят только новый киносписок без всяких переживаний по поводу того, что его сократили без их согласия, и к обновлению относятся скорее позитивно.

Мне кажется, что ты относишься к «Нетфликсу» скорее как к музею, предоставляющему тебе не просто определенные фильмы, а изысканный выбор эстетических впечатлений. Но ведь мы не считаем себя собственниками произведений искусства, хранящихся в музеях, и поэтому не должны огорчаться при смене экспозиции. Если ты сумеешь изменить свое отношение в таком ключе, то снова станешь получать удовольствие от «Нетфликса».

* «Нетфликс» (Netflix) — американская компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. В последние годы компания начала собственное производство телесериалов, которые доступны только ее клиентам. *Прим. перев.*

О диете



«Это не еда, это лечение».

Дорогой Дэн,

наверное, это распространенная проблема, поскольку каждый человек хоть когда-нибудь да сидел на диете. Мой вопрос: почему сиюминутное удовольствие, которое мы получаем от еды, перевешивает долговременные преимущества? И как можно укротить наше влечение к еде и переданию?

Дафна

Как ты правильно отметила, диета противоречит присущей нам природе. Так часто бывает, когда у нас имеются фантастические представления о себе в будущем. Что мы будем делать, чего не будем, какие решения будем принимать, а какие нет. Но когда речь идет о наших повседневных альтернативах, нередко сиюминутные доводы перевешивают долгосрочные аргументы, и тогда наши мечты пересаживаются на заднее сиденье машины (а иногда даже в багажник). Когда мы не голодны и кто-то спрашивает нас, сколько сладкого мы намерены съесть в следующем месяце, нам кажется, что мы ограничимся одним-двумя десертами. Тем не менее, когда мы сидим в ресторане и видим любимое блюдо в меню или оказываемся перед блюдом с пирожными, у нас возникают совсем другие соображения о важности получения десерта прямо здесь и сейчас. Глядя на тройную порцию шоколадного торта, мы меняем наши приоритеты. В поведенческой экономике это называется смещением фокуса к настоящему.

Кроме того, соблюдать диету действительно трудно, гораздо труднее, чем бросить курить. Почему? Потому что мы либо курильщики, либо нет. А вот с диетой иначе — мы не можем выбирать себе роль едоков или не-едоков. Мы должны есть, а потому вопрос ставится по-другому: что мы едим и когда именно пора остановиться? И поскольку на этот счет не существует четких правил, нам особенно трудно соблюдать диету.

Так как же нам быть с этой проблемой? Простейшим решением будет осознать масштаб испытания и с самого начала постараться избегать встреч с недietetической едой. Если в нашем доме нет торта, то, вероятнее всего, мы станем есть его реже. И если мы заменим торт

сладким перцем, мы будем есть сладкий перец, потому что он доступен. Мы можем решить, что сладкое неприемлемо для нас. Или позволим себе сладкое только в шабат. Еще одно полезное и относительно простое правило — не допускать наличия в доме никаких сладких напитков и готовых закусок. Подобное введение строгих, почти религиозных правил соблюдения диеты бывает очень полезным. Усвоив их, мы сумеем в любой момент легко определять, следуем ли мы своим долгосрочным планам или нет, и это будет способствовать нашему благоразумному поведению.

О забытых и прощенных долгах

Дорогой Дэн,

много лет назад моя подруга попросила у меня займы значительную сумму денег. Тогда я была рада помочь ей, но с тех пор прошли годы, и она ни разу не упомянула об этом. Это событие легло тенью на наши отношения. Что же мне делать? Должна ли я сказать ей об этом?

Мариэль

Наверное, потому что ты сделала ей одолжение и дала денег, ты считаешь, что именно она — тот человек, кто и обязан заговорить об этом. Вероятно, с моральной точки зрения все так и есть, но проблема состоит в том, что когда ты одолжила ей денег, то изменила расстановку сил в ваших отношениях, и эта асимметрия сильно затрудняет ей возможность поднять эту тему.

Кто-то бесспорно должен поднять этот вопрос, и, учитывая возникшую асимметрию, я думаю, что это стоит сделать тебе.

Теперь, когда мы пришли к выводу, что инициатива принадлежит тебе, следующий вопрос — что сказать? Если тебе нужны деньги, я бы предложил что-нибудь вроде: «Несколько лет назад я была рада одолжить тебе денег, но я пытаюсь разобраться со своими счетами на следующие несколько недель, и мне хотелось бы знать, когда ты отдашь долг». Если в данный момент ты не нуждаешься в этих средствах и хочешь отдать их подруге, то можешь, например, сказать: «Как-то ты попросила у меня денег, и я просто хочу убедиться, что ты поняла — это был мой дар».

В любом случае, в данный момент разговор на эту тему кажется неприятным, но в долгосрочной перспективе он способен спасти вашу дружбу.

О браке и ЭКОНОМИЧЕСКИХ МОДЕЛЯХ



*«Будет справедливо, если мы поженимся,
когда геи тоже смогут заключать
браки легально. Это моя позиция,
и я буду ее отстаивать».*

Дорогой Дэн,

один мой друг-экономист сказал мне, что женитьба похожа на азартную игру, когда кто-то ставит половину всего, чем владеет, на то, что партнер будет любить его вечно. Вы согласны?

Шейн

У экономистов существует множество разнообразных способов рассматривать человеческое поведение. Некоторые из них глубоко ошибочны, но при этом зачастую все равно интересны, а иногда и полезны. Восприятие брака как азартной игры — отличный пример экономического взгляда, ложного и одновременно практичного. Описание социальной и романтической связи в виде ставки в казино игнорирует человеческие взаимоотношения (это ошибочная часть), но высвечивает большую вероятность потерь, которые люди редко принимают во внимание, решая пожениться (практическая часть). Более того, я подозреваю, что в данном конкретном взгляде на брак больше вреда, чем пользы, по крайней мере по трем причинам.

Во-первых, хотя сравнение женитьбы со ставкой в игре может быть поучительным предостережением, женатые люди иначе думают о совместной жизни, детях, своих обязательствах и планах на будущее. Во-вторых, хотя это может быть и забавно — рассматривать брак как азартную игру, но мы не должны опускаться до такого уровня. И наконец, я убежден, что рядом с дорогими нам людьми не стоит даже заикаться о таком подходе.

О социальных сетях и социальных нормах



*«Это я-то лентяй? Да я все штаны
протер, сидя в соцсетях!»*

Дорогой Дэн,

в чем смысл кнопки «нравится» на «Фейсбуке»? Почему там, например, нет кнопки «не нравится» или «ненавижу»?

Генри

Кнопка «нравится» на «Фейсбуке» — это способ выразить отношение к другим людям, тонкий намек на то, какой пост хорош (и какой нехорош), и одновременно скрытая инструкция, как нам нужно или не нужно вести себя в соцсети. Добавление таких кнопок, как «не нравится» или «ненавижу», может изменить ход наших мыслей при чтении различных постов и настроить на негативный лад. Я думаю, что это очень быстро разрушит позитивную атмосферу «Фейсбука». На мой взгляд, стоило бы добавить кнопку «люблю».

~

Дорогой Дэн,

несколько лет назад я закончил колледж. С тех пор моя общественная жизнь ограничивается «Фейсбуком». И меня это совсем не радует.

Джеймс

У «Фейсбука» много замечательных качеств, но я соглашусь с тобой: он не заменит человеческого общения лицом к лицу.

В колледже ты, наверное, вел оживленную общественную жизнь, но, вероятно, также понабирал кредитов на обучение. Теперь социальная часть закончилась, и все, что осталось, — это долги. Пора изменить правила игры: когда ты снова подумаешь о том, что никого по-настоящему не заботит, жив ты или мертв, попробуй пару раз пропустить срок возврата долгов. И ты сразу получишь массу внимания.

О кофе «копи лувак»



«Да, помаду проверяли на кроликах,
и они были просто в восторге».

Дорогой Дэн,

во время моей недавней поездки в Лос-Анджелес я остановился у кафе, где предлагали очень дорогой кофе под названием «копи лувак», или кофе циветты. Я удивился его ужасной дороговизне, и бариста описал мне особый процесс изготовления кофе. Индонезийский зверек циветта, похожий на кошку, ест кофейные плоды, а люди затем собирают не переваренные им ягоды, сушат их и обжаривают и таким образом получают самый необычный сорт кофе, считающийся нежнее благодаря пройденному кофейными бобами путешествию. Его цена достигает сотни долларов за полкило. Мне было любопытно, но я не решился купить его или хотя бы попробовать. Можете ли вы объяснить, почему люди готовы платить огромные деньги за такой кофе?

Шахрияр

Я думаю, ты совершил ошибку. Тебе стоило попробовать одну чашечку, отчасти потому, что уникальный и необычный кофе тебя все-таки заинтриговал, а отчасти потому, что эта история могла бы стать интересной и твоей собственной (а разве хорошая история не стоит нескольких долларов?) Короче, в следующий раз, когда ты будешь проходить мимо кафе, где предлагают «копи лувак», выпей порцию двойного эспрессо.

Что касается качества кофе: судя по информации, которую я нашел, циветты знают, как находить самые лучшие кофейные бобы, а ферменты их пищеварительной системы обрабатывают зерна, снижая их кислотность и тем самым улучшая их качество. (Я понятия не имею, как это работает на деле, но факт любопытный.)

Так почему же люди готовы так много платить за кофе циветты? Возможно, они платят за что-то новое и интересное. А может быть, причина в особенностях затраченных усилий. Этот самобытный процесс изготовления намного сложнее, чем в случае обычной чашки кофе, а мы знаем, что люди склонны платить больше за то, что требует большего труда, даже если сам по себе продукт не окажется лучше. А кофе циветты как раз пример ценообразования, основанного на затраченных усилиях.

И наконец, интересно, как много люди захотели бы платить, если бы зерна проходили не через индонезийскую зверюшку, а через американского человека? По-моему, несмотря на очень интересную историю и на количество затраченных усилий, этот особый вариант приготовления слишком крут для нас.

О напастях и обручальных кольцах



*«Если ты собираешься идти по улице,
будь готов к двухстороннему
движению».*

Дорогой Дэн,

моя будущая жена хочет получить кольцо с камнем в два карата, но я бы предпочел купить кольцо попроще, а оставшиеся деньги потратить на дом, свадьбу и т. п. Дорогое кольцо поддерживает большинство ее подруг, и к тому же она сама давно о нем мечтает. Что ты думаешь о таком абсурдном поведении? Посоветуй, как быть.

Джей

Прежде всего, есть разница между абсурдным и трудным для понимания поведением.

Мечту о кольце с бриллиантом можно объяснить тем, что женщины любят такие вещи именно потому, что мужчины ненавидят ходить за ними по магазинам. Если вы приобретаете для любимой женщины предмет, покупка которого вас радует, — это хорошо. Но преодоление отвращения при покупке — сильнейший сигнал о вашей любви и участии.

Представь, что ты даришь возлюбленной вещь, которую тебе нравится покупать, или то, чего бы ты сам хотел, к примеру зеркальную фотокамеру. Безусловно, это чудесный подарок, и я уверен, что он будет принят на ура. Но проблема состоит в том, что тебе будет трудно сказать, насколько твои усилия объясняются романтическими чувствами, а насколько они соответствуют твоему эгоистическому желанию купить именно этот подарок. С другой стороны, вообрази, что тебе ненавистны и процесс покупки, и сам предмет, но ты все равно приобретаешь его. Твои действия кристально чисты и демонстрируют, что ты делаешь это из глубокой любви и привязанности к возлюбленной. Вот почему так важно покупать то, что тебе не нравится, и за ту цену, которой ты не понимаешь. Это подлинный признак любви и заботы.

Итак, в этом году, когда ты будешь покупать драгоценности или цветы для своей дорогой подруги, не забудь напомнить ей, как нелегко тебе пришлось. И если ты хочешь подготовиться к следующему году, тебе надо начинать свою кампанию, сообщая ей о том, как ты ненавидишь зеркальные камеры и насколько мучительным и затратным кажется тебе процесс покупки таких бессмысленных товаров.

О нарушениях социальных норм и доносах

Дорогой Дэн,

я разоблачил очень большую корпорацию. После моих обличений я был шокирован той злобой и социальной обструкцией, что обрушились на меня за высказанную правду. Как быть правдолюбам, которых пытаются изгнать из общества? Я буду рад любым соображениям и рекомендациям.

Уэнди

Как я понимаю, негативная реакция, с которой ты столкнулся, весьма распространена среди разоблачителей.

Размышляя над твоим вопросом, я задумался, почему я хочу, чтобы мои дети (двенадцати и девяти лет) сами решали свои проблемы, не вовлекая высшие инстанции (то есть своих родителей). По некоторым причинам я против ябедничества, даже когда это касается моих детей. Безусловно, иногда у них бывают законные жалобы, требующие вмешательства взрослых, но моя отрицательная реакция на стукачество объясняется тем, что я готов смириться с определенными нарушениями семейной справедливости ради того, чтобы они решали свои проблемы самостоятельно.

Возможно, друзья и коллеги разоблачителей относятся к ним как к посторонним элементам своей социальной среды, поскольку при возникновении конфликта они стремятся вынести сор из избы. Или люди ждут, что правдолюбы будут обращаться к вышестоящим властям, и заранее сторонятся их. Если бы ты был Томом Сойером, то мог бы порезать руку и перемешать свою кровь с кровью друга,

чтобы символически обозначить преданность ему. Но учитывая, что в твоём возрасте и социальном статусе так уже не поступают, видимо, тебе нужно найти аналогичный ритуал, который продемонстрирует твою солидарность со своей социальной группой.

О разнообразии как способе улучшить память

Дорогой Дэн,

у меня с моими лучшими друзьями есть традиция раз в год ходить в недельный лыжный поход. Мы следуем своей традиции последние десять лет. Обычно мы просто поднимаемся в гору и наслаждаемся хорошей компанией и снежными вершинами. Мы очень дорожим этими моментами и не можем дождаться этой недели в году. Проблема состоит в том, что, как только мы достигаем места назначения, время как будто ускоряет ход. Неделя кончается удивительно быстро. Я знаю, что «время летит быстрее, когда тебе весело», но есть ли способ ощущать неделю не такой стремительной?

Ави

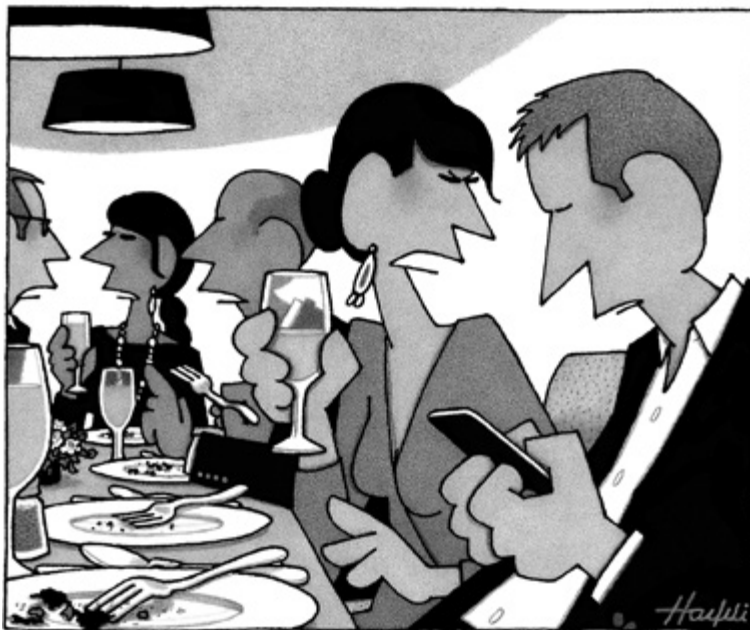
Учитывая, как ты ставишь вопрос, мой ответ прост: возьмите с собой своих жен. (Прости, я не смог удержаться.)

Но вернемся к теме: я думаю, что одной из причин того, что неделя пролетает так быстро, оказывается твое восприятие отпуска в воспоминаниях. Дело в том, что дни, проведенные в лыжном походе, похожи друг на друга, они сливаются в одно длинное воспоминание, а не в семь отдельных дней.

В следующий ваш заезд постарайтесь сделать так, чтобы дни отличались друг от друга. Например, в один из них попробуйте показаться на сноубордах, а в середине похода сделайте перерыв и вообще откажитесь от лыж. Некоторые из этих действий поначалу покажутся не такими приятными, как регулярные лыжные прогулки, но они

помогут вам разбить отпуск на отдельные события, и он перестанет казаться одним эпизодом. Так вы получите больше разнообразных впечатлений и будете довольны всем, что успеете сделать со своими друзьями за эту удивительную неделю.

О преимуществах людных мест



«Отлично. Сиди здесь и просматривай свои сообщения, может, они помогут тебе поддержать беседу».

Дорогой Дэн,

почему молодежь назначает свидания в людных местах? Ведь шум в таких заведениях мешает потенциальной парочке разговаривать, и это практически исключает любую возможность лучше узнать друг друга. Так в чем же дело?

Аманда

Не задумывалась ли ты, что молодые люди, назначающие свидания в барах, клубах и других шумных местах, возможно, не так уж заинтересованы узнать друг друга? А вдруг у них другие цели?

А если серьезно, шумное и многолюдное место кажется странным выбором для свидания только на первый взгляд. Такая обстановка во многом помогает молодым людям. Во-первых, окружающий шум спасает их от неловкого молчания. Во-вторых, если у потенциальной пары периодически иссякают темы для разговора, они тешат себя иллюзией, что их молчание возникло не из-за неумения поддерживать живую беседу, и легко перевести разговор на играющую музыку или на свои музыкальные предпочтения.

Третье преимущество состоит в том, что окружающий шум заставляет парочку физически находиться ближе друг к другу, чтобы быть услышанными. В некоторых барах музыку включают настолько громко, что люди должны говорить прямо в ухо собеседнику. (А в этом случае можно еще и невзначай слегка подуть в ушко своей подруги.)

И наконец, известно, что музыка и многолюдные сборища очень эффективны в повышении общего уровня возбуждения. Да-да, именно возбуждения. Обычно шумный фон и большое скопление людей сильно повышают уровень возбуждения, и можно ошибочно приписывать свое эмоциональное состояние присутствию человека, с которым вы пришли (ученые называют этот феномен ошибочной атрибуцией возбуждения*). Помимо того что люди путают эмоции, вызванные окружающей обстановкой, с чувствами к сидящему

* Ошибочной атрибуцией возбуждения (misattribution of arousal) в психологии называется процесс, при котором люди приходят к неправильным выводам о причинах появления своих чувств и характере последних, связывая их со случайными внешними впечатлениями. *Прим. ред.*

рядом человеку, посещение шумных мест бывает и выигрышной стратегией. Только представь себе, как ты покидаешь бар, где ты провела два часа рядом с человеком, уверенным, что именно ты вызвала у него такие сильные эмоции.

Надеюсь, что этот ключ к твоей загадке вдохновит тебя назначать свидания в шумных местах.

О хороших (и бесплатных) советах

Дорогой Дэн,
как лучше всего внести здравый смысл в принятие решений?

Джо

Я не уверен, что знаю наилучший способ, но есть один метод, которым я время от времени пользуюсь, и не исключено, что он поможет и тебе. Когда мы сталкиваемся с необходимостью принимать решение, мы часто видим мир с эгоцентрической позиции. Мы поглощены собственными проблемами, своей особой мотивацией и сиюминутными эмоциями.

Один из способов посмотреть на ситуацию с нейтральной, здоровой и более объективной позиции — подумать о том, какой совет ты бы дал близкому человеку, окажись он в подобных обстоятельствах.

Например, как-то мы проводили эксперимент и просили людей представить себе, что они лечатся у одного врача последние десять лет, и что этот доктор порекомендовал им очень дорогое лечение. Затем мы спросили их, захотят ли они посоветоваться с кем-то еще. Почти все ответили «нет». Другой группе мы предложили вообразить, что их друг оказался в аналогичной ситуации, и задали им вопрос: что бы вы посоветовали, если бы друг спросил вас, надо ли ему выслушать второе мнение. Большинство сказали, что надо.

Эти результаты позволяют предположить, что, когда мы долгое время лечимся у одного врача, нам трудно отделить деловые отношения от привязанности и признательности. Но когда мы думаем о том,

какой совет дать другому человеку, то до какой-то степени способны освободиться от эмоций, посмотреть на общую картину и порекомендовать лучший выход из положения.

Такой подход, может, и не лучший способ внести больше здравого смысла в принятие решения (и, безусловно, не единственный), но я считаю его полезным.

P.S. Тема о советах заставила меня задуматься, какой совет лично я извлек бы из этих страниц.

О силе чеснока

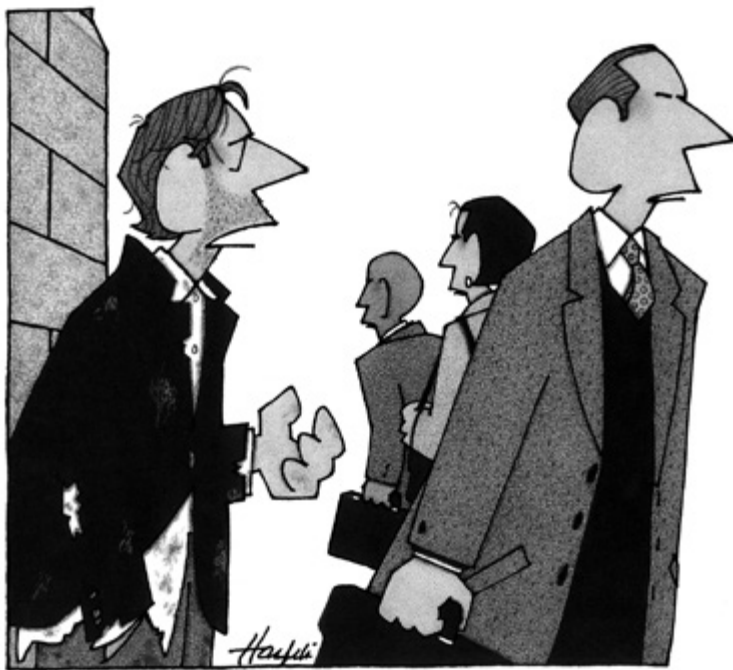
Дорогой Дэн,

недавно моя дочь настояла на том, чтобы я начал ежедневно есть два зубчика чеснока. В результате я стал энергичнее и меньше нервничаю. Дело в чесноке или это эффект плацебо?

Йорам

Я не в курсе подлинной силы чеснока, но не думаете ли вы, что улучшение вашего состояния объясняется тем, что теперь окружавшие вас люди оставили вас в покое?

О милостыне



«Может, поделишься своим взглядом?»»

Дорогой Дэн,

недавно ко мне пристал попрошайка, выцыганивающий семьдесят пять центов. Я опаздывал на поезд, дал ему мелочь, завалившуюся в кармане, и поспешил прочь. Только позже я задумался, почему же он выбрал такую точную сумму? Как ты думаешь, могли ли семьдесят пять центов быть «проверенной» суммой, приносящей в конечном итоге попрошайке больше денег, чем если бы он просил целый бакс?

Брэд

Я не думаю, что этот нищий пришел к данной стратегии после серьезного анализа. Скорее, он полагался на интуицию. Будь это результатом исследований, попрошайка заслуживал бы больше доверия, чем компании из списка Fortune 500*. Но, безусловно, решение интересное.

Возможно, одной из причин такой особенной просьбы является попытка нищего выделиться среди конкурентов, заставить прохожего остановиться на несколько секунд, посмотреть на него, увидеть его иначе, чем остальных, и дать ему чуть больше денег. Другое вероятное объяснение просьбы о конкретной сумме состоит в том, что нищему удалось изменить твоё представление о нем и его ситуации. Идея такова — степень детализации, с которой мы выражаем себя, сообщает важную информацию. Например, когда кто-то предлагает встретиться с ним в 8:03, мы делаем определенные выводы о том, насколько серьезно человек настроен на встречу в точное время по сравнению с кем-нибудь, кто предлагает встретиться «где-то после восьми». Просьба о семидесяти пяти центах сообщает о том, насколько серьезно человек нуждается в деньгах. Необычный запрос способен заставить нас задуматься, что для него есть особые причины. Может быть, человеку не хватает денег на автобус, а мы больше склонны помогать людям в их конкретных нуждах.

Ты, вероятно, возразишь, что этот же принцип был бы применим, если бы нищий попросил доллар и двадцать пять центов, но некоторых такая сумма могла бы отпугнуть. Кроме того, в случае

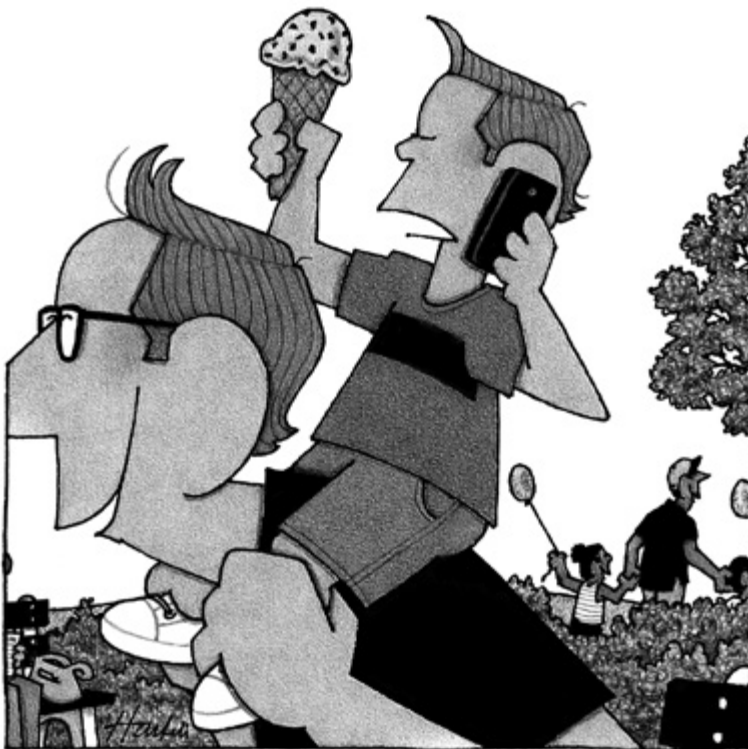
* Рейтинг из пятисот американских компаний с крупнейшими доходами, который ежегодно с 1955 года составляет журнал Fortune. *Прим. перев.*

семидесяти пяти центов, если у прохожих нет мелочи, у нищего имеется хороший шанс получить доллар без размена. Но если он просит доллар двадцать пять, то два доллара кому-то покажутся перебором.

При всем том я должен оговориться, что мои рассуждения об исключительности этой просьбы и об эффекте округления остаются лишь рассуждениями, пока мы не проверим их экспериментально. Итак, если ты готов послужить добровольцем и побыть нищим несколько дней, тогда мы проследим за реакцией людей, когда ты будешь просить разные суммы и давать разнообразные объяснения своей просьбе. Собрав некоторый объем подлинных данных, мы доберемся до сути стратегии.

Помимо освоения метода попрошайничества, участие в экспериментальном исследовании поможет нам освоить навыки обращения за помощью в повседневной жизни. Мы поймем, как заставить людей остановиться и выслушать тебя, как влиять на их отношение к нашим просьбам. Это определенно укажет на правильный метод поиска содействия. Дай знать, когда будешь готов приступить к экспериментам.

О дедушках, бабушках и повестке дня



«Можно я тебе перезвоню? Я создаю
у отца счастливые воспоминания
о моем детстве».

Дорогой Дэн,

вот уже пять лет наша дочь замужем за богатым чудаковатым самодуром. Нам это не нравится, но она известная золотоискательница, а у ее мужа карманы набиты деньгами. Мы не смогли скрыть своего разочарования, и, зная наше отношение к ее замужеству, они отгородились от нас. Мы не очень расстраиваемся, но нам хотелось бы проводить больше времени со своим внуком. Мы даже подумывали о юридической помощи, но у дедушек и бабушек в нашем положении нет законных привилегий. Есть идеи?

Пер

Я сочувствую вашим обстоятельствам, и, хотя трудно давать советы в таком сложном деле, я все-таки предложу вам несколько вариантов. Во-первых, попробуйте позвонить дочери и ее мужу и просто сказать, что вы глубоко сожалеете о своем прежнем поведении и негативном отношении. Мне не кажется, что вы испытываете угрызения совести, но нет ничего страшного в том, чтобы выразить сожаление и повторить это несколько раз. В ходе многочисленных экспериментов мы обнаружили, что произнесенные вслух извинения оказываются очень действенными, даже когда люди не испытывают вины и даже когда человек, у которого вы просите прощения, понимает это.

Когда кто-то признается в своей неправоте и просит у вас прощения, трудно продолжать злиться на него. Возможно, вам будет не просто оставить гордость, но я представляю ваши отношения с дочерью, ее мужем и вашим внуком как игру в шахматы. Вам важнее всего король (то есть внук), а гордость становится простой пешкой в игре (ну ладно, пусть слоном), и не страшно пожертвовать ею ради того, что вам дорого.

Если это не поможет — то ли вы не сумеете извиниться, то ли ваша неприязнь зашла слишком далеко, — я бы рекомендовал вам собрать все свои силы и пробовать еще. Это потребует от всех вас определенных взаимодействий, а в прямом диалоге будет трудно сохранять негативные чувства. Ведь вы любите своего внука, а какой родитель будет ненавидеть людей, любящих их детей и желающих заботиться о них? И вдобавок, если ваш внук объявит своим родителям, что

хочет видиться со своими бабушкой и дедушкой, скорее всего, родители не смогут отказать.

И наконец, по моему собственному опыту, близкое общение с бабушками и дедушками было чрезвычайно важным и полезным для меня, а наладившиеся отношения с моей большой семьей превзошли все мои ожидания.

О том, как перехитрить посетителей общественного туалета

Дорогой Дэн,

всякий раз, когда я попадаю в общественный туалет, я не знаю, какую кабинку мне выбрать. Дай совет.

Кэти

Я полагаю, ты спрашиваешь о том, какую кабинку люди используют реже. Но на самом деле ты хочешь узнать, насколько изобретательны посетители туалета и как перехитрить их.

Если считать, что люди не задумываются над этим вопросом и просто выбирают свободную кабинку, то это плохая новость для тебя, поскольку она означает, что все кабинки используются одинаково и ты не в силах побороть систему.

С другой стороны, если обычные посетители туалета выбирают кабинку обдуманно, ты можешь попробовать угадать их мысли и забежать на шаг вперед. Иными словами, нам нужно выяснить, что думает среднеарифметический посетитель туалета. Если он полагает, что ближайшую кабинку используют реже (например, потому что дальняя кажется более интимной), он будет ходить туда, и тогда ближайшая кабинка окажется самой популярной. В этой ситуации лучшей стратегией будет поступать не так, как все остальные, и выбирать самую далекую от двери кабинку. Но вдруг наш посетитель туалета чуть хитрее? Что, если он придет к такому же выводу (и будет считать, что большинство людей выбирает ближайшую кабинку как редко посещаемую)? Таким образом, они будут исходить

из противоположной посылки и выбирать дальнюю кабинку. Какова лучшая стратегия в данном случае? Выбирать ближнюю кабинку. Конечно, умение определять, что думает большинство людей, и использовать противоположный подход зависит от того, на сколько шагов вперед способен мыслить человек.

Теперь перед нами встает самый важный вопрос: на сколько же шагов вперед обычно думают люди? По моим личным (и печальным) наблюдениям, люди думают лишь на шаг вперед (а иногда и меньше). Получается, что тебе стоит рассуждать так: люди считают, что большинство посетителей предпочитают дальнюю кабинку, а потому выбирают ближнюю. Тогда тебе просто остается выбрать противоположную — то есть дальнюю кабинку.

Я надеюсь, что этот анализ по крайней мере даст тебе некоторое представление о том, как сложно сделать правильный выбор в конкурентной среде. А может быть, при следующем посещении общественного туалета у тебя появятся еще более интересные идеи.

О сплетнях как механизме социальной координации

Дорогой Дэн,

не могу понять такой большой популярности газет и журналов со сплетнями и светской хроникой. В чем их привлекательность?

Дэйв

Я и сам этого не понимаю, но подозреваю, что их привлекательность заключается в социальной координации. Когда нам нужно собрать людей, мы ищем темы для обсуждения, интересные каждому из присутствующих, и чаще всего это погода, спорт и сплетни. Это означает, что разговоры естественным образом сводятся к общему знаменателю, и тогда все могут принять участие в общей беседе.

И хотя беседы о спорте и сплетнях не требуют особой осведомленности, все же что-то знать нужно. Понимая, что в определенные моменты речь может коснуться таких тем, чтобы не попасть впросак, мы поглощаем сплетни, просто чтобы потом полноценно проводить время.

P.S. В своем романе «Автостопом по галактике»* Дуглас Адамс написал об этом так: «Никто и ничто не способно перемещаться быстрее скорости света за возможным исключением дурных вестей — они, как известно, подчиняются собственным законам».

* Адамс Дуглас. Автостопом по галактике. — М., 2002. Прим. ред.

О дружбе с бонусами



*«Если у нас будет дружба с бонусами,
я выбираю добровольное медицинское
страхование и стоматологию».*

Дорогой Дэн,

мы с моим бойфрендом уже некоторое время вместе, и люди спрашивают нас, собираемся ли мы пожениться. Нам хорошо вдвоем, мы очень любим друг друга, но я не вижу оснований для брака. Почему нельзя просто жить в гражданском союзе и радоваться? Спрашивается, зачем, не считая совместного бюджета или расходов на свадьбу, нужен этот замысловатый ритуал?

Дженет

Я не владею данными исследований на эту тему, но позволь мне поделиться историей, которая может помочь тебе подумать об этой проблеме.

Когда мне было девятнадцать, меня перевели из ожогового отделения (куда я был изначально госпитализирован и где находился в полной изоляции) в общий реабилитационный центр. Я встретил пациентов с различными поражениями — от ампутаций до паралича и черепно-мозговых травм. Среди них был Дэвид, служивший в армии специалистом по взрывчатым веществам и получивший тяжелое ранение, обезвреживая пехотную мину. Он потерял руку и глаз, а также получил травмы ног. Когда Рейчел, которая несколько месяцев была его подругой, рассталась с ним, мы ужасно злились на нее. Как она могла совершить такое предательство и низость? Неужели ее любовь ничего не значила? Интересно, что Дэвид лучше понимал ее, не обижался и единственный из нас защищал ее.

Теперь, вспоминая эти события, я не знаю, была ли Рейчел права или неправа, но ее поступок поможет нам в решении твоего вопроса. Подумай о ее поведении. Огорчает ли оно тебя? Как бы ты отнеслась к ее решению, если бы ее отношения с Дэвидом продолжались много лет? Если бы они были помолвлены? Если бы были в гражданском браке? Если бы были женаты? Как бы ты поступила, будь ты на месте Рейчел во всех перечисленных обстоятельствах? А чего бы ты ждала от своего возлюбленного, окажись он в положении Рейчел во всех разных вариантах?

Я подозреваю, что сила презрения к Рейчел в большой степени зависит от характера отношений между ней и Дэвидом. Я также думаю,

что твой выбор собственного решения не бросать партнера в случае тяжелого ранения (как и твои прогнозы о поведении партнера, если бы ты стала инвалидом) также сильно опирается на качество ваших отношений. И какова мораль? Если твоя оценка меняется, когда ты представляешь себе, что Дэвид и Рейчел поженились, значит, публичный обет «и в радости, и в горе» действительно кое-что значит для тебя, а замужество способно изменить твой взгляд на собственную проблему.

Несомненно, брак не является волшебным суперклеем для влюбленных. Однако супружество может стать серьезным катализатором для преданных и долгих взаимоотношений, особенно когда мы переживаем неизбежные черные дни. И хотя я не утверждаю, что супружество годится в любых ситуациях, я все-таки считаю, что стоит подумать о том, каким образом эта традиция способна укреплять долгосрочные связи между людьми.

О размышлениях на бегу

Дорогой Дэн,

я часто слышу от людей, что после хорошей пробежки у них проясняется голова и они успешнее сосредотачиваются на серьезных рабочих вопросах. Как такое возможно? Неужели нам нужно делать зарядку, чтобы лучше думать?

Сэм

Мне не кажется, что бег — хороший способ прояснить голову. Размышления о работе во время бега скорее обеспечивают нам дополнительные переживания, усиливающие страдания, мучения и боль. Теперь мне пришло в голову, не здесь ли скрывается корень зла техподдержки кабельного телевидения.

О радости от сделанных дел



*«Полагаю, первый удар будет более
гигиеничным».*

Дорогой Дэн,

почему я бережно чищу свой сотовый телефон по несколько раз в день, но не могу заставить себя помыть машину или убраться в доме?

Сара

Я думаю, это касается твоей способности двигаться к цели. Может быть, ты не веришь в реальность такой цели, как уборка дома, и считаешь, что при любых обстоятельствах тебе не удастся справиться с ней на сто процентов. Это и правда слишком трудная задача, а твои домочадцы приведут все в беспорядок быстрее, чем ты успеешь его убрать. Учитывая такое положение дел, ты можешь надеяться только на семьдесят или восемьдесят процентов чистоты.

С другой стороны, когда речь идет о твоём телефоне, его идеальная чистота оказывается вполне достижимой, и ты не только чистишь его, но и получаешь удовольствие от процесса.

Как-то я столкнулся с похожим случаем, когда мы наняли подрядчика, чтобы частично перестроить дом. Наша реконструкция состояла из множества этапов: смена старых окон, перестройка мансарды, замена старой системы отопления и сантехники и постройка сауны в подвале. Мы получили все мыслимые удовольствия, обычно сопряженные с такими работами: нарушенные обещания, волнения, отсрочки, неприятные сюрпризы с дополнительными затратами и изменения первоначальных планов (которые тоже вылились в дополнительные затраты).

И единственная неожиданность оказалась связана со строительством сауны. Однажды вечером мастер попросил меня спуститься с ним в подвал. Там он с большой гордостью показал мне, как превосходно и аккуратно они распилили древесину для стен и скамеек, как тщательно соединили все доски и прикрутили все правильно и точно. Он так искренне гордился собой, что это навело меня на размышления о радости от завершенного дела. Видите ли, все другие аспекты нашего проекта касались только перестройки, а вот сауна являлась полностью новой задачей. И поэтому она имела все шансы стать прекрасно построенным самостоятельным элементом. Возможность сделать что-то на отлично повышает мотивацию.

А когда мы ограничены рамками простого ремонта чего-то уже существующего, мотивация ослабевает. Это означает, что всем нам нужно начинать с малых дел, которые можно выполнить от начала до конца.

Об искусстве мультизадачности



«Ты что, мультизадачиваешь меня?»»

Дорогой Дэн,

я провела массу времени на малоинтересных совещаниях, посвященных тому, как пользоваться «Скайпом» и общаться через «Гугл». Обычно в это время я пытаюсь отвечать на электронные письма и отключаю видеокамеру, чтобы никто не смог меня увидеть. Кроме того, я пытаюсь печатать быстрее, чтобы никто этого еще и не слышал. Однако я подозреваю, что некоторые из участников догадываются о моих посторонних занятиях. Что посоветуешь?

Кристен

Я думаю, что ты не видишь всей картины. Люди вряд ли замечают, что ты печатаешь, поскольку звуки их собственной клавиатуры заглушают твои. Тем не менее, если тебя все же тревожит, что кто-то слышит, как ты стучишь по клавишам, пользуйся планшетом.

О звонках домой



*«Когда ты собираешься в лагерь,
твои родители хотят увидеть
хоть какое-то нежелание с ними
расставаться».*

Дорогой Дэн,

мой сын проводит много времени в разъездах, и в результате мы разговариваем с ним не так часто, как нам бы хотелось. Не мог бы ты посоветовать, что нам сделать, чтобы говорить с ним чаще?

Йорам

Я думаю, что у вашего сына очень насыщенный график и его редкие звонки не отражают его любовь или тревогу о вас. Это значит, что вы могли бы назначить определенный день и время для звонка и даже отметить его в своем календаре, тогда ваши разговоры будут чаще. А я обещаю позвонить вам и своей матери, когда вернусь из Южной Америки.

С любовью, Дэн

О тостах и идеальных суевериях

Дорогой Дэн,

несколько лет назад на званом обеде мы хотели поднять бокалы за здоровье хозяев. И мой сосед справа сообщил, что этот обычай требует смотреть прямо в глаза тому человеку, кого вы чествуете, иначе это неизбежно приведет к пяти годам плохого секса. Не думаю, чтобы кто-то за столом всерьез поверил в такую связь, но мы очень удивились и весь оставшийся вечер, произнося тосты, смотрели прямо в глаза друг другу. Я не считаю себя суеверным человеком, но после этой вечеринки я стала пристально смотреть в глаза тем, с кем чокаюсь. Я понимаю, что поступаю нелепо, но почему я не могу избавиться от этого суеверия?

Кэтлин

Если бы нам нужно было придумать действенное суеверие, рассказанное вами было бы настолько близким к совершенству, насколько это возможно. Для начинающих цена ритуала не должна быть большой (взгляд в глаза друг другу) и по возможности приятной. С другой стороны, цена несоблюдения ритуала высокая (пять лет плохого секса). И поэтому, безусловно, не стоит рисковать с такими далекоидущими последствиями из-за пустякового и, в сущности, забавного действия. И, как у всех хороших суеверий, последствия отдалены во времени, и поэтому их трудно оценивать объективно. Все эти условия являются основой для хорошего и заразительного суеверия.

Я могу лишь добавить способ быстрого исправления плохой сексармы, в случаях если кто-то невольно нарушит описанный ритуал. Например, если кто-нибудь забудет о зрительном контакте, он должен встретиться глазами с сидящим рядом человеком и выпить

с ним следующую рюмку, почему нет? С такой поправкой мы получаем по-настоящему превосходное суеверие.

Кстати, я рассказал своему другу об этом пятилетнем наказании, и он воскликнул: «Всего пять лет?»»

О «фразах-наживках» и комплиментах



«Если бы у тебя была машина времени,
могла бы любовь ко мне удержать тебя
в настоящем?»»

Дорогой Дэн,

я счастлива в браке и сама никогда не стремилась к случайным заигрываниям. Но мне интересно, неужели «фразы-наживки», обычно произносимые у барной стойки, действительно срабатывают? «Если я скажу тебе, что у тебя красивая фигура, ты не обидишься?» — и так далее. Я не представляю себе, как можно купиться на такую примитивную лесть. Но если эти слова говорят так часто, значит, они попадают в цель. Есть идеи?

Барбара

Я в этом деле не эксперт, но думаю, что такого рода любезности действуют гораздо сильнее, чем мы ожидаем. Есть несколько очень любопытных исследований, показывающих, что мы любим комплименты (и это, конечно, не секрет), что мы начинаем симпатизировать тем, кто говорит нам комплименты (уже интереснее), и что эти люди нравятся нам даже тогда, когда знаем, что комплименты не являются искренними (что особенно удивительно).

Такие данные заставляют нас полностью пересмотреть отношение к комплиентам. В конце концов, приятные слова ничего не стоят, тот, кто их говорит, получает удовольствие, тот, кто их получает, ощущает себя особенным, а вместе они чувствуют крепкую связь друг с другом. Так почему же не произносить их чаще? Так что попробуйте обменяться любезностями и комплиментами со своим мужем в следующие несколько недель и дайте мне знать, как это подействует на него и ваши отношения.

Об иллюзии труда

Дорогой Дэн,

еще на заре моей карьеры я написал большую сложную программу макросов — автоматизированных команд — в Excel для крупного банка, где работал. Макросы приводили к разгрузке данных и упрощали отчетность. Завершение анализа занимало буквально две минуты, и макросы работали превосходно. Это было очень полезно для всех, но сотрудники оставались недовольными, утверждая, что макросы загружаются слишком медленно.

Один из способов ускорить процесс — сделать его фоновым, невидимым, оставив только песочные часы на экране. Однако я решил использовать анимацию — просто для развлечения — чтобы люди видели, что программка делает свою работу. Она напоминала видео с быстрой перемоткой: программка отсекала данные, различные части базы данных меняли цвета, создавались заголовки и графики и т. п. Однако теперь работа макросов занимала около трех минут.

Но мои коллеги пришли в восторг от таких изменений, радуясь, как быстро и замечательно работают макросы. Есть ли этому рациональное объяснение?

Майк

Не уверен, что у меня имеется рациональное объяснение, зато есть логическое. То, что ты так красочно описал, вызвано сочетанием двух видов реакции. Первая реакция: бесцельное ожидание вызывает неприятное ощущение напрасно потраченного времени. Время, которое твои коллеги бесцельно проводили, пока работала программка, казалось им более тягостным, чем время, заполненное какой-то деятельностью. Вторая реакция возникает, когда кто-то работает за нас (особенно усердно): мы чувствуем себя намного спокойнее за всю работу.

Нам трудно напрямую оценить качество полученного продукта, зато мы с готовностью его критикуем. Интересно, что мы получаем удовольствие не только когда за нас работают другие люди, но и когда это делают компьютерные программы.

Надеюсь, что ты сможешь извлечь урок и не забывать его при разработке последующих проектов. Знание человеческой природы позволит тебе и в дальнейшем снабжать коллег еще более совершенными средствами для облегчения их работы.

Очевидно, что тот же опыт применим и в личной жизни. Где бы ты ни был, прикладывай максимум усилий, сообщая людям вокруг тебя, как ты стараешься, работая для них.

О страданиях и общечеловеческой природе

Дорогой Дэн,

по служебным делам мне приходится много летать, и мне все меньше нравятся условия полета в США: масса потраченного впустую времени, пренебрежительное отношение к пассажирам, постоянные задержки и никаких извинений. Почему мы оказываемся в такой ужасной ситуации?

Дэвид

Я не знаю, почему мы безропотно сносим такое отношение и не выражаем протеста, но могу поделиться тем, что помогает мне в подобные моменты. Во-первых, всякий раз, когда я застреваю в дороге, я стараюсь думать об удивительном чуде полета и о поразительных достижениях технического прогресса. Во-вторых, к мучениям путешественника я стараюсь относиться как к общечеловеческому явлению. По моему опыту, во всем мире представители служб безопасности и сотрудники авиалиний бывают грубыми и невнимательными. Вероятно, когда люди попадают в схожие ситуации (в нашем случае речь идет о непростой, изнурительной и неблагодарной работе), они все начинают вести себя более или менее одинаково. Сфера обслуживания является живым примером общечеловеческой природы. Но я надеюсь, что с ростом числа путешествующих по свету людей все смогут побывать и в том и в другом положении, и тогда мы приблизимся к достижению всеобщего мира. Временами я говорю себе об этом, и мне помогает.

О престижных автомобилях



Дорогой Дэн,

меня никогда не волновали машины, и у меня никогда их не было. Но я торговый агент, и люди говорят, что мне нужна хорошая машина типа «БМВ» или «Мерседеса», чтобы внушать доверие клиентам и коллегам. Денег на такую машину мне хватает, но я предпочитаю сберечь их и купить «Хонду». Как думаешь, прокатит?

Коди

По существу твой вопрос касается сигналов. Огромный цветистый хвост павлина сообщает самке о силе и мужественности самца (если я могу носить такой огромный и тяжелый хвост, только представь, какой я сильный). Ровно так же людей волнуют сигналы, что мы посылаем окружающим, сообщая о себе. Сигналы становятся одной из причин, по которым мы покупаем большие дома, одеваемся у модных дизайнеров и выбираем определенные модели автомобилей. Наша машина сообщает окружающим о том, кто мы такие. Стоит ли использовать эти сигналы? Да, поскольку мы постоянно их считываем и делаем выводы о тех, кто их посылает.

Остаются некоторые вопросы. Какой именно сигнал ты хочешь послать? Сигнал «БМВ» или сигнал «Форда Фокуса»? Может быть, ты сигналишь о том, что покупаешь американскую машину? Или ты хочешь иметь антикварный автомобиль, чтобы показать людям, как ты хорошо о нем заботишься (менее выраженный, но более интересный сигнал). Стоит ли посылать сигнал о ценности (в нашем случае о стоимости автомобиля)? Это зависит от характера твоих отношений с клиентами и коллегами: насколько хорошо они знают тебя, как часто тебе приходится производить первое впечатление и так далее.

Если уж быть до конца откровенным, я признаюсь, что вожу микроавтобус. Но теперь, когда мы заговорили об этом, я подумываю, не прикрепить ли мне к нему логотип «Порше».

О манере одеваться



«Покупатели не спрашивают моего совета, пока думают, что я не гей».

Дорогой Дэн,

недавно я посетил одну из твоих лекций, и меня удивило, что израильский парень, отпускающий еврейские шутки, носит индийскую рубашку.

Дженет

Вообще я не тот, у кого следует спрашивать совета об одежде, но данный случай — исключение. Я всегда предпочитаю комфортную одежду, однако многие профессиональные собрания требуют дресс-кода, предписывающего носить костюм. Не знаю, кто придумал такой неудобный вид одежды, и почти уверен, что сначала это был дерзкий вызов. Но независимо от того, как появились костюмы, деваться нам некуда.

Мое решение? Я считаю, что, пока ношу одежду разных культур, ни один приверженец политкорректности (а это практически все население Соединенных Штатов) не скажет, что я одеваюсь неправильно. А иначе такая критика ненароком обидит полконтинента.

Хм, а не начать ли мне давать советы о моде?

О неизведанных путях



«На каком маршруте лучше работает сотовый?»»

Дорогой Дэн,

с приближением лета мы начинаем планировать наш семейный отпуск. Последние несколько лет мы проводим две недели, путешествуя по Флориде. Надо ли нам придерживаться знакомых маршрутов или стоит попробовать что-нибудь новое?

Майкл

В целом приверженность чему-то хорошо знакомому кажется психологически привлекательной. Например, склонность к привычным для нас вещам объясняет, почему мы часто выбираем одну и ту же сеть ресторанов, когда путешествуем, и даже заказываем знакомые блюда и один и тот же сорт мороженого. Безусловно, мы могли бы насладиться чем-нибудь новым, но есть шанс и возненавидеть это. А учитывая психологический принцип боязни потери (любую утрату мы переживаем сильнее, чем получение чего-либо равноценного), страх неприятных ощущений затуманивает наш разум, и мы предпочитаем не рисковать и не пробовать неизвестного.

И это ошибка по трем причинам. Во-первых, если думать о далекой перспективе — об отпусках и ресторанах в следующие двадцать лет, — непременно стоит исследовать что-то новое, может быть, не то, что мы любим и считаем лучшим для себя. Иначе настанет время, когда мы пожалеем о неиспользованных возможностях. Во-вторых, разнообразие — одна из важнейших жизненных интриг. И наконец, собственно отпуск не единственный момент, когда ты испытываешь эмоции на его счет. Сначала ты представляешь будущее путешествие, а после вспоминаешь особые моменты приключений. Среди трех видов переживаний: предвкушения, путешествия и воспоминаний — на отпуск отводится меньше всего времени.

С учетом всего этого мой короткий ответ: пробуй что-то новое.

О прочности отношений



«Я хочу жениться на тебе и завести семью, хотя бог его знает, кого я захочу бросить в конечном итоге?»»

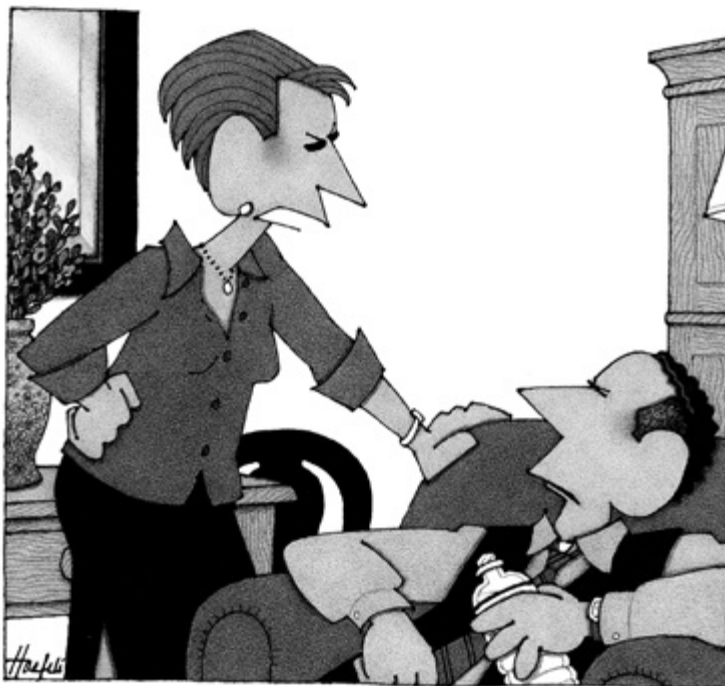
Дорогой Дэн,

как принять решение, надо или не надо мне жениться на моей нынешней подруге?

Ник

В целом, если не возражаешь, я советую провести эксперимент. Так, прежде чем принять решение, ты получишь качественные данные. Ключевое требование для проведения эксперимента — создание условий, похожих на те, что тебе нужно изучить. Например, если ты хочешь узнать, как люди принимают решения онлайн, полезно предложить им присесть к компьютеру. Если тебе интересно, как люди принимают решение в супермаркете, их надо отправить в это спокойное место и посмотреть, как они справляются с огромным выбором. Ты пытаешься понять, что ты будешь чувствовать рядом с человеком, с которым придется жить долгие годы. А это подводит нас к следующей рекомендации — попробуй провести пару недель с матерью своей подруги.

О разводе и хороших решениях



*«Я бы ждала от тебя большего
сочувствия к моим попыткам с тобой
развестись».*

Дорогой Дэн,
почему разводов так много?

Джекоб

Трудно представить, что мы останемся довольны всеми решениями, даже теми, которые примем через год, не говоря уже о решениях, принятых пять, десять, двадцать или сорок лет назад. Если честно, я удивлен, что разводов так мало.

~

Дорогой Дэн,
я состою в отношениях с девушкой на протяжении почти шести лет. Страсть первых недель, когда гормоны просто зашкаливали, давно прошла. Но я по-прежнему чувствую себя комфортно рядом с ней. Не знаю, может, пора расстаться с ней или же ничего не менять и надеяться, что чувства вернуться?

Джей Ди

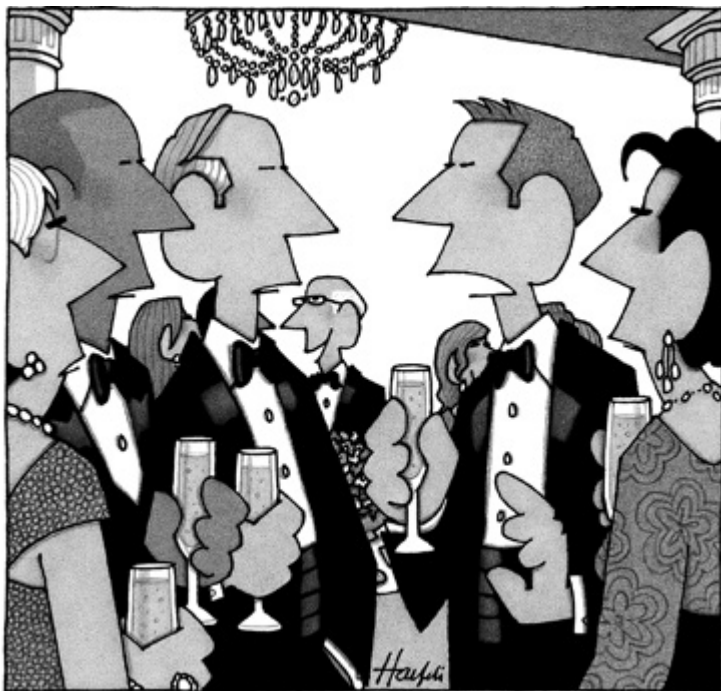
Мне трудно понять, что лучше для тебя, учитывая, что я не знаю, сколько тебе лет, каким был твой прежний опыт отношений и что означает для тебя слово «комфортно».

Что тут скажешь? Я думаю, ты столкнулся с характерным процессом, когда первая страсть и притяжение проходят и их сменяют другие чувства (в твоём случае «комфорт»). Вопрос в том, будет ли тебе достаточно одного «комфорта».

Раз уж речь зашла о «комфорте», полезно прислушаться к экономисту Тибору Скитовски, который в своей книге *The Joyless Economy* («Невеселая экономика») написал о двух видах положительных переживаний: об удовольствии и комфорте — и о том, что мы слишком часто предпочитаем комфорт, безопасность и предсказуемость. По мнению Скитовски, это печально, поскольку настоящего прогресса, как и настоящего удовольствия, можно добиться, только рискуя, испытывая себя в разных ситуациях и приобретая новый опыт.

Итак, не исключено, что для тебя это хорошая возможность отказаться от «комфорта» и дать «удовольствию» шанс.

Об оплате финансовых консультантов



«Из рекламных роликов ты не узнаешь, как добиться финансовой независимости».

Дорогой Дэн,

являются ли финансовые консультанты мудрым вложением средств? Мой ежегодно обходится мне в один процент всех моих управляемых активов. Он того стоит?

Аллан

Трудно сказать наверняка. Но тот факт, что многие финансовые консультанты получают немало тайных гонораров, наводит меня на мысль, что сами они не думают, будто смогли бы зарабатывать так много, если бы их советы оплачивались открыто и легально.

Прояснить вопрос нам поможет более конкретный контекст. Попробуем сопоставить два случая: в одном ты тратишь один процент своих управляемых активов, и эти деньги ежемесячно снимаются с твоего брокерского счета*. В другом ты платишь некоторую общую сумму, но посылаешь чек в конце месяца со своего счета.

Второй случай представляет несколько более четкую и неприятную картину расходования средств на финансового консультанта, поэтому подумай, стал бы ты напрямую платить финансовому консультанту. Если ответ «да», не отказывайся от него; если «нет» — тебе придется действовать иначе.

* Брокерский счет — счет, на котором содержатся средства, доверенные брокеру для проведения операций с финансовыми инструментами за счет и по поручению клиента. *Прим. перев.*

О справедливости и кормлении белок

Дорогой Дэн,

я обнаружил, что веду себя глупо, когда дело касается белок. Эти проворные твари забираются по веткам в мою кормушку для птиц, где наедаются как поросята. Когда я застаю эту картину, то мчусь на улицу и с огромным удовольствием прогоняю белок прочь. Но торжествую я недолго. Они возвращаются, и все повторяется заново. Моя сестра советует мне пересмотреть «Белоснежку» и вспомнить, что белки тоже часть природы и имеют право на существование, как и птицы, которых я явно предпочитаю. Возможно, она права, но я не могу смириться с белками. Не сможешь ли ты мне понять, что со мной происходит и как мне примириться с пушистыми мародерами в моем дворе?

Практически Элмер Фадд*

По-моему, дело в том, что ты считаешь поведение белок аморальным. Тебе кажется, что еда, положенная в кормушку для птиц, предназначена птицам, а белки воруют ее у законных владельцев. И если в этом коренится твоя проблема, ответ очень прост: все, что тебе нужно, — переименовать эту штуку в «кормушку для птиц и белок». В новых условиях белки станут полноправными участниками процесса кормежки, и твоё раздражение исчезнет. Мало того, ты сможешь продвигать этот новый продукт на рынке.

P.S. Когда я опубликовал данный вопрос и мой ответ, на меня обрушился поток писем. Одни содержали предложения по обустройству

* Элмер Фадд — персонаж комиксов и мультфильмов, незадачливый охотник, главный враг кролика Багза Банни. *Прим. перев.*

различных кормушек, другие — жалобы на полную безнравственность белок. Люди даже сравнивали свою борьбу с белками с битвой Дон Кихота с ветряными мельницами. А третьи приводили подробный анализ ущерба, который белки наносят экономике США. Похоже, что вопрос о белках не так прост и требует более глубокого изучения.

Об общественной жизни и интернете



*«Не оглядывайся. Это люди, у которых
мы ворует вайфай».*

Дорогой Дэн,

что ты скажешь о средствах общения в интернете — социальных сетях и электронной почте? Мне кажется, что все они низводят людей до уровня однородной массы.

Джеймс

Легко винить во всем интернет, но я думаю, что к этому приводит наша собственная тяга к тривиальности. Попробуй, к примеру, рассмотреть свои собственные ежедневные коммуникации. Сколько в них остроумных рассуждений, а сколько словесной шелухи, эквивалентной фотографиям котиков? Просто в интернете особенно заметно, каким бессмысленным бывает наше общение.

О любви и приеме на работу



*«Просто на будущее, ты не можешь
приберечь свои душевные страдания для
третьего или четвертого свидания?»»*

Дорогой Дэн,

когда речь идет о претендентах на рабочее место, работодатели предпочитают брать людей со стороны или продвигать своих сотрудников?

Джон

Некоторое время назад я и мои коллеги провели ряд исследований, показавших, что при возникновении романтических отношений отсутствие информации о человеке вызывает больше чувств. По существу, когда мы мало знаем потенциального партнера, наше воображение с готовностью заполняет пробелы позитивными ожиданиями (если он любит музыку, скорее всего, наши вкусы совпадают, и это не барокко восемнадцатого века), но затем мы встречаемся за чашечкой кофе, и надежды рушатся. Поразительно, но разочарование, с которым мы сталкиваемся время от времени, ничему нас не учит. Похоже, негативный опыт в любви забывается, и мы снова полны оптимизма.

Опыт любовных отношений вполне применим к другим областям жизни, и устройство на работу из их числа. По некоторым данным, генеральным директорам, нанятым со стороны, платят больше, чем тем, кого повысили из внутренних ресурсов, но эта стратегия также уязвима. Я думаю, что причиной тому оказываются те же завышенные ожидания, что возникают при отсутствии информации. Мы восхищаемся потенциальными способностями малознамого человека и в результате с большей готовностью нанимаем его и лучше платим. Но, к сожалению, когда речь идет о найме руководителя, последствия нашего неоправданного оптимизма могут обойтись нам значительно дороже, чем чашка кофе и потраченное время.

О том, как учиться принимать лучшие решения

Дорогой Дэн,

учитывая все твои исследования, связанные с принятием решений и ошибками, которые мы все совершаем, стал ли ты сам принимать лучшие решения?

Одед

Может быть. Вероятно. Иногда. Я думаю, что знания, полученные в ходе исследований, помогают мне размышлять о человеческих решениях в целом, но сомневаюсь, что они имеют хоть какое-то положительное влияние на мою интуицию. Когда в процессе принятия решения я полагаюсь на интуицию, я так же подвержен ошибкам, как и любой человек.

Но если я тщательно взвешиваю свои решения, я добиваюсь лучших результатов. В этих (редких) случаях процесс мышления оказывается более осознанным, и мне удается избежать хорошо известных ловушек. Во всяком случае, мне хочется думать, что дело именно в этом.

Осознание ошибок при принятии решений дает нам и другое преимущество — признание важности своих привычек. Привычки позволяют нам действовать непроизвольно, не задумываясь, и это означает, что по большей части мы формируем полезные привычки, способствующие нормальному поведению. Так, при принятии самых важных решений (связанных, например, с перееданием, перерасходами или отправкой СМС за рулем) я стараюсь полагаться на правила и привычки, поскольку они меня никогда не подводили.

Хотел бы также заметить, что многие мои исследования начинались с анализа собственного иррационального мышления. Не наломай я дров, мне пришлось бы выбирать другую профессию.

О силе ожиданий



«Не могу понять, это было плохо в хорошем смысле, хорошо в хорошем смысле, хорошо в плохом смысле или плохо в плохом смысле?»»

Дорогой Дэн,

как показывает множество социологических исследований, сила ожидания определенного переживания способна изменить его так, чтобы оно отвечало нашим предвкушениям. Например, твое собственное исследование показало, что бокал вина вкуснее после чтения положительного отзыва о нем. А когда мы думаем, что пиво окажется гадким из-за содержащегося в нем бальзамического уксуса, это вызывает у нас отвращение к пиву (хотя непредвзятая дегустация показывает, что бальзамический уксус улучшает вкус напитка). А как насчет эффекта завышенных ожиданий?

По моим наблюдениям, когда я, например, пылко рекомендую друзьям какой-то фильм, обычно я получаю приблизительно такие отзывы: «Кино оказалось так себе, а я-то думал, что будет что-то необыкновенное». Я подозреваю, что в этих случаях мои друзья не получают от фильма должного удовольствия, потому что я его перехваливаю. Как ты думаешь, завышенные ожидания действительно вызывают обратный эффект?

Омид

Моя интуиция подсказывает то же, что и твоя. Когда я расхваливаю что-то, мои друзья ждут чего-то необыкновенного. Эти завышенные ожидания становятся эталоном, с которым они сверяют свои оценки, и при неизбежном несовпадении общее впечатление смазывается.

Преувеличенные ожидания меняют наши впечатления, скажем, на двадцать процентов. Поскольку такое повышение находится в умеренных пределах, ожидания могут «подталкивать» впечатления. Но когда ожидания крайне завышены (на шестьдесят процентов и более), разрыв между ожиданием и реальностью становится слишком большим, что вызывает обратный эффект и негативно влияет на впечатление.

Мой совет: если ты хочешь, чтобы твои друзья восприняли что-нибудь с восторгом, преувеличивай свои отзывы, но только не перестарайся.

О безопасности общения

Дорогой Дэн,

однажды поздно вечером, находясь в не самом безопасном месте, я обнаружил, что иду вслед за женщиной. И хотя мы шли на некотором расстоянии друг от друга, я чувствовал, что вызываю у нее подозрение и тревогу. Как стоило повести себя? Что-то сказать? Мне не хотелось пугать ее. Может, нужно было остановиться и подождать?

Стив

Останавливаться необязательно. Просто надо взять сотовый телефон, позвонить матери и говорить с ней чуть громче обычного. Если ты находишься во власти страха, тот, кто звонит своей матери поздно вечером, не вызовет у тебя подозрений.

О лучшем подарке



«Даже если подарок им не понравится,
им будет приятно думать, что нам он
нравится».

Привет, Дэн,

каждый год у нас одна и та же проблема: мы с мужем отчаянно ищем его отцу лучший подарок к очередному празднику, но наши подарки все равно никогда не используются. А ведь это всегда дорогие предметы высокого качества вроде инструментов для автомобиля. Но тесть даже не распаковывает их, продолжая пользоваться старыми поломанными гаечными ключами и скрюченными отвертками, валяющимися в порванном пластиковом мешке!

Нас не перестает волновать судьба подарков, ведь когда-то мы их выбирали для него. Может, потому что мы потратили немало усилий на это? Или такое пренебрежительное отношение кажется расточительством? А не потому ли, что у нас возникает ощущение, будто равнодушие к нашим подаркам отражает отношение к нам? И теперь главный вопрос: правильно ли забрать подарки обратно? Ведь отцу они явно не нужны, а мы нашли бы им применение.

Вероника

Нет, назад подарки забирать нельзя. (Прошу заметить, я не написал «ваши подарки», потому что я не считаю их вашими.)

Печально, что вас с мужем задевает неблагодарность его отца, поскольку ваши тщательно выбранные и дорогостоящие подарки не приносят любимому старику счастья, как вам хотелось бы. Вместо того чтобы забирать подарки обратно, попробуйте подтолкнуть его к их использованию. Во-первых, я бы их распаковал (что в некоторых случаях оказывается непростой задачей, порой только чтобы открыть упаковку, приходится использовать особые инструменты), а потом положить старые инструменты в новый ящик. Этот шаг облегчит отцу возможность пользоваться новыми инструментами. А старые отвертки и молотки, например, уберите на чердак.

Если же ваш тесть станет протестовать, верните старые инструменты и предложите ревизию, чтобы отправить ненужные вещи на благотворительность. Возможно, ваш тесть и не захочет отдавать новые инструменты. Тогда придется инсценировать ограбление и украсть инструменты, не трогая деньги и другие ценные вещи. Тесть поймет всю ценность ваших подарков и посмотрит на них другими глазами.

В этом году купите ему что-нибудь однозначно прекрасное, например, бутылку хорошего виски или вина. И даже если он не выпьет ее, по крайней мере, ее стоимость вырастет.

Об уроках питания и детях

Привет, Дэн,

представь, что ты очень голоден и собрался съесть два сэндвича. Один из них очень вкусный, а другой — не особенно. Какой бутерброд ты съешь первым?

Пабло

У одного из моих друзей по колледжу появились дети за много лет до того, как кто-нибудь из нашего круга стал хотя бы задумываться о них. И приятель любил давать нам один совет (к слову сказать, совсем неостребованный). «Подумай, — говорил он, — до какой степени любишь поесть ты. Ведь есть люди, вкусно питающиеся трижды в день, а другие, наоборот, экономят и бóльшую часть времени предпочитают некачественную еду, зато периодически устраивают настоящий пир.

Если ты принадлежишь ко второй категории, тогда вперед — заводи детей, потому что жизнь с детьми по большей части не такое уж веселье, но иногда они доставляют тебе невероятное удовольствие. Но если ты относишься к первой категории, тебе, вероятно, стоит пересмотреть отношение к детям».

Короче, я не уверен, что эта метафора подходит всем, кто подумывает завести детей, но для ответа на твой вопрос, по-моему, она годится.

Этот мысленный эксперимент помогает понять, к какому типу людей ты относишься: к тому, кто предпочитает получать максимум удовольствия в любой ситуации, или к тому, кто склонен скорее избегать нижних границ ощущений.

Когда ты голоден, первый кусок станет лучшим, второй — уже не таким вкусным, а последний принесет меньше всего удовольствия. (Как говорил Сервантес устами Дон Кихота: «Голод — самый лучший соус в мире».)

Если ты максималист, сначала тебе надо съесть лучший сэндвич, тогда сочетание голода и качества хорошего бутерброда усилит приятные ощущения. Но так ты жертвуешь удовольствием в конце трапезы. Если же ты относишься ко второму типу, то тебе нужно, чтобы было не слишком хорошо, но и не слишком плохо, — поэтому сначала выбирай бутерброд похуже. Тогда первое впечатление обострится за счет голода, а не качества еды, а второе преумножится качеством самого сэндвича, но будет слегка подпорчено тем, что окажется последним.

Сам я предпочитаю начинать с самой приятной части ощущений, пренебрегая народной мудростью — «лучшее держи напоследок». Кроме того, когда я приступаю ко второму менее вкусному бутерброду, я уже не так голоден и могу не доест его.

О пользе жалоб



«Мне казалось, что у нас такие отношения, при которых слова “спасибо” и “пожалуйста” подразумеваются сами собой».

Дорогой Дэн,

недавно я встретила со старой подругой, которую не видела много лет. Я с нетерпением ждала нашего совместного ланча, но осталась крайне разочарованной. Больше двух часов я выслушивала от нее сплошные жалобы, главным образом на ее мужа, с некоторыми отступлениями на сетования по поводу ее детей. Это была тяжелая депрессивная встреча, и у меня осталось тягостное впечатление от подруги, меня самой и проведенного времени. Зачем люди так много жалуются? Неужели подруга действительно думала, что это лучший способ провести время со старой знакомой?

Андреа

Люди ноют по нескольким причинам, и интересно и полезно выяснить конкретные мотивы жалоб наших друзей. Главная причина состоит в том, что страдания часто помогают нам стать ближе друг к другу. Представь, что ты встречаешь подругу и либо рассказываешь ей, как трудно тебе пришлось с мужем и детьми прошлым вечером, либо же подробно описываешь ей свою замечательную семью и ощущение счастья, которое ты испытала вчера. При каких обстоятельствах твоя подруга полюбит тебя больше и будет откровенничать в ответ? А в каком случае ты почувствуешь бóльшую близость в конце встречи? Бьюсь об заклад, что это произойдет в ситуации жалобы.

Другое важное основание для жалоб заключается в том, что мы часто надеемся, что человек, которому мы жалуемся, скажет нам: «Все в порядке, наши переживания — просто часть обычной жизни». И мы ждем, что другой поделится с нами собственными страшными историями, и наши страдания померкнут на их фоне, и нам станет намного лучше.

А теперь вернемся к твоей подруге и спросим, зачем она жаловалась? Если она хотела возобновить отношения, поделившись своими печалью, возможно, тебе тоже нужно было потворствовать ее усилиям, чтобы укрепить вашу дружбу. Наверное, тебе следовало заверить ее, что ваши отношения крепки и не нуждаются в дополнительных подпорках. С другой стороны, если твоя подруга пыталась получить эмоциональную поддержку, тебе стоило сказать что-нибудь вроде:

«Ты думаешь, что твой муж зануда? Давай я расскажу тебе о своем». Таким образом ты бы заверила подругу, что ее семейная жизнь гораздо ближе к норме, чем она думала.

Так или иначе, жалобы бывают по-настоящему полезными. И в следующий раз, когда подруга начнет жаловаться тебе на жизнь, выясни, какая причина за этим стоит, и постарайся учитывать ее.

О ценах и аукционном безумстве

Дорогой Дэн,

мои родители собираются выставить на продажу свой дом в Шотландии. По шотландской системе продавец устанавливает продажную стоимость, а заинтересованные стороны делают единовременные закрытые заявки. Как только все предложения собраны, продавец выбирает одну, и заключается сделка. Посоветуй, как добиться лучшей продажной стоимости?

Мозес

Закрытые аукционы* по многим причинам проводить проще, чем открытые, и они зависят от двух основных факторов: от того, как сильно покупатель хочет купить лот, в данном случае дом, и как он оценивает конкуренцию. Высокая продажная стоимость оказывает обратное действие на оба эти фактора.

Если вы устанавливаете высокую продажную стоимость, люди могут подумать, что цена дома находится в диапазоне продажной стоимости, и предложат цену выше. С другой стороны, если вы установите низкую продажную стоимость, в аукционе будет участвовать больше людей, конкуренция вырастет, а в итоге вырастет и конечная цена. (Между прочим, на аукционах типа eBay последнего покупателя, оплатившего товар, называют победителем. Это свидетельствует о том, что конкуренция действительно оказывается движущей силой аукционов.)

* На закрытом аукционе все покупатели одновременно предлагают цены в письменных заявках в запечатанном виде, а товар продается тому, чья цена окажется выше.
Прим. перев.

Вопрос состоит в том, какой из двух названных факторов сильнее: стартовая позиция или конкуренция? Я предполагаю, что в механизме одновременного участия в закрытом аукционе важнейшим элементом оказывается отношение людей к самой недвижимости, которое побуждает вас повысить продажную стоимость. Тем не менее в Соединенных Штатах, например, механизм одновременного участия состоит из многократных раундов, и конкуренция становится важнее, а значит, более низкая изначальная цена привлечет на аукцион больше участников.

P.S. На прошлой неделе я встретил товарища, искавшего дом в Сан-Франциско. Он рассказал мне, что участвовал в аукционе с очень жесткой конкуренцией, и в результате покупательная цена возросла на 30-40% от продажной и весь процесс разочаровал потенциальных покупателей. Это подводит меня к последнему пункту: неистовые торги приносят пользу продавцам, но, поскольку мы все бываем продавцами и покупателями одновременно, неясно, так ли хорош общий рынок жилья с его раскаленным аукционным безумством.

О передаче стресса и заботе о старших

Дорогой Дэн,

как университетский преподаватель с большим педагогическим стажем, что вы посоветуете студентам, начинающим свой учебный год?

Питер

Простой ответ: оборвите все связи со своей семьей, особенно с бабушками и дедушками. И вот почему: большинство преподавателей обнаружили, что члены семьи студентов, особенно бабушки, склонны отходить в мир иной прямо перед экзаменами. Решив изучить этот вопрос с научной дотошностью, доступной только академикам (благо свободное время у них имеется), Майк Адамс, профессор биологии Университета Западного Коннектикута, обработал данные за многие годы. Выяснилось, что в середине семестра бабушки умирали в десять раз чаще, чем в начале, а прямо перед последним экзаменом — в девятнадцать раз чаще. Бабушки студентов с посредственной академической успеваемостью чаще оказывались в зоне риска. И самая плохая новость для студентов, проваливших экзамены: их бабушки умирали в пятьдесят раз чаще, чем бабушки студентов, одолевших сессию.

Как объяснить эти результаты честно и откровенно? Студенты делились своими бедами с бабушками, и бедные старушки, не в силах пережить печальное известие, умирали. Теперь, узнав об этом из официальных источников, студенты, особенно не успевающие в учебе, безусловно, не должны сообщать никому из родственников точные даты своих экзаменов. (Есть еще одна неправдоподобная интерпретация результатов: студенты попросту лгут, хотя это и невозможно представить.)

Но если серьезно, взаимоотношения с людьми чрезвычайно важны для нашего здоровья и счастья, в радости и горе. А потому укрепление связей с близкими — мудрое решение для всех без исключения на любом жизненном этапе.

Об удаче и лотерейном билете

Дорогой Дэн,
существуют ли просто везучие люди? Я думаю, да. Только я не из их числа.

Эми

Некоторые люди и правда бывают удачливее других, но это не та удача, которая приносит большие выигрыши, как в игре в рулетку. Удачливые люди чаще пробуют себя в разных вещах, а пробуя, они чаще добиваются успеха. Например, представьте себе баскетболиста, бросающего мяч только тогда, когда он на сто процентов уверен, что попадет в корзину. Такая стратегия позволит ему сделать три прекрасных точных удара за игру (три мяча и стопроцентный успех). Теперь сравним его с игроком, делающим тридцать попыток с пятидесятипроцентным успехом. С такой стратегией второй игрок забросит пятнадцать мячей, а может быть, и больше.

Надо отметить, что жизнь отличается от баскетбола в некоторых очень важных аспектах. В баскетболе каждый маневр имеет два варианта исхода — попадание или промах. А в жизни решения часто предполагают множество этапов, на которых мы можем пробовать себя и выбирать лучший результат.

Например, мы исследуем что-нибудь новое (идем на свидание, пробуем новые блюда, проходим собеседование для устройства на работу и т. д.), смотрим, что именно отвечает нашим интересам и навыкам, и только после этого решаем, к чему нам стремиться. Удачливые люди не просто делают много разных попыток, они также умеют

быстро отказываться от неподходящих тропинок и сосредотачиваться на многообещающих дорогах.

Так что же я могу посоветовать? Во-первых, жизнь в известной мере похожа на лотерею, поэтому покупай лотерейные билеты, то есть старайся чаще пробовать себя в разных вещах. Во-вторых, продолжай изучать все альтернативы и быстро отказывайся от бесперспективных вариантов, чтобы освободить время для изучения других, более перспективных.

О носках и сверхъестественном

Дорогой Дэн,
почему при стирке всегда пропадают носки?

Джейми

Некоторое время назад мы с коллегами задумались над этим волнующим вопросом и обнаружили, что вполне здравомыслящие люди оказываются в полной растерянности, сталкиваясь с этой вселенской загадкой. Тайна носков часто подрывает веру людей в законы физики, заставляя даже скептиков поверить в сверхъестественное.

Мы также обнаружили психологический механизм, который может поспособствовать разгадке этой тайны, — завышение количества потерянных носков. У большинства из нас много носков, и если мы не видим одного из них или не сразу находим его пару, мы говорим: «Ого! Потерялся носок!» Мы помним, что носок потерян, но часто забываем, какого он цвета. И когда позже мы видим такой же носок, мы не опознаем в нем пару потерянному и говорим себе: «Ага, другой носок тоже потерялся. И где же его пара? Невероятно, столько носков пропало!»

Так что загадка носков объясняется не нарушением законов физики. Их тайна коренится в механизме работы (или отказа) нашей памяти.

Правда, даже получив научное объяснение загадки, я по-прежнему чувствую, что за моей стиральной машиной находится черная дыра, в которой исчезают мои носки.

О десятине



«Я бы предпочел религию попроще».

Дорогой Дэн,
должны ли евреи жертвовать десятину?

О.

Самый простой ответ: обязательно! Все должны.

И, безусловно, лучший способ — пожертвовать свои деньги университетским профессорам, чтобы они продолжили свои важные и полезные исследования. А если серьезно, денежные жертвования — это одна из самых малопонятных форм поведения. Мы часто думаем, что при наличии небольшой суммы денег лучше всего потратить их на себя. Однако существует масса исследований, показывающих, что, отдавая деньги, мы чувствуем себя намного счастливее, чем расходуя их на свои нужды. Конечно, я вовсе не советую вам отдавать все свои деньги, но сколько-нибудь, как раз около десятины, — действенный способ достичь чувства удовлетворения и счастья.

Помимо общей пользы от благотворительности, такие особые правила, как уплата десятины, хороши своей четкостью и ясностью. С расплывчатыми и неопределенными принципами («я буду правильно питаться, проводить больше времени с детьми, меньше пить») мы можем не задумываться о своем поведении и о том, движемся ли мы к заявленным целям. Расплывчатые правила позволяют нам потакать своим промахам и продолжать надеяться, что в будущем мы станем лучше. Зато строгие и четкие («я отказываюсь от сладкого, я буду читать детям на ночь каждый вечер, я буду выпивать две рюмки вина в неделю») удерживают нас от самообмана и повышают вероятность их соблюдения в наших лучших интересах.

Добровольный дар десятины также меняет наше представление о том, сколько и куда отдавать денег. Когда мы жертвуем десятую часть, сумма, которую мы отдаем, зависит от наших доходов (хотя я до сих пор не знаю, как ее рассчитывать — до или после уплаты налогов). А раз сумма определена, нам остается только решить, куда ее направить. И тогда у нас возникает ощущение, будто мы отдаем не совсем свои деньги — а это гораздо приятнее.

Так что да, отдавайте десятину.

О клише среднего возраста



«Эти книги у меня много лет. Они напоминают мне о человеке, которым я хотел стать».

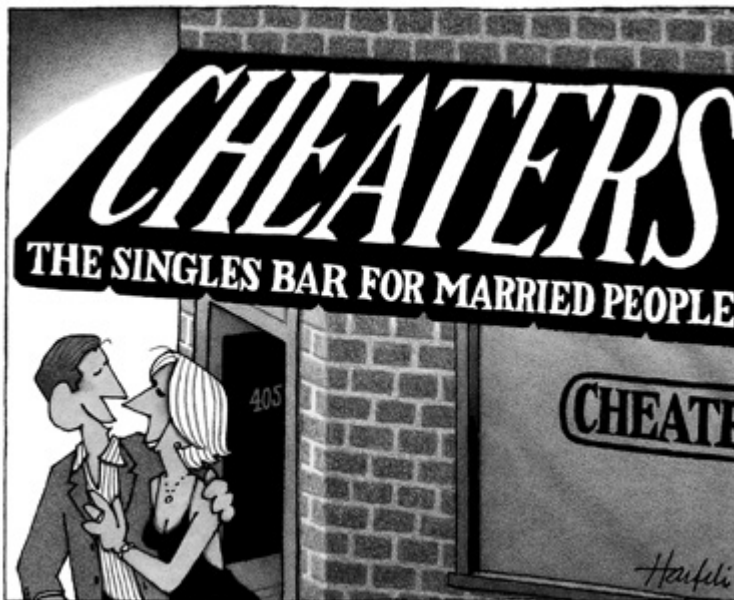
Дорогой Дэн,

я материально благополучный человек средних лет и подумываю, не купить ли мне спортивную машину. Может быть, «Порше 911». Но меня слегка беспокоит, что это очевидное клише среднего возраста. Как бы ты поступил на моем месте?

Крейг

«Тесла» выпускает автомобили специально для людей с твоей проблемой. Это спортивная машина с репутацией экологического транспорта, и те, кто ее покупает, вполне могут считать себя зелеными, а не седыми.

Об изменах и алиби



Название бара: «Изменник. Холостяцкий бар для женатых».

Дорогой Дэн,

недавно я наткнулся на сайт, предлагающий клиентам помощь в создании алиби. Они даже фабрикуют свидетельские показания (например, могут убедить вашу жену, чтобы вы были на конференции, когда на самом деле проводили время с любовницей). Другие сайты помогают женатым людям в поисках подружек. Как ты думаешь, эти сайты способствуют непорядочности?

Джо

Спасибо за интересный вопрос, который к тому же подтолкнул меня к исследованию этих сайтов. И в целом мой ответ «да». Я думаю, что эти сайты действительно способствуют непорядочности людей.

Насколько я могу судить, многие из них созданы таким образом, чтобы ничем не отличаться от обычного сервиса услуг. В одном случае я видел сайт с фотографиями улыбающихся людей в наушниках, принимающих заявки на разнообразные услуги — от подделки и отправки поддельных авиабилетов до фальшивого разговора от имени дежурного отеля. На одном сайте я наткнулся на слоган «Помогаем реальным людям в реальном мире!», который мог бы восприниматься как честный призыв, пока ты не узнаешь, что речь идет об обмане от имени клиентов.

Подозреваю, что такого рода общие фразы и наличие хороших отзывов позволяют людям воспринимать свои действия как социально приемлемые.

Я также считаю, что упоминание «реального мира» усыпляет сомнения, внушая потенциальным клиентам представление о том, что на самом деле реальный мир — не волшебная сказка об идеальных порядочных людях, как думают некоторые.

Что касается меня, теперь я с некоторой тревогой жду, какая реклама начнет приходить мне после посещения всех этих сайтов.

О сожалениях и завтраках

Дорогой Дэн,

я часто покупаю себе на завтрак сэндвич в моем обычном кафе. Иногда я беру пустую обертку, прохожу пять метров до мусорной корзины, избавляюсь от нее и возвращаюсь на свое место — идеально удобный порядок действий. Но порой я пытаюсь кинуть обертку в урну, не слезая с места. С меткостью у меня плохо, и, когда я (неминуемо) промахиваюсь, я должен пройти все тот же порядок действий: подойти к корзине, поднять бумажку и засунуть ее в мусорное ведро. Это путешествие в обоих случаях одинаковое, но после промаха поход к мусорной корзине воспринимается как неприятная нагрузка.

Почему я по-разному воспринимаю одно и то же действие?

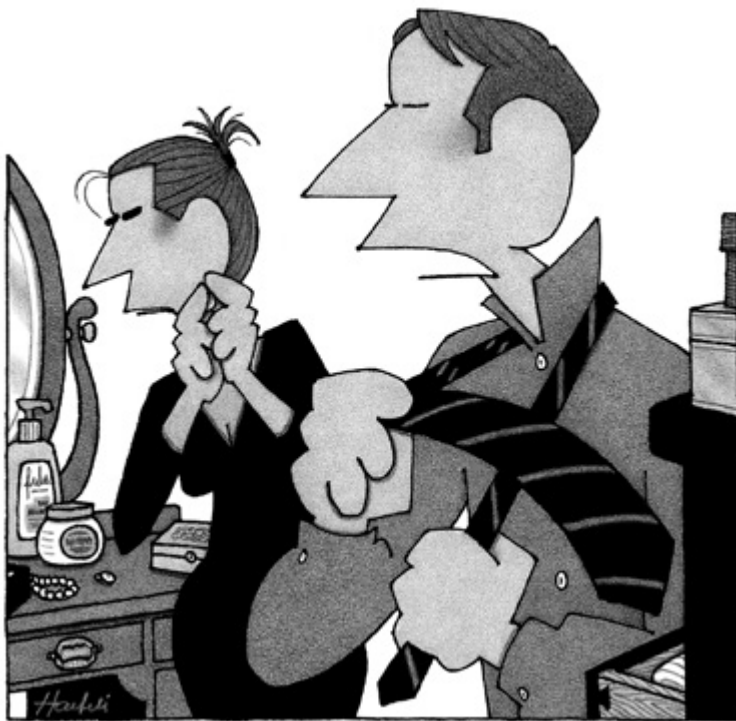
Ричард

Ответ на этот вопрос лежит в сфере альтернативного мышления, или мышления от противного. Мы думаем не о том, что уже случилось, а, конструируя альтернативную реальность, о том, что могло бы случиться. Поэтому когда ты целишься и промахиваешься, то ясно представляешь себе мир, в котором ты попал в цель. Ты сравниваешь свои усилия с этим воображаемым миром, и такой контраст расстраивает тебя. Но когда ты даже не пытаешься кинуть бумажку, в твоём воображении не возникает никакой параллельной реальности, а значит, нет и неприятного контраста.

Мой совет: купи сэндвич и закажи кофе, но попроси сделать тебе кофе через три минуты. Сядь за стол, распакуй бутерброд и попытайся закинуть обертку в мусорную корзину. Теперь, вне зависимости от результата, встань и иди за кофе. Если ты попал

в корзину — прекрасно, если нет — подбери бумажку по пути за чашкой кофе. Этот способ избавит тебя от воображаемой реальности, где ты не должен был бы вставать после броска, никакого альтернативного мышления и никаких расстраивающих сравнений. Приятного аппетита.

О НОЧНОЙ ЖИЗНИ



*«Ах, если бы мы могли остаться дома
и посмотреть сериал».*

Дорогой Дэн,

мы с мужем бездетны. Мы жили в одном доме и в одном и том же городе семнадцать лет. Каждый день мой муж приходит домой и говорит: «Чем мы займемся сегодня вечером?» На сегодняшний день мы уже посетили все рестораны в радиусе пяти миль, мы бывали там так часто, что знаем их меню почти наизусть. Никто из нас не любит ходить по магазинам или смотреть фильмы в кинотеатре. Его хобби — авиация, а я терпеть не могу летать. У меня надомная работа, и я была бы рада время от времени выходить куда-нибудь в свет по вечерам, но обычно все заканчивается тем, что мы остаемся и смотрим телевизор. И нам даже не нравится телевизор! Не могли бы вы пролить свет на нашу проблему и посоветовать, как нам ее решить?

Шарлин

Главное испытание, с которым вы столкнулись, экономисты называют «проблемой координации». Каждый вечер вы с мужем пытаетесь найти такое занятие, которое устроило бы обоих и доставило бы вам удовольствие. Это нелегкая задача, когда ваши представления об идеальном развлечении не совпадают. К тому же у вас есть сносный выход из положения — просто посмотреть телевизор. Этому выбору никто из вас не рад, но он прост и снимает проблему координации.

Один из способов решить вашу головоломку — сделать из обоюдной проблемы координации последовательную. Для этого вам нужно заранее разработать план, при котором в каждый отдельный вечер только один из вас будет счастлив, а в долгосрочной перспективе позволит вам заниматься общим делом, приносящим каждому удовольствие. Вот несколько практических советов для последовательной координации: используя карточки, запишите несколько занятий, на которые вы хотели бы потратить вечер, и попросите вашего мужа сделать то же самое на таком же количестве карточек. Смешайте все карточки и каждый вечер, обсуждая, чем заняться, вытаскивайте по одной карточке. Вы должны заранее договориться, что вы обязательно проведете вечер именно так, как написано на карточке. Вы обнаружите, что эта тактика сделает очень счастливым того, чье предложение было написано на карточке. Но в итоге вы оба будете

получать больше удовольствия от жизни. В конце концов, лучше радоваться пару раз в неделю, чем постоянно скучать вечерами.

И последнее предложение: добавьте к карточкам немного сумасбродных желаний: пение, поэзия, керамика, благотворительность, пляски — занятия, в которых вы себя еще не проявляли и не знаете, что из этого получится. Некоторые из вечеров, вероятно, окажутся неприятными, но познавательными. Вы узнаете, как сильно вы ненавидите какие-то вещи. Но определенно будут и вечера, когда вы с удивлением обнаружите, что существуют новые занятия, приносящие обоим истинное наслаждение.

Об игре в родителей



«Мы хотели иметь детей, но вы — не те дети, которых мы планировали».

Дорогой Дэн,

нам с женой уже больше тридцати пяти, и мы думаем, стоит ли нам заводить детей. У тебя есть совет?

Генри

Решение иметь или не иметь детей очень сложное. Его принятие зависит от множества факторов, включая финансовую ситуацию, ваши предпочтения, качество и стабильность ваших отношений. Так что, к сожалению, без подробной информации о вас я не могу дать вам прямой ответ на вопрос.

Однако это одно из самых важных решений в жизни каждого человека, и поэтому я чувствую некоторую обязанность выделить основные моменты принятия решений подобного масштаба.

Этот вопрос касается того, что вы приобретаете в связи со своим решением и чем вам придется пожертвовать. Проблема в том, что до появления детей очень сложно оценить все издержки и преимущества. Но вы должны попробовать смоделировать опыт воспитания ребенка для того, чтобы лучше понять, что означает иметь детей, как это сочетается с вашими предпочтениями и как впишется в вашу жизнь.

Например, для более глубокого погружения в тему съездите к каким-нибудь вашими друзьями с детьми и с недельку понаблюдайте за ними. Потом последите недельку за детьми других друзей. Затем попробуйте познакомиться с детьми других возрастных групп (не пропуская малышей и подростков). После десяти недель подобных экспериментов полученный опыт позволит вам гораздо лучше судить о том, подойдет ли вам роль родителей.

Если это упражнение кажется вам слишком сложным, вы, скорее всего, попадаете в одну из двух категорий. Или вы не нуждаетесь в практическом ответе на ваш вопрос и, возможно, уже все решили, но пока не готовы в этом себе признаться. Или вы слишком ленивы, чтобы приложить усилия и решить проблему. И в этом случае вам лучше не заводить детей.

Об общем бюджете



«Тебе самой надо попробовать спать побольше. Сон — это бесплатно».

Дорогой Дэн,

я недавно женился, и мы с супругой уже некоторое время обсуждаем вопрос совместного бюджета. Она хотела бы объединить наши банковские счета, чтобы видеть, сколько денег приходит и уходит. Я думаю, что отдельные счета гораздо удобнее, когда надо платить налоги и рассчитывать личные траты. А что лучше на твой взгляд?

Джонатан

Сам факт, что ты еще раздумываешь, следовать ли собственным решениям или подчиниться желаниям жены, говорит о том, что ты либо неспособный ученик, либо совсем недавно женился (шучу). А если серьезно, я думаю, что вам действительно нужен совместный счет.

Во-первых, не сомневаюсь, что у вас на самом деле совместный бюджет. И что бы ни делал кто-то один, это имеет непосредственное влияние на ваше общее финансовое положение. Например, если кто-то станет покупать дорогие машины, пользуясь своим персональным счетом, у вас останется меньше денег, которые вы сможете потратить на совместный отпуск или медицинские страховки.

Помимо юридических вопросов, важнейшей стороной всего семейного предприятия является тот факт, что, женившись, вы оба обязуетесь соблюдать общественный договор: «Я буду заботиться о тебе, а ты — обо мне». Такое обоюдное соглашение — ключ к успеху любого брака, но в случае финансовых разногласий эти и без того непростые отношения легко дают трещину.

Например, подумай, что произойдет, если в семье будут «мои деньги» и «твои деньги». Вы начнете делить счет в ресторане? Кто из вас будет платить за лишний стакан вина? А что если у твоей жены закончатся «ее деньги»? Ты скажешь ей, что, если в течение недели она будет мыть посуду и выносить мусор, ты дашь ей немного «своих денег»?

Как только деньги переплетаются с глубокими человеческими отношениями, эти отношения начинают больше походить на проституцию, чем на любовь, привязанность и заботу друг о друге. Раздельные счета в банке определенно имеют свои финансовые преимущества,

но они же часто становятся причиной ненужных стрессов в семье. Надеюсь, что теперь тебе стало ясно, что, пожертвовав некоторой независимостью в пользу хороших отношений, ты совершишь выгодную сделку.

О битве за бордо



*«Я дам вам пару минут, чтобы прийти
в себя после наших цен».*

Дорогой Дэн,

я очень люблю ужинать вне дома и за ужином пить вино, но, по правде говоря, я не вижу особой разницы между сортами и никогда толком не знаю, какое вино выбрать и сколько потратить. Когда я прошу совета у официантов или сомелье, они часто витиевато описывают виноградники и привкус абрикоса, но это не помогает мне понять, что сочетается с заказанным блюдом. Вся процедура выбора вина заставляет меня чувствовать себя невеждой и даже неполноценным. Можешь ли ты дать какой-нибудь простой совет, как мне выбирать вино?

Джош

Первое, что нужно понять, когда выбираешь из карты вин, — ты на поле боя. И это необычная битва. Это битва за твои деньги. Это битва между рестораном (который хочет изъять у тебя как можно больше денег) и твоим сберегательным счетом. И что еще хуже, управляющие ресторанами, в отличие от тебя, очень хорошо понимают, как люди принимают решения, и у них есть преимущество первого хода — они составляют меню таким образом, что их позиция всегда оказывается сильнее.

В частности, владельцы ресторанов знают, как люди принимают «относительные» решения. То есть, если в винной карте указаны очень дорогие вина (скажем, за двести долларов и выше), посетители, скорее всего, не станут их заказывать, но зато в сравнении посчитают, что семьдесят долларов за бутылку — разумная цена.

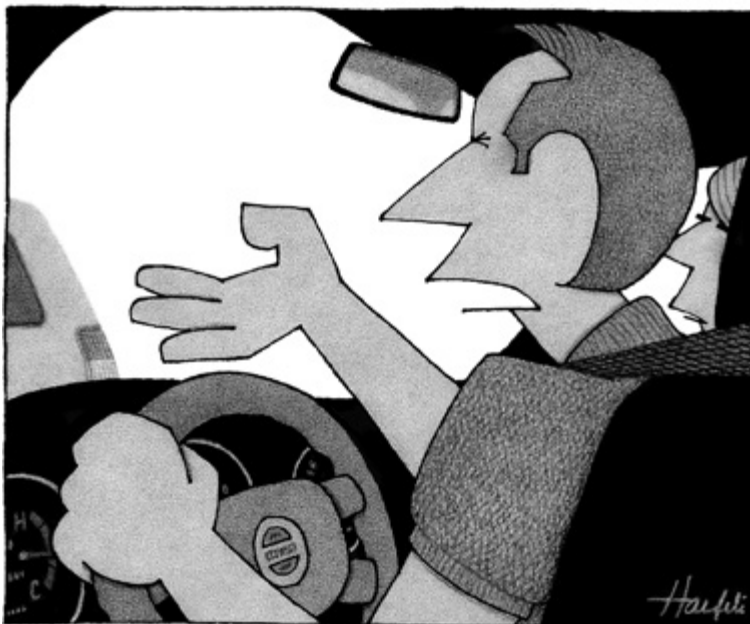
Рестораторы также в курсе, что многие из нас небогаты, но не хотят так выглядеть, и это значит, что почти никто не закажет самое дешевое вино. Поэтому на второе место после самого дешевого сорта менеджеры помещают достаточно прибыльное для них вино.

И наконец, в арсенале рестораторов имеется еще одно оружие: официанты и сомелье, заставляющие нас чувствовать себя не в своей тарелке и смущаться. И когда наш взгляд затуманивается, они могут подтолкнуть нас к покупке более дорогого вина.

Теперь, когда ты видишь всю картину и думаешь о выборе вина как о битве, ты способен принять решение заранее. Например, выделить определенную сумму, которую готов потратить на вино. Или

сказать официанту, что твоя религия запрещает тратить больше определенной суммы на алкоголь, и попросить совета с выбором подходящего сорта. Если же ты хочешь нанести ответный удар, проинформируй официанта, что ты выделил пятьдесят долларов на вино и чаевые вместе и чем больше ты потратишь на еду — тем меньше чаевых ему достанется. И посмотри, что он порекомендует.

Об альтруизме в пробках



«Помахали ему, хотя благодарить-то
надо было меня!»

Дорогой Дэн,

часто, когда я ползу в пробке, кто-то неминуемо пытается перестроиться на мою полосу. И вот в чем проблема: если я сам пропускаю машину вперед, все хорошо. Но, когда я вижу, как другие передо мной пропускают автомобиль на мою полосу, я чувствую себя обманутым, ведь я ждал больше, чем та машина, которая встала передо мной, и я злюсь на водителя, проявившего вежливость за мой счет. Есть идеи, почему я чувствую себя по-разному в этих ситуациях?

Уолт

Здесь есть две проблемы: контроль и признание. Когда ты пропускаешь кого-то на свою полосу, ты принимаешь решение, и ты тот, кому кивнут или помашут рукой в знак благодарности. Когда же кто-то другой пропускает нуждающегося в свой ряд, у тебя нет никакого контроля над его решением и ты не получаешь никакого признания. Ты видишь только отрицательную сторону этого действия — твое пребывание в пробке затягивается.

Этот анализ предполагает, что твоя эмоциональная реакция направлена не только на другого водителя. Чтобы проиллюстрировать данное утверждение, представим себе случай, когда никто не делает одолжение пытающемуся перестроиться водителю. В этой воображаемой сцене ты просто держишь определенную дистанцию между своим автомобилем и машиной впереди. Таким образом, ты позволяешь водителям перестраиваться в твой ряд осознанно, но это не требует от тебя дополнительной щедрости. Ты даже не замедляешь ход, чтобы впустить кого-то. Подозреваю, что данный способ помощи другим водителям тебе тоже не подходит, не говоря уже о том, что ты не получишь никакой благодарности за свою пассивную доброту.

В чем же мораль? Во-первых, проблема не в другом вежливом водителе. Она в тебе! Во-вторых, для того чтобы чувствовать удовлетворение от чужой удачи, тебе необходимо чувствовать, что их везение — результат твоих собственных действий. В-третьих, мы хотим получать признание за нашу доброту и заботу.

Но учитывая, сколько людей постоянно находится в пробках впереди тебя и как высок шанс, что они по-прежнему будут пропускать

машины на твою полосу, тебе стоит начать думать по-новому. Не лучше ли решить, что настоящий альтруизм состоит в том, чтобы прямо или косвенно способствовать хорошим поступкам, кто бы их ни совершал, даже когда кто-то другой получает за это благодарность? Усвоить такое отношение непросто, но, если у тебя получится, ты увидишь, как это приятно.

О праздном ожидании



«Успокойся. Я вышла за тебя не из-за парковочной кармы».

Дорогой Дэн,

я заметил, что, когда я пытаюсь припарковаться, кружа по улицам, я трачу массу времени и далеко уезжаю от нужного места, и, когда я нахожу парковочное место, мне приходится достаточно долго идти по холоду (я живу в Чикаго). Так как я ненавижу холод, я сменил стратегию и теперь просто сижу в машине рядом с домом, пока кто-нибудь не уедет и я не смогу занять освободившееся место. Мне сложно сравнивать два этих способа парковки, но ожидание мне кажется таким же эффективным, если не лучше. Проблема в том, что, когда я еду куда-нибудь со своими друзьями, они неспособны долго ждать, я сдаюсь под их давлением и продолжаю крутиться вокруг, пытаюсь найти место. Мой вопрос таков: почему мои друзья так нетерпеливы и не могут подождать, пока кто-нибудь не уедет?

Дэнни

Феномен, с которым ты столкнулся, называется «отвращением к праздному ожиданию», и у меня есть интересная история про эффективность и ожидание, связанная с твоим вопросом. Некоторое время назад один инженер по оптимизации труда, работавший в авиакомпании, заметил, что некоторые ленты выдачи багажа ближе к одним выходам, другие — к другим. Он решил оптимизировать работу, чтобы багаж отправлялся из самолета на ближайшую от стоянки ленту выдачи. До того как он придумал эту систему, путешественники были вынуждены ходить от самолета до багажа так далеко, что порой чемоданы уже ждали их на транспортере. После того как систему внедрили, место выдачи багажа стало настолько близко, что людям приходилось даже некоторое время ждать своих вещей. И пассажиры возненавидели новую систему, потому что они впустую тратили время, стоя на одном месте в ожидании багажа и волнуясь, не пропал ли он. Это ожидание было таким нестерпимым, что пассажиры начали жаловаться. В результате компания отменила эту новую эффективную систему.

Мне кажется, что прежнюю систему не восстановили полностью и не стали разгружать багаж на самую дальнюю ленту, но, учитывая, как авиалинии относятся к сервису в целом, надеюсь, что они уже активно над этим работают.



Дорогой Дэн,

когда поздно вечером я еду домой на машине, я должен найти парковочное место в моем районе. Как ты считаешь, мне стоять и ждать, пока место освободится, или ездить кругами и искать свободное?

Йен

Я не уверен, что на этот вопрос существует абсолютно правильный ответ, но вот несколько аспектов для рассмотрения. С одной стороны, ты никогда не знаешь, когда и где освободится парковочное место, зато ты уверен: если водить машину кругами, то потратишь больше горючего, чем стоя на месте. Это говорит в пользу ожидания. С другой стороны, если ты стоишь на месте, не исключено, что к этому моменту все жители округа уже припарковались на всю ночь, а если ты покрутишься по улицам, то, по крайней мере, снизишь этот риск и перестрахуешься.

Но при этом ты должен принять во внимание психологию ожидания: бездействие и неподвижность раздражают гораздо больше, чем активность. Когда мы просто ждем, время течет медленнее, а терпение иссякает. И неважно, сколько экономится топлива, многих просто сводит с ума ожидание и сидение в машине. Так что, выбирая между экономией топлива и хорошим настроением, лучше всего купить топливосберегающий автомобиль и продолжать движение.

О подброшенной монете и принятии решения

Дорогой Дэн,

можешь ли ты дать общий совет, как подойти к сложному решению? Я уже очень и очень долго думаю о том, какую машину купить, и никак не могу выбрать.

Джон

К счастью, технология, необходимая для решения этой проблемы, уже существует. Все, что тебе нужно, — монета. Назначь по автомобилю для орла и решки и подбрось монету повыше. Ты можешь, конечно, подождать, пока она приземлится, но мне кажется, что, пока она будет в воздухе, ты поймешь, какую машину на самом деле хочешь.

Иными словами, если мы тратим немало времени, обдумывая решение, и все еще не можем понять, какой из вариантов лучше, скорее всего, варианты более или менее равны по своей ценности. Это не значит, что они тождественны, но разницу в их качестве сложно определить. В конце концов, если бы было так просто сказать, что лучше, мы давно бы приняли решение.

Как только мы понимаем, что выбираем между примерно одинаковыми вариантами, нам следует осознать, что мы напрасно тратим время. Поэтому нам нужно заставить себя принять решение. Вот для этого нам и нужна монета. Монета взлетает в воздух, и в этот момент мы вынуждены разгадать, чего мы хотим от нее, какой стороной она должна упасть, признать свой выбор и принять решение.

О мусоре и социальных нормах



«Этот мешок с экскрементами
характеризует его с лучшей стороны».

Дорогой Дэн,

в здании, где я живу, есть специальная комната с большими баками для мусора, которыми пользуется весь дом. Проблема в том, что некоторые соседи не хотят трогать руками грязные мусорные баки (и я понимаю их отвращение), поэтому свои мешки с мусором они оставляют на полу комнаты, и потом кто-то другой перекладывает их (и такого эгоизма я не понимаю). Другие соседи по дому вежливо просят не рях выбрасывать мусор в баки, но все тщетно, угрозы бесполезны. Что нам делать?

Ариэль

Проблема жильцов твоего дома не только в чистоте. Она значительно сложнее и связана с изменениями социальных норм. По местной традиции твоего дома оставлять на полу полные пакеты мусора не считается позорным или неловким. И так как для тех, кто так поступает, это установленная норма, тебе понадобится предпринять некоторые усилия и продуманные действия для того, чтобы изменить их модель поведения.

Социальные нормы — сильный фактор мотивации, и все мы подвержены их влиянию во многих сферах нашей жизни. Если ты идешь в комнату для мусора и видишь, что вокруг валяются полные пакеты, твои суждения о том, что такое хорошо и что такое плохо, до некоторой степени основываются на прежних ценностях и до некоторой степени на поведении окружающих. И ты говоришь себе: «Кажется, в этом конкретном месте мусорные пакеты на полу — стандартная практика. Значит, я могу делать то же самое и по-прежнему чувствовать себя нормально». Но если вокруг нет мусора, ты, вероятно, подумаешь: «Оставлять здесь мусор неприлично, и я не должна разводить тут грязь». Важно запомнить одну вещь про социальные нормы: когда дело касается небольших нарушений, мы должны беспрестанно критиковать нарушителей, потому что, когда нарушения повторяются, меняется сама норма и возникает опасность того, что она захватит и всех остальных.

И как же нам улучшить социальные нормы? Я бы позвал жильцов на встречу, чтобы обсудить ваши планы. На этой встрече я бы попробовал добиться нового понимания правильных добрососедских

отношений (заботы о доме, чистоте в комнате для мусора и так далее). Когда желательные нормы поведения четко сформулированы, я бы сделал еще один шаг — попросил бы всех подписать обязательство следовать этим правилам. Наконец, если ты будешь заниматься решением этих проблем в канун какой-нибудь важной даты (может быть, Нового года), я бы использовал ее как символ перемен и связал бы с ней встречу жильцов и свой почин. Как только ты учредишь новые социальные нормы, проблема грязи решится сама с собой, а положительные сдвиги могут даже выйти за пределы комнаты для мусора.

~

Дорогой Дэн,

мы с моим парнем живем в милом районе из двухсот пятидесяти городских особняков-кондоминиумов, и у нас есть проблема с некоторыми людьми, не убирающими за своими собаками. Если хозяин не убирает за своей собакой, он должен платить штраф в пятьдесят долларов, но для того, чтобы привести это правило в действие, нужно знать, кто хозяин собаки, поймать его с поличным и донести на него в домовый комитет. А потому правило не работает. Что нам делать?

Рашель

Есть два способа: позитивный подход, основанный на социальных нормах, или негативный, базирующийся на устрашении.

Что касается социальных норм, множество исследований показывает, что наше поведение мало зависит от законности того или иного действия, а больше от того, что мы считаем социально приемлемым. Если хозяева замечают множество собачьих куч на территории кооператива, они будут считать, что вести себя подобным образом совершенно нормально. Однако если они видят, что земля чиста и свободна от собачьих экскрементов, они испытают чувство вины, оставляя за собой немного собачьих сувениров. С учетом всего этого напрашивается следующий вывод: нарушители не просто оставляют после себя недопустимую грязь, но и закрепляют нежелательную

социальную норму (чем больше примеров, тем популярнее поведение), а значит, повышают вероятность того, что другие последуют их примеру. И вы должны приложить немало усилий, чтобы исправить положение, но, как только установится более желательная норма, поведение начнет поддерживаться само по себе.

Что касается устрашения, мне кажется, вам стоит попробовать что-нибудь более экзотическое, чем штраф в пятьдесят долларов. Некоторые собачники относятся к штрафу как к игре, в которой они оставляют кучи, а остальные соседи и управляющие пытаются поймать их с поличным и оштрафовать. Если моя версия верна, я бы попробовал изменить правила их игры, объединив всех хозяев собак в сообщество. Например, по мере надобности руководство кондоминиума могло бы выделить некоторую сумму денег на уборщика собачьих куч, а оставшиеся деньги использовало на организацию пикников для собачников и их собак. Тогда, если в «собачьей казне» останется много денег, на пикнике будут напитки, еда и собачьи игрушки, а если денег не останется, то на вечеринке появится только вода. Таким образом, уклонение от уборки за собаками негативно скажется на хозяевах собак и их сообществе. Повышая персональные и общие расходы на неубранные кучи, такой механизм делает людей более ответственными, а землю освободит от собачьих куч.

О том, как напугать курильщиков

Дорогой Дэн,
как лучше всего заставить людей бросить курить?

Майрон

Проблема курения заключается в том, что оно обладает накопительным негативным эффектом, отложенным во времени, поэтому мы не чувствуем его опасности. Представь себе, что произойдет, если мы заставим сигаретные компании установить маленькое взрывное устройство в одну сигарету из миллиона — не настолько большое, чтобы кого-нибудь убить, но достаточно сильное, чтобы немного навредить. Мне кажется, что такой тип прямой угрозы заставил бы людей бросить курить. И до тех пор, пока мы не можем осуществить данный метод на практике, нам остается только убеждать людей хотя бы подумать о курении в таком ключе.

О смелом предприятии как капиталовложении

Дорогой Дэн,

в следующем году я оканчиваю учебу в колледже, а после хотела бы поехать в Испанию преподавать английский. В Испании по-прежнему есть на это спрос, несмотря на сложную экономическую ситуацию, но я не могу понять, надо ли мне уезжать. Я получила бы неповторимый опыт, который, как мне кажется, не получить, если работать здесь, выйти замуж и завести детей. Но, с другой стороны, эта поездка может задержать начало моей карьеры, которую я хотела бы построить, прежде чем остепениться. Нужен ли мне подобный опыт, если он откладывает начало моей «настоящей жизни»?

Габриэлла

Вопрос не о том, когда начинать карьеру. Твоя карьера уже началась. На самом деле ты спрашиваешь о том, какой шаг лучше всего сделать на выбранном пути.

Когда я окончил учебу, я спросил Зива Кармона, одного из своих научных руководителей, какой университет выбрать для начала академической карьеры. Он посоветовал мне поехать в такое место, где через пять лет я с большей вероятностью смогу стать совсем другим человеком. После чего он объяснил мне, что жизнь требует обучения и самосовершенствования и что я должен воспользоваться преимуществом своей относительной свободы (тогда у меня не было жены и детей) и посвятить следующие пять лет собственному развитию и росту. Я отнесся к его совету серьезно и принял приглашение на такую работу, которая была не лучшим приложением моих знаний. В результате за следующие несколько лет я узнал много нового, круг

моих интересов сильно изменился, а навыки преподавателя и исследователя существенно улучшились. Мне даже кажется, что и характер мой улучшился (хотя, возможно, я просто повзрослел).

С тех пор я рассматриваю ранние годы жизни как возможность усваивать уроки и опыт, чтобы лучше подготовиться к долгой и непредсказуемой дороге. Конечно, сложно предугадать, какие именно знания пригодятся в будущем, но чем больше опыта и навыков ты приобретешь, тем выше шанс, что некоторые из них окажутся крайне полезными. Представь себе поездку в Испанию как азартную игру: на кону твое время за выигрыш в будущем. А учитывая, что семена, посеянные сейчас, принесут плоды через много лет, я бы поехал.

О качестве, а не количестве иррациональности

Дорогой Дэн,

я убеждена в том, что некоторые из наших решений иррациональны, но какой должна быть пропорция иррациональных решений?

Джулианна

Мне кажется, правильнее было бы спросить не о пропорции наших иррациональных решений, а в том, как они влияют на нашу жизнь и благополучие. Подумай, например, о написании СМС за рулем. Возможно, мы делаем это всего-то три процента времени, но любая из этих СМС может убить нас или других людей. Поэтому мы должны задать себе вопрос, в какой мере иррациональное поведение способно навредить нам, нашим близким и обществу в целом. По-моему, если задуматься о наших поступках в таком ключе, окажется, что влияние коллективных иррациональных решений на нашу жизнь очень и очень велико.

О «помощи» людям при выходе на пенсию

Дорогой Дэн,

как лучше всего убедить американцев иметь достаточно средств при выходе на пенсию?

Бен

В принципе есть два способа помочь людям обеспечить себя на старости лет достаточным количеством денег. Первый — убедить их копить больше денег и начать делать сбережения как можно раньше. Второй подход — убедить их раньше умирать. И как же этого добиться? Например, позволить гражданам курить. Снабжать их сладкой и жирной пищей. Ограничить доступ к профилактической медицине и т. д. Когда мы думаем о пенсионных накоплениях в таком контексте, сдаётся мне, что мы уже делаем все возможное на этом фронте.

О морали и ошибках

Дорогой Дэн,

я только что оплатил курсы йоги на шесть месяцев вперед, но в студии ошибочно посчитали, что я заплатил за год. В прошлом они делали множество ошибок со счетами, но всегда в свою пользу. Должен ли я поправить ошибку или просто наблюдать за тем, как вселенная уравнивает шансы?

Случайный почитатель

Нет никаких сомнений в том, что это не ошибка. Это простой случай восстановления кармы в мире. У меня только один вопрос: почему это заняло так много времени?

О том, кто мы и кем хотим стать



*«Ладно, книгу обсуждать не будем,
но давай обсудим, почему никто из нас
не нашел времени ее прочитать»».*

Дорогой Дэн,

последние несколько дней я была в отпуске, и, когда читала вашу книгу о неправде*, мне стало интересно, становятся ли люди честнее, когда находятся в отпуске.

Джули

Интересный вопрос, но, к сожалению, у меня нет никакой информации об этом. Но есть несколько версий. На отдыхе мы можем быть честнее, потому что откладываем решение некоторых проблем, связанных, например, с деньгами. Если склонность к обману лежит в сфере финансовой прибыли, то, меньше думая о деньгах, возможно, мы и становимся честнее. Второй вариант: наша честность в отпуске объясняется хорошим настроением. По некоторым данным, находясь в положительном расположении духа, мы готовы сделать все, чтобы это настроение продолжалось, а потому предпринимаем меньше рискованных действий, способных его испортить.

С другой стороны, есть причины предполагать, что на отдыхе мы тоже обманываем. В частности, когда отпуск проводят в новых незнакомых местах, аморальное поведение при необычных обстоятельствах не воспринимается так же негативно, как обычно. Еще один аргумент в пользу обмана в отпуске: правила поведения кажутся не такими ясными, и их легче обойти. Как переходить дорогу? Сколько денег оставлять на чай в Португалии? Можно ли украсть полотенца из отеля в Турции? Такие примеры избирательной слепоты позволяют людям вести себя дурно, сохраняя веру в свои прекрасные качества и честность.

Итак, каков баланс? Становятся ли люди честнее в отпуске? Я подозреваю, что нет. Но я был бы рад ошибаться.

* Издание на русском языке: Ариели Д. Вся правда о неправде. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. перев.*

Об отдельных счетах за ужин



*«Я люблю сидеть лицом к залу, чтобы
видеть, не начнут ли обслуживание
с тех, кто пришел после нас».*

Дорогой Дэн,

как лучше поделить счет, когда ужинаешь с друзьями?

Уильям

Это определенно очень важный вопрос, так как он затрагивает такие тонкие материи, как дружба, социальная справедливость и наилучшие намерения.

В общем, есть три способа поделить счет. Первый: каждый платит за то, что съел; второй: разделить его поровну; и третий: один человек платит за всех, в следующий раз это делает другой, и так по кругу. Мне больше всего нравится «переходный» метод, на втором месте метод «равенства» и на третьем — «каждый за себя». И вот почему.

Если выбрать метод «я-плачу-только-за-себя», каждый человек за столом на некоторое время должен стать бухгалтером, отделить свои блюда, выписать цены и сложить свою сумму. Причем этот досадный процесс приходится на завершение вечера. А известно, что конец события играет важную роль в том, как мы запомним все происходящее целиком, и бухгалтерия может бросить тень на весь вечер.

Другой подход — поделить счет поровну — хорошо работает, когда люди едят (относительно) одно и то же количество блюд. Но, опять же, вместо того чтобы закончить вечер, вспоминая о вкуснейшем крем-брюле, тебя мучает навязчивая мысль, что Съюзи съела больше всех, а заплатила столько же.

Последний (мой любимый) метод: один человек платит за всех, в следующий раз это делает другой, и так по кругу. Если вы ходите в ресторан одной и той же компанией достаточно регулярно, этот метод кажется лучшим решением. Во-первых, бесплатный ужин вызывает особые чувства. Во-вторых, восторг тех, кто поел бесплатно, компенсирует негативные переживания того, кто платил и потратил огромные деньги. В экономике мы называем это высоким уровнем благосостояния общества. И в-третьих, тот, кто покупает ужин, тоже способен получить удовольствие, наблюдая за тем, как радуются его друзья. Давайте приведем в пример двух друзей, Джейдена и Лукаса, которые ходят в свой любимый ближневосточный ресторан. Если они разделят счет поровну, каждый получит, скажем,

десять «неприятных единиц». Но если Джейден заплатит за обоих, у Лукаса не будет никаких «неприятных единиц», зато он получит удовольствие от бесплатного ужина. А поскольку Джейден не так остро переживает расставание с деньгами, его мучения не удвоятся, и он получит меньше двадцати единиц, может быть, пятнадцать. Не исключено, что Джейден тоже сумеет порадоваться, угостив своего дорогого друга ужином.

Но что делать, если ваша компания не всегда однородна? По-моему, даже в этих случаях такой подход — отличное решение, потому что при этом удовольствие всей компании так велико, что легко компенсирует случайную потерю денег.

О канцелярии и мелочи



«Когда вы наговариваете на себя, вам кажется, что вы ближе или дальше от кривой нормального распределения?»»

Дорогой Дэн,

я разговаривал с другом про один из ваших экспериментов на нечестность, когда люди позволяли себе украсть газировку или печенье из комнаты отдыха, но не наличные деньги на ту же сумму. Мой друг рассказал, что на работе с его стола постоянно пропадали степлеры, скотч и прочие канцелярские мелочи. А потом он приклеил двадцать пять центов на каждый предмет, и с тех пор вот уже пять лет никто не покушался ни на одну вещь с монеткой. Отвечает ли эта история вашим исследованиям?

Тони

Эта история бьет прямо в точку. Оказывается, мы можем приспособиваться к разнообразным дурным поступкам, и чем дальше эти поступки от наличных денег, тем легче к ним приспособиваться. Приклеив монетки к предметам, ваш друг напомнил своим сотрудникам, что такое «заимствование» канцелярских принадлежностей, по сути, является воровством денег. Приклеенная монета превратила это действие в гораздо более аморальный проступок в глазах потенциальных воров.

Я в восторге от данного метода и его использования на практике в рабочей обстановке. Если бы мы только могли приклеить четвертаки на сертификаты акций и другие финансовые бумаги, мир стал бы лучше.

О передышке и физкультуре



*«Я сейчас, только сбегая
за эндорфином, ладно?»*

Дорогой Дэн,

в моем офисе есть множество людей, которым сложно сосредоточиться на своей работе даже на двадцать минут. Тем не менее они легко справляются с длительными тренировками и демонстрируют поразительную способность сосредотачиваться на долгой физической нагрузке. Как ты объяснишь это противоречие?

Майкл

Как я недавно выяснил, это вовсе не противоречие, а наоборот, разные проявления одного и того же механизма. Несколько недель назад я прилетел в Калифорнию, чтобы провести несколько встреч. Я вышел из дома в половине пятого утра и попал в Сан-Франциско в десять часов. Я успел на все встречи и к пяти вечера совсем вымотался. У меня имелось еще несколько служебных дел, и я был решительно настроен разобраться хотя бы с некоторыми из них. Проблема состояла в том, что у меня совсем не осталось сил. Поэтому я решил выйти на пробежку.

Обычно я стараюсь бегать регулярно, например один раз в пять или десять лет. Но эта конкретная пробежка оказалась потрясающей, она поменяла мое отношение к бегу. Я бегал некоторое время, потом еще немного походил, слушая музыку по дороге. Бегать было непросто, довольно быстро у меня появилась одышка, но это даже близко не напоминало умственное истощение от работы, что мне предстояло. Короче, я отлынивал от работы и прекрасно себя чувствовал.

Теперь я по-другому смотрю на эту проблему. Я думаю, что люди, которые либо не любят свою работу, либо просто не обладают достаточной психической выносливостью, чтобы сфокусироваться на сложных заданиях, склонны прибегать к длительной передышке и переходить на физические упражнения. Представь, что некоторые твои коллеги уходили бы на двухчасовые перерывы, чтобы почитать книгу или посмотреть фильм. Они без сомнений выглядели бы эгоистическими бездельниками, тратящими время попусту и ничем не помогающими ни организации, ни обществу. Но, учитывая, что физические упражнения получают общественное одобрение и считаются полезными для здоровья, они служат прекрасной отговоркой,

чтобы сбежать с работы, не испытывать чувства вины и заслужить уважение тех, кто остается работать за бегунов.

Теперь, когда я понял, что такой способ передышки избавляет от чувства вины, у меня нет сомнений, что я буду бегать чаще.

О памяти



*«Я не теряю память, я просто живу
в настоящем моменте».*

Дорогой Дэн,

как вернуть радость жизни? Каждый год мне кажется, что время бежит быстрее, месяцы идут один за другим, а годы уходят. Есть ли тому причина или в детстве нам только казалось, что время тянется медленнее?

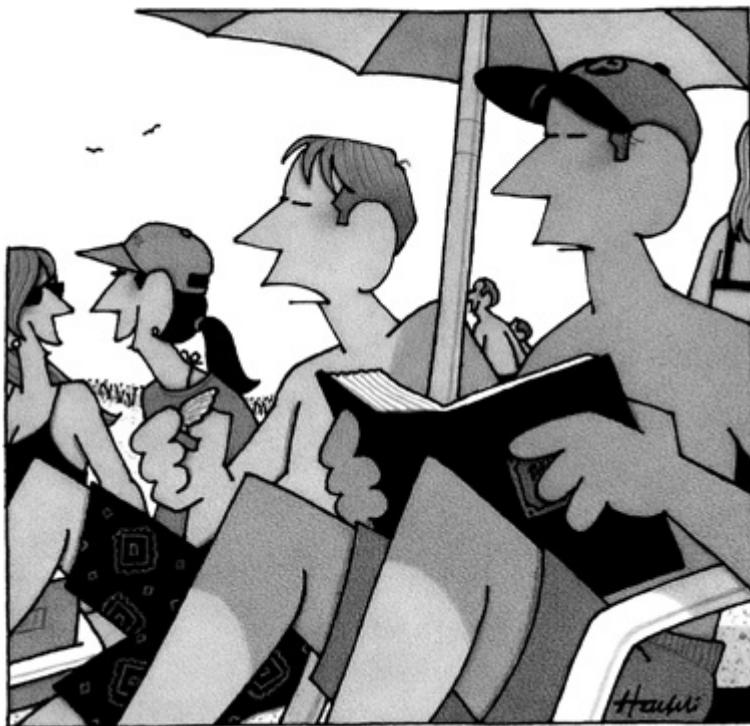
Гэл

Время действительно бежит, или, скажем аккуратнее, кажется, что бежит быстрее по мере нашего взросления. В первые несколько лет жизни все наши ощущения полны новизны, а опыт уникален. Они оставляют заметный след и прочно закрепляются в нашей памяти. Но с годами мы все меньше и меньше сталкиваемся с новыми переживаниями. Во-первых, потому что к моменту достижения зрелости мы уже много знаем и многое видели. Кроме того, по другой, не столь радужной причине мы становимся рабами повседневной рутины и все меньше и меньше склонны к новизне.

Если ты хочешь проверить, что происходит с твоим ощущением времени, просто попробуй вспомнить, что случилось с тобой каждый день в течение последней недели. Скорее всего, ничего экстраординарного, так что тебе будет нелегко воссоздать в деталях, что ты делала в понедельник, во вторник, в среду и т. д.

А память очень важна для ощущения радости и благополучия. Так что же можно сделать с этой тревожной тенденцией? Вероятно, нам нужны дополнительные стимулы, которые будут подстегивать нас приобретать новые впечатления, совершать что-то, чего мы никогда не делали, пробовать новые блюда, посещать неизвестные места. Такие стимулы оживляют нашу жизнь, замедляют бег времени и делают нас счастливее. Так что попробуй для начала совершать что-нибудь новое хотя бы раз в неделю.

О книгах и аудиокнигах



*«Мне надоело, что “Моби Дик”
насмеяется надо мной с книжной полки,
поэтому я закинул его в свой букридер,
и больше он меня не беспокоит».*

Дорогой Дэн,

время от времени я слышу, как мои знакомые обсуждают недавно прочитанную книгу. Поскольку я хорошо знаю эту книгу, мне хочется поучаствовать в дискуссии, но я начинаю колебаться, потому что слушала только ее аудиоверсию. Мой первый вопрос: почему мне неловко признаться, что я слушала книгу? Мой второй вопрос: как быть в таких случаях?

Паула

Мы с ранних лет учились слышать и постигать, а потому уже почти забыли, как порой нам бывало тяжело слушать и усваивать устную речь. Несколько позже мы учились читать и писать, и мы помним все трудности и нелегкую борьбу с чтением и письменными упражнениями. Именно в этом различии и коренится представление о том, что читать гораздо труднее, чем слушать, и, следовательно, нам кажется, что читать достойнее, нежели слушать.

Что бы я посоветовал? Прежде всего, не надо думать, что читать непременно труднее, чем слушать. На самом деле бывает и наоборот. Кстати, когда я получил твое письмо, я взял и купил аудиокнигу, а потом во время долгого перелета слушал ее. И мне было труднее сосредоточиться на слушании книги, чем на чтении. (Правда, я слушал «Галапагосы» Воннегута, может, этим и объясняются мои затруднения.)

Еще я бы рекомендовал тебе найти другое слово, описывая свои впечатления. Например, о книге, которая тебе понравилась, можно сказать: «Я проглотила эту книгу». А про трудную книгу — пожаловаться: «Я сражалась с ней».

Если этот прием не поможет, не исключено, что пора расширить значение слова «читать». Возможно, мы должны признать, что на сегодняшний день существует множество способов получить информацию и аудиокниги — лишь один из них. Хотя тут и есть доля лукавства, но ты могла бы возглавить революцию «переименования» и помочь множеству слушающих аудиокниги людей почувствовать себя увереннее в своем выборе.

О душе и «пари Паскаля»

Дорогой Дэн,

недавно, будучи в баре, я встретила одного парня, и он признался мне, что не верит в существование души у человека. Я немедленно предложила ему продать свою душу мне. В результате мы согласились на двадцати долларах. Я заплатила ему, а он написал расписку на салфетке о том, что продает мне свою душу.

Я тоже не верю в жизнь после смерти, но я все-таки не могу не думать, что есть хоть какая-то очень слабая вероятность, что душа стоит гораздо дороже (или вообще бесценна). Вроде двадцать долларов — разумная цена. Может быть, я заплатила слишком много? Или я совершила хорошую сделку?

Кэри

Отличная сделка. Твои рассуждения напомнили мне аргумент, известный в философии как «пари Паскаля»*. Паскаль утверждал следующее: если предположить даже малую вероятность существования Бога и царства небесного, а также предположить, что жизнь после смерти бесконечна, то разумнее жить, будто Бог и небеса существуют (так ты повышаешь вероятность бессмертия, а последствия могут быть бесконечными).

Что же касается цены, я думаю, что ты заключила очень хорошую сделку. Во-первых, этот эпизод кажется мне намного интереснее, чем обычная болтовня у барной стойки. Поэтому, если ты ценишь качество своего времени, двадцать долларов оказались хорошим

* «Пари Паскаля» — предложенный французским математиком и философом Блезом Паскалем (1623–1662) аргумент в защиту рациональности религиозной веры. Фрагмент посмертно изданной книги «Мысли о религии и других предметах», написанной в 1657–1658 годах.

вложением, даже если считать, что души нет. Во-вторых, у тебя появился хороший повод подумать над этим подольше, что тоже чего-то стоит. И наконец, теперь ты гордый владелец чужой души. Но если все эти аргументы тебя не убеждают, вышли мне эту душу, и я буду рад выкупить ее у тебя.

О выгодной цене



«Вот это да! Опять Валери поднимает планку».

Дорогой Дэн,

я купил две разные бутылки вина в одном винном магазине во время акции «Купи одну, получи другую за пять центов». Первую я купил за 16,99 доллара, а вторую — за пять центов.

На завтра я приглашен на ужин к близкому другу и собираюсь принести с собой одну из бутылок, но не знаю, какую выбрать. Взять ли мне бутылку за 16,99 доллара или за пять центов и нужно ли мне говорить о цене?

Рэгс

Мы давно в курсе: чем дороже вино, тем больше удовольствия оно нам доставляет. Однако, что особенно интригует, эта корреляция существует, только если мы знаем цену. Когда мы пробуем вино вслепую и не имеем представления о его стоимости, никакой реальной связи между ценой вина и нашими вкусовыми ощущениями не возникает (иногда такая корреляция возникает у экспертов даже при дегустации вслепую, но настоящих экспертов очень мало).

Так что сначала спроси себя, надо ли говорить другу о стоимости вина. Если ты не станешь называть цену, то никаких проблем — бери дешевую бутылку. Но, зная, как мало ты заплатил за нее, ты получишь меньше удовольствия, зато остальные останутся довольны, а ты можешь пить что-нибудь другое. С другой стороны, я бы советовал брать бутылку за 16,99 и даже чуть-чуть набить ее цену, ведь ты потратил бензин и время на дорогу в магазин. Тогда друзья точно насладятся твоим прекрасным вином.

Об уроках и учителях



«Все в очередь за моей
отзывчивостью».

Дорогой Дэн,

я учусь в средней школе, и там есть один предмет, который мне по правде нравится, и другой, который я очень не люблю. Еще в школе есть учитель, который мне очень нравится, и другой, который меня совсем не вдохновляет. И вот мой вопрос. Стану ли я лучше учиться, если любимый учитель будет преподавать предмет, который мне нравится, а скучный учитель — который я не люблю? Или наоборот, я начну лучше учиться, если любимый учитель будет преподавать нелюбимый предмет, а скучный — интересный предмет?

Амит

Твой вопрос касается накопления удовольствия и боли. Давай назовем метод совмещения двух положительных компонентов с двумя негативными компонентами экстремальным методом (поскольку один урок будет замечательным, а другой — ужасным). А смешение хорошего и плохого компонента назовем усредненным подходом (потому что оба урока будут отчасти хорошими, а отчасти плохими).

Если ты считаешь, что сочетание переживаний дает сильный перекос (то есть каждое добавление хорошего делает его лучше, но, если имеется что-то плохое, ничто его не исправит), тогда тебе нужно выбирать экстремальный подход. В этом случае у тебя будет по крайней мере один замечательный урок. Правда, ты также получишь и один отвратительный. Но если, по-твоему, урок все равно плохой и не так уж важно, насколько плохим он окажется, то экстремальный подход тебя устроит.

Совсем другой круг проблем, связанных с сочетанием переживаний, касается способности выдерживать крайне негативные чувства. Если ты считаешь, что урок плохого учителя с плохим предметом станет слишком тяжелым испытанием для тебя и что такое болезненное сочетание доведет тебя до крайности, а эти мучения испортят тебе семестр, тогда выбери усредненный подход.

Я, кстати, восхищен тем, что ты любишь некоторых учителей и некоторые предметы. А главное, что ты не перестаешь думать о школе как о радостном и удивительном месте. Учítывая, что ты намерен потратить много времени на образование, а затем остальную

часть жизни учиться разными другими способами, очень важно, что ты любишь это делать. Поэтому я думаю, что усредненный подход окажется наилучшим для тебя. Класс плохого учителя с нелюбимым предметом будет для тебя слишком тяжелым испытанием, из-за которого тебе станет трудно любить школу и продолжать учебу.

И еще: я также полагаю, что при наличии любимого учителя и нелюбимого предмета ты научишься фокусировать внимание на учителе и меньше огорчаться из-за предмета, а в классе с неприятным учителем, но с интересным предметом ты научишься сосредотачиваться на предмете и не обращать внимания на учителя. Это значит, что, переключая твое внимание, такие занятия доставят определенное удовольствие и принесут пользу и ты не будешь страдать в обоих случаях.

И я, конечно, желаю тебе многих лет захватывающей и славной учебы.

О самоконтроле (и его отсутствии)



*«Когда порции такие огромные,
то сначала я съедаю половину,
а остальное только через несколько
минут».*

Дорогой Дэн,

когда мне не спится, я совершаю налет на холодильник, и вся моя диета летит к черту. В течение дня мне удается справляться с соблазном, но ночью самоконтроль перестает действовать. Что мне делать?

Мени

То, что ты описываешь, является хорошо известным феноменом «истощения» или «сгорания». Весь день напролет мы сталкиваемся с разными соблазнами и изо всех сил стараемся устоять. Мы сохраняем контроль над собой и искушениями вокруг нас в попытке оставаться работоспособными ответственными людьми, удерживая себя от импульсивных желаний пойти в магазин, отложить дела, просмотреть последние видео с котиками и т. д.

Однако наша способность сопротивляться таким импульсам похожа на работу мускулатуры: чем больше мы ее используем, тем крепче она становится, пока в какой-то момент, обычно ближе к ночи, наша сила воли не ослабевает. Это одна из причин, по которой заведения индустрии соблазнов: бары, стриптиз-клубы и им подобные места — в основном работают по ночам. После целого дня сопротивления искушениям мы истощены и готовы сдаться, а такие заведения со своей стороны готовы извлечь выгоду из нашего поражения.

Один из способов пересилить истощение основан на истории про Одиссея и сирен. Одиссей велел своим морякам привязать его к мачте и ни при каких обстоятельствах не отвязывать его, пока они не минуют сирен. В этом положении Одиссей не мог поддаться искушению и прыгнуть в воду, чтобы плыть навстречу обольстительным призывам сирен. А в чем состоит современная интерпретация этой тактики? Избавьтесь от всех соблазняющих видов пищи в вашем доме. Если вы надеетесь, что ваше будущее «я» устоит от искушения, купите шоколадный торт и ешьте по ломтику в день. Однако надежнее было бы признать, что мы легко сдаем позиции и что в конце дня это происходит значительно быстрее. Так не лучше ли вовсе не держать шоколадный торт в холодильнике?

О трех кирпичачах и равновесии

Дорогой Дэн,
почему консультанты всегда разбивают проблемы и решения на три пункта?

Элис

Давая свои советы, консультанты часто стараются удержать равновесие между упрощением ответа и ощущением завершенного действия. Я думаю, что такое разделение на три пункта создает «зону наилучшего восприятия».

О потере времени и принятии решения

Дорогой Дэн,

когда мы собираемся тесным кругом самых близких друзей, чаще всего наш разговор начинается примерно так: «Куда ты хочешь пойти?» — «Не знаю». — «А куда ты хочешь пойти?» — «Не знаю». Эти обсуждения кажутся мне утомительной и неприятной тратой времени. Посоветуй, как подтолкнуть друзей к более быстрому принятию решения?

Мэттью

Когда кто-то спрашивает: «Чем вы хотите заняться сегодня вечером?» — подразумевается, что люди скажут: «А что станет самым захватывающим для всех присутствующих?»

Проблема в том, что поиски абсолютного идеального решения — очень непростая задача. Во-первых, мы должны учесть все имеющиеся альтернативы; во-вторых, осознать свои предпочтения и предпочтения всех остальных. И наконец, выбрать одно занятие, максимально соответствующее всем предпочтениям и сглаживающее противоречия.

Основная трудность состоит в том, что, выбирая оптимальное решение, вы не принимаете в расчет потраченное на это время. А вы тратите драгоценное время, спрашивая друг друга: «Чем ты хочешь заняться?» — и это кажется мне наихудшим способом проводить время.

Чтобы преодолеть такую ситуацию, вам с друзьями нужно установить лимит времени, отпущенного на поиски решения. И я бы заблаговременно выбрал занятие по умолчанию на случай, если вы не придумаете ничего лучше. Например, определите какое-нибудь достойное занятие (пойти выпить в X или поиграть в баскетбол в Y)

и объявите своим друзьям, что, пока кто-нибудь не предложит лучшей альтернативы, через десять минут вы все отправитесь в X или в Y.

Я бы установил таймер на телефоне, чтобы показать серьезность намерений и убедиться, что лимит времени принят во внимание. Как только прозвонит сигнал, тут же собирайся в X или в Y, приглашая остальных присоединиться к тебе. Испробовав эту тактику несколько раз, твои друзья привыкнут к ней, и ты перестанешь переживать о напрасно потраченном времени.

О возврате вложений в буфете



«Я установила цель, убедилась, что она мне по плечу, а теперь гори все огнем».

Дорогой Дэн,

как добиться максимального возврата вложений в кафе с принципом «ешь сколько хочешь»? Может быть, мне нужно начинать с десерта, а потом браться за закуски? Или сначала лучше приступить к салатам, а потом выбирать только здоровую пищу из основных блюд?

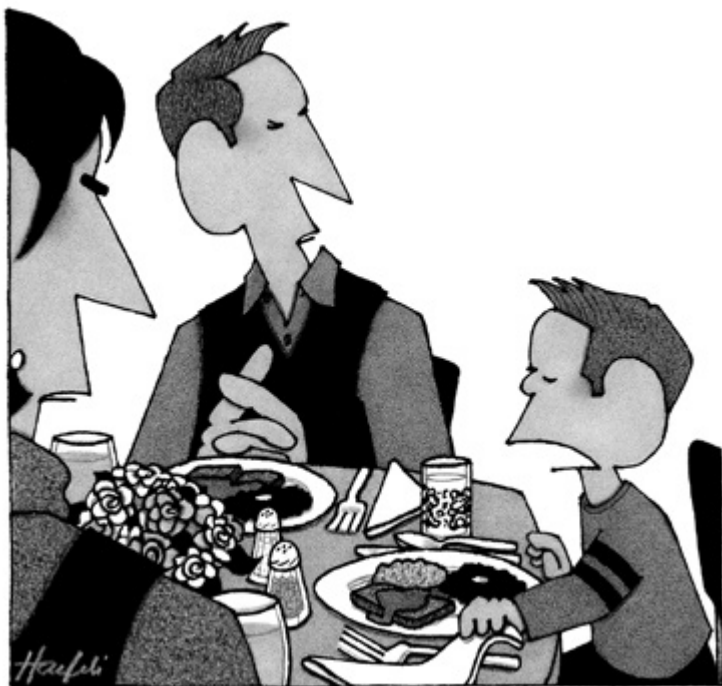
Саид

Вообще я одобряю такую заботу об окупаемости или возврате инвестиций. В питании, как и во всех других сферах жизни, мы должны фокусироваться на правильном способе возврата. Но, в частности, твоя ошибка в том, что ты фокусируешься на краткосрочной, а не на долгосрочной компенсации. Если ты идешь в кафе с целью максимальной, но краткосрочной компенсации вложений, ты должен поглощать больше пищи, но в дальнейшем ты столкнешься с долгосрочными последствиями своих действий. Возможно, кончится тем, что тебе придется проводить больше времени в тренажерном зале или ты прибавишь в весе несколько лишних килограммов, как происходит с многими из нас. И любой способ потребления чрезмерного количества еды обязательно скажется на краткосрочной оптимизации.

Другая распространенная ошибка заключается в предпочтении дорогостоящих (для владельцев) блюд. Выбор более дорогой еды кажется нам выгодной сделкой. А, безусловно, наша цель в жизни (как и в кафе) — получить максимальное удовольствие, а не объесть кого-то другого. Если вкусный хлеб и сыр доставляют нам больше удовольствия, чем черная икра, временами мы можем позволить себе немножко икры, но лучше остановить свой выбор на том, что радует нас больше всего.

Поэтому я рекомендую придерживаться сбалансированной и здоровой диеты. Но так как многие кафе расхваливают большой ассортимент новых блюд, я бы позволил себе небольшие отступления и регулярно пробовал один или два необычных деликатеса.

О том, как задавать правильные вопросы



*«Я достаточно взрослый, чтобы
распознать ваши так мило
замаскированные поучения».*

Дорогой Дэн,

недавно моя дочь стала встречаться с угрюмым бездельником. Как бы помягче намекнуть ей, что он ей не подходит, избежав нравоучительного тона, вызывающего у нее отторжение или, еще хуже, — протест и желание поступить наоборот?

Взволнованная мать

Не зная настоящих качеств бойфренда твоей дочери, я могу предположить, что твои чувства могут быть вызваны обычной реакцией родителей всего мира, когда их дочь (идеальная) приводит домой своего парня (далекого от идеала). Я даже представить себе не могу, что буду чувствовать, когда моя дочь Нета (ей пока девять) представит мне своего возлюбленного.

Допустим, ты оказалась права и новый дружок твоей дочери действительно угрюмый бездельник, далекий от совершенства. Даже в этом случае ты не должна сообщать дочери свое справедливое мнение. Вместо этого тебе нужно задать ей несколько наводящих вопросов. Обычно мы стараемся не задавать себе трудных вопросов, но если кто-то другой задает их нам, то у нас появляется шанс задуматься над ними и включить их в свой внутренний монолог. Например, ты можешь спросить: «Как вы ладите с твоим другом? Вы когда-нибудь ссорились? Какие десять качеств тебе нравятся в нем больше всего? А что тебе больше всего в нем не нравится?» И, вероятно, ты услышишь что-нибудь вроде: «Прекрасно. Несколько недель назад. Я могу назвать три, а не десять. Он эгоист». Но в результате твоя дочь станет обращать внимание на каждую ссору, присматриваться к качествам, которые ей действительно нравятся, и к его эгоизму.

Я признаю, что этот подход немного смахивает на манипуляцию, но я надеюсь, что это заставит ее задуматься об отношениях со своим парнем, и не исключено, что она сама придет к тем же выводам, к каким пришла ты.

О пончиках и глотке свободы

Дорогой Дэн,

Если, принимая решение, люди оглядываются на свое окружение, не значит ли это, что свободной воли не существует?

Мэтт

И да, и нет. Представь себе, что ежедневно по утрам я останавливаюсь у твоего офиса и оставляю у тебя на столе свежие пончики? Какова вероятность, что к концу года ты не получишь существенную прибавку в весе? Думаю, она приближается к нулю. Наше поведение в большой степени зависит от окружающей обстановки. Но есть и хорошая новость: мы не обязаны каждый день поддаваться искушению пончиками.

Мы можем не пускать разносчиков пончиков в свой офис, а в более общем смысле организовать свое пространство таким образом, чтобы снизить потенциальный риск.

Наша свободная воля распространяется на нашу способность организовывать свое пространство в соответствии с собственными силами, и она же помогает нам преодолевать свои слабости.

О самом жизнеутверждающем дне в году

Дорогой Дэн,
ты веришь в новогодние обещания?

Дженет

Да, и даже очень. Каждый год в течение недели: дней за пять до конца года и дня два после Нового года.

Об эмоциях и фондовой бирже



*«Как фонд, который теряет наши
деньги, может называть себя социально
ответственным?»»*

Дорогой Дэн,

как контролировать себя, когда я испытываю непреодолимую потребность нарушить собственные правила биржевых инвестиций?

Ганапати

Как я полагаю, ты спрашиваешь о том, что мы называем «эмоциональным разрывом между горячим и холодным состояниями», когда мы говорим себе: «Этот уровень риска, на который я иду, может принести мне 15% дохода или потерю дохода в 10%». Но затем мы теряем 5% своих денег и, впадая в панику, продаем все.

Рассуждая таким образом, мы считаем, что более рациональный голос, звучащий в нашей голове (который выбирает изначальный риск и портфель ценных бумаг), самый правильный, а голос, реагирующий на краткосрочные колебания рынка, загоняет нас в угол.

С этой точки зрения, можно рассматривать два варианта решений. Первый: позволить своей «рациональной» стороне определять инвестиции таким способом, чтобы твоему эмоциональному «я» было трудно менять его в острый момент. Например, ты можешь попросить финансового консультанта производить изменения только после того, как ты обдумаешь их в течение семидесяти двух часов. Или при вложении инвестиций подписать документ вместе с кем-то из доверенных лиц о внесении изменений только вами обоими. В качестве альтернативы ты можешь постараться не пробуждать свое эмоциональное «я», например, не заглядывать в портфель ценных бумаг слишком часто или не просить финансового консультанта предупредить тебя, если портфель теряет больше оговоренных процентов.

По-моему, очевидно, что свобода поступать как нам вздумается и менять решения в любой момент — это путь к плохим решениям. Ограничение собственной свободы часто противоречит нашим убеждениям, но может гарантировать нам способ не сбиваться с намеченного пути.

О ежедневной миграции и адаптации



«Прости, Джон, я люблю тебя,
но ненавижу Вермонт».

Дорогой Дэн,

мы недавно поженились и никак не можем решить, где нам поселиться. Надо ли нам жить в городе поближе к работе? Или лучше поискать место подешевле, поближе к природе и подальше от города?

Молодожены из центра

При решении этого вопроса вы должны принять во внимание несколько вещей. Во-первых, большинство из нас привыкает ко всему: к буйной растительности или однообразному городскому ландшафту. И происходит это быстрее, чем можно было бы ожидать. У меня есть личный опыт подобных перемен. Много лет назад я получил тяжелую травму, полностью изменившую мою жизнь во всех аспектах. Но со временем я привык к этим переменам, и моя жизнь стала намного лучше, чем я мог бы себе представить, когда оказался в этом положении.

В основном мы успешно адаптируемся ко многому, но есть некоторые вещи, которые мы не принимаем или, по крайней мере, принимаем не так быстро. И одной из них, к нашему сожалению, является ежедневная миграция. Это каждодневные утомительные поездки из маленьких городов, где мы живем, к месту работы в большом городе.

И вот одна из причин, позволяющая также глубже понять природу процесса адаптации. Если бы мы знали, что, выехав из дома в 7:30 утра, мы доберемся до работы к 8:55, поездка стала бы предсказуемой и ожидаемой. К такому легко привыкнуть. Однако мы никогда не бываем уверены, с чем столкнемся в дороге, и, учитывая пробки, совершенно не представляем, когда окажемся в офисе. Именно к этой неопределенности и трудно привыкнуть, ведь из-за нее мы каждый день пребываем в постоянной тревоге, что опоздаем.

Поэтому при выборе месте жительства я советую обязательно учитывать расстояние до работы и при принятии решения считать его важнейшим фактором, оказывающим огромное влияние на качество жизни.

О поездке в Тусон верхом на сушилке

Дорогой Дэн,

я подбираю себе рейс для личной поездки, которая состоится через несколько месяцев, и постоянно сталкиваюсь с одной и той же проблемой. «Я сегодняшняя» хочет сэкономить на каждом пенни, выбрав ночной рейс с несколькими пересадками и неудобным аэропортом, от которого придется добираться до места несколько часов. «Я завтрашняя», которая за день до свадьбы друзей берет машину напрокат, стартует на ней в одиннадцать вечера и едет два часа от Феникса до Тусона, будет возмущаться тем, что я экономлю несколько сотен долларов, вместо того чтобы попытаться сделать и так дорогую поездку более приятной. Интернет-сайты продажи билетов все лучше и лучше предсказывают изменения цен, но я не так хороша в предсказании собственных предпочтений.

Как мне точнее узнать, не пойдет ли эта экономия мне во вред в будущем? Или как мне утешить себя, когда придется парковаться в тусонском мотеле в час ночи?

Рут

Ты точно сформулировала проблему. В своем сегодняшнем «холодном» состоянии ты обращаешь внимание на стоимость, которую легко посчитать. Но, оказавшись в конкретных обстоятельствах, ты, измученная без сна («горячее» состояние), непременно будешь страдать. Но сегодня, когда ты удобно устроилась в кресле у своего компьютера, чтобы сравнивать различные варианты поездки, все эти переживания не так отчетливы.

Между прочим, это распространенная проблема, возникающая всегда, когда решение мы принимаем в одном эмоциональном

состоянии, а события разворачиваются при совсем другом настроении.

И вот мои рекомендации. Если ты хочешь принять лучшее решение, сегодня в девять вечера начни стирку и проведи следующие два часа, сидя на стиральной машине и сушилке. Будем считать это симуляцией твоего перелета. Для большей достоверности приготовь пакет томатного сока. Когда ты «приземлишься» в 23 часа, поищи пропавшие носки (чтобы симулировать поиски багажа), а затем вернись к компьютеру и посмотри, что тебе важнее — сэкономить несколько долларов или быстрее лечь в постель.

А чтобы сделать симуляцию полета еще более эффективной, постарайся представить себе, как ты будешь выглядеть на свадебной фотографии после долгого и изнурительного путешествия.

Удачи в твоём решении и счастья твоим друзьям.

О повышении по службе и иллюзии развития



«Если не хочешь чувствовать себя хуже своих одноклассников, не надо ходить в такую хорошую школу».

Дорогой Дэн,

я работаю в сфере высоких технологий, но никак не могу продвинуться. Моего близкого друга, полицейского, все время повышают. Правда, он заявляет, что это связано не с его высокой квалификацией, а скорее, с низким уровнем остальных сотрудников. Неужели, вместо того чтобы работать в серьезной компании, где я постоянно чувствую себя пешкой, мне нужно искать место, где я буду лучшим среди посредственностей?

Дэвид

Твой главный вопрос связан с удовольствием, которое люди получают от чувства, что развиваются и двигаются по карьерной лестнице. Это ощущение развития очень важно для нашего процветания, оно повышает самооценку, доставляет радость и способствует признанию коллег.

Хорошо известная потребность в развитии объясняет, почему такое количество компаний учреждает промежуточные позиции для своих менеджеров (управляющий, директор, начальник, вице-президент, старший вице-президент, заместитель директора и тому подобное). Применяя методы игрофикации*, компании хотят, чтобы их сотрудники чувствовали, что развиваются, и двигались бы вперед, даже если их шаги не столь значительны.

Эта тенденция касается только тех, кто уже встал на карьерную лестницу. Инженеры остаются инженерами, даже если их зарплата растет, а ответственность повышается. Однако расширенный перечень должностей дает сотрудникам ощущение движения вперед по бегущей дорожке званий (академическое сообщество, безусловно, является лидером в этом процессе).

Пока ты не перешел на новое место, где люди не так хороши, как ты, подумай, не можешь ли ты получить или даже придумать себе повышение с новым званием. Поговори с начальством. Попробуй взять на себя новые обязанности. Напечатай новую должность

* Игрофикация, или геймификация, — использование игровых методов в неигровых процессах. *Прим. перев.*

на своей визитной карточке. С этими изменениями ты определенно достигнешь заслуженного ощущения успеха.

Но, если такие меры не помогут, поговори с другими людьми, попробуй найти новых друзей, которым не так везет, как твоему другу-полицейскому. И, может быть, ты обнаружишь, что ты очень благополучен по сравнению с некоторыми из них. А поддерживая отношения с этими не самыми удачливыми друзьями, ты будешь чувствовать себя лучше.

Об эмоциях и поддержке на расстоянии

Дорогой Дэн,

я пишу тебе из поезда в Германии, сидя на полу. Поезд переполнен, и все сидячие места заняты. Тем не менее здесь есть особый класс пассажиров «с комфортными условиями», которым разрешается освободить для себя уже занятое место. Этот статус дается людям вроде меня, которые часто пользуются поездами. Конечно, было бы хорошо заполучить сидячее место, воспользовавшись своим правом, но я не представляю себе, как потребую у кого-то из пассажиров уступить мне место. Почему мне так трудно это сделать?

Фредерик

Твоя проблема касается феномена, названного «эффектом опознаваемой жертвы». Суть этого переживания состоит в том, что, когда мы лицом к лицу сталкиваемся со страдающим человеком, он трогает наше сердце, нам хочется позаботиться о нем и, если возможно, помочь. Однако, когда проблема слишком велика или мы сами не видим пострадавшего, мы не испытываем такие сильные эмоции и не помогаем ему.

Я подозреваю, что, если бы за десять минут до того, как ты сел в поезд, кондуктор поднял бы случайного пассажира и освободил бы место для тебя, между тобой и жертвой создалось бы значительное психологическое расстояние, а следовательно, ты вполне смог бы с удовольствием устроиться на освободившемся сиденье.

А что если ты видел человека, уступившего тебе место? Например, кондуктор указал тебе на «жертву» при посадке в поезд. Или еще хуже, процесс освобождения места проходил бы в твоём

присутствии? Но самое неприятное, если бы тебе самому пришлось поднимать человека, объяснять ему, что ты особый пассажир, потребовать уступить тебе сиденье, а затем наблюдать за его реакцией.

Суть в том, что прямой контакт с другими людьми влияет на наши действия гораздо сильнее косвенного. Он заставляет нас испытывать сострадание и желание проявить заботу. И остается главный вопрос: как заставить наших политиков, банкиров и любое другое высшее руководство, от которых во многом зависит наша жизнь, чувствовать последствия своих решений и действий?

О предсказании счастья



«Страшно представить, в кого я могу превратиться, если когда-нибудь уеду из Нью-Йорка».

Дорогой Дэн,

надо ли мне уходить с работы? В целом мне здесь плохо, но я проработал в компании восемь лет и не ухожу по ряду практических и финансовых причин: я получаю хорошее жалование, включая фондовый опцион* и премии; несколько недель в году отпуска и пенсию. Кроме того, на новой работе много неясного, и никто не обещает мне, что там будет лучше. Посоветуй, что мне делать? Остаться ли там, где я все знаю, или искать счастья на новом месте?

Кей Пи

На самом деле твоя проблема коренится в причине твоего состояния. Кто виноват в том, что тебе плохо: твоя работа или ты сам? Если твое состояние вызвано конкретными обязанностями, тогда тебе нужно избавляться от них и искать что-то более подходящее. Но если неблагополучие сидит внутри тебя, тогда перемена не имеет никакого смысла, ведь, как говорится, от себя не уйдешь. Тогда и на новом месте ты будешь чувствовать себя таким же несчастным.

Так где же источник проблемы? Трудно сказать, особенно потому, что ты не менял работу долгое время и у нас нет никаких свидетельств того, как бы ты чувствовал себя при других обстоятельствах (между прочим, не было ли у тебя подобных проблем в любовных отношениях?).

При всех этих неразрешенных вопросах я могу лишь посоветовать взять отпуск (скажем, недели три) и использовать это время для волонтерской работы в компании, где ты бы хотел работать.

Заметь, что я рекомендую достаточно длительный испытательный срок, поскольку тебе нужно некоторое время, чтобы понять, как ты почувствуешь себя, когда пройдет ощущение новизны. Конечно, несколько недель в роли волонтера не дадут тебе полного представления о том, как работается в этой компании длительное время, но причина твоего нынешнего безрадостного состояния станет яснее.

* Фондовый опцион — опцион на акции, право купить или продать определенное количество акций компании в течение конкретного срока по определенной цене. *Прим. ред.*

По завершении этого срока у тебя появятся догадки о том, в чем источник душевного неблагополучия: в нынешней работе или в тебе самом.

И еще одно: если ты считаешь, что не стоит тратить три недели отпуска на то, чтобы решить, оставаться ли на своей работе или уходить на другую, то, по всей вероятности, тебе не так уж плохо. Тогда продолжай работать и перестань жаловаться.

~

Дорогой Дэн,

семнадцать лет назад, когда моему сыну было восемнадцать, он уехал в Нью-Йорк и поступил в Купер-Юнион* на гуманитарное отделение. Сейчас ему тридцать пять, и он боится уезжать из Нью-Йорка. Ему не нравится там жить и хотелось бы переехать на Запад, чтобы быть ближе к нам и продвигать свою карьеру фотографа. Но окружающие дают ему противоречивые советы. Такое впечатление, что люди, живущие в Нью-Йорке, уверены, что это единственное место в мире, где вообще можно жить и работать. Есть ли у тебя какие-нибудь конструктивные мысли о том, как убедить сына сдвинуться с мертвой точки и уехать на Запад?

Барбара

Во-первых, твое желание быть ближе к сыну, а не находиться на другом побережье вызывает восхищение. Я думаю, что он чувствует то же самое.

Что касается его переезда, я думаю, что твой сын мечется между тремя наклонностями. Первая — «эффект обладания», проявляющийся в нашем отношении к текущей ситуации как к предпочтительной; другие возможности при этом мы рассматриваем как негативные изменения.

* Колледж Купер-Юнион (The Cooper Union) — высшее техническое учебное заведение; основан американским промышленником и филантропом Питером Купером в 1989 году в Нью-Йорке; единственный в США бесплатный частный университет (в соответствии с завещанием Купера). *Прим. ред.*

В случае с твоим сыном отъезд из Нью-Йорка на Западное побережье имеет определенные преимущества (климат, близость к родителям) и некоторые недостатки (меньше народа, мало художественных галерей). При этом эффект обладания заставляет твоего сына обращать внимание на то, чего он лишится, и игнорировать положительные стороны возможного переезда на Западное побережье.

Вторая проблема. Похоже, что у твоего сына склонность придерживаться существующего положения. Это означает, что к решению остаться он относится совсем по-другому, чем к решению изменить ситуацию. Однажды я слышал, как офицер ВВС говорил своим пилотам, что каждую секунду они принимают решение — изменить курс или придерживаться выбранного, поэтому они всегда должны рассматривать свои действия как активный выбор. Но только немногие из нас способны принимать решение подобным образом. Мы считаем, что решение — это переезд, женитьба, переход на другую работу и тому подобное. А пребывание на том же месте, холостая жизнь, одна и та же работа — все это не относится к категории решений, по крайней мере не в полной мере.

Третья проблема — склонность к постоянству. Когда мы сталкиваемся с необходимостью серьезных поступков, их неизбежность и возможные сожаления пугают нас.

Так что ничего удивительного, что твоего сына тревожит переезд на Запад. Теперь вопрос в том, чем ты можешь помочь ему в принятии решения. Будь я на твоем месте, я бы предложил переезд как «испытательные полгода». С такой перспективой сын не станет рассматривать испытательный срок как переезд: он ничего не теряет. Он не будет считать, что меняет статус-кво: он по-прежнему останется ньюйоркцем, временно переехавшим на Западное побережье. А само решение жить на Западе не будет выглядеть таким окончательным и пугающим. Однако при переезде его ощущения изменятся. Очень скоро он начнет чувствовать себя дома, привыкнет к новой обстановке, приобретет новый статус. А с этой позиции уже отъезд с Западного побережья начнет казаться серьезным и потенциально рискованным решением.

О проклятии знания



*«Расслабься. Ты знаменитый писатель,
никто не ждет, что ты будешь
говорить о ком-то, кроме самого себя».*

Дорогой Дэн,

недавно я посетила лекцию известного академика и была поражена и сбита с толку его неспособностью изложить даже самые главные теории в своей области. Почему такие именитые специалисты не умеют объяснять другим собственные идеи? Неужели таковы требования академии?

Рэйчел

Есть одна игра, в которую я иногда играю в аудитории: я предлагаю нескольким студентам загадать песню, но никому не говорить, какую именно, а затем выбить ее ритм на столе. Далее я прошу их предсказать, сколько студентов смогут правильно угадать мелодию. Обычно они считают, что справится половина. Потом я прошу остальных студентов назвать загаданную песню, и практически ни один из них не угадывает ее.

Дело в том, что, когда мы знаем что-то, и знаем это хорошо, нам трудно представить себе пропасть, отделяющую других людей от нашего знания, — данный феномен называется «проклятием знания». Мы все страдаем таким недостатком. Почему? Ученые годами изучают свой предмет во всех его деталях и сложностях, но, когда они становятся лучшими специалистами, вся эта научная область оказывается для них простой и понятной. С этим «проклятием знания» легко впасть в заблуждение, полагая, что и всем остальным тоже будет просто понять их предмет.

Не исключено, что такой вид трудностей можно в какой-то степени считать определением профессионала.

О плохом сексе



«Ты понятия не имеешь, на какую
кнопку нажимать».

Дорогой Дэн,

как ты думаешь, что для мужчины хуже: если женщина засыпает после первого секса или начинает плакать?

Сийри

По моему ненаучному мнению, слезы намного хуже. Если только мужчина не объясняет себе причину слез партнерши тем, что она впервые осознала, каким хорошим может быть секс.

О мышах и рынке

Дорогой Дэн,

делает ли нас рыночная экономика более нравственными? С одной стороны, рынок заставляет нас думать о людях, что может повышать нашу нравственность. С другой — его конкурентная природа принуждает людей фокусироваться на победе и поражении, а это не всегда честный процесс. Есть мысли?

Химена

Ответом на твой вопрос послужат данные серии экспериментов, проведенных Армином Фальком и Норой Сзеч. В одном из них они предложили испытуемым сделать выбор между спасением жизни мыши, которую нужно было убить, и получением некоторой суммы денег. Участники могли либо спасти жизнь мыши, либо получить деньги, но при этом мышь убивали (им также показывали фотографии и видео процедуры умерщвления мышей). Решение спасти жизнь мыши за свой счет сравнивали с двумя рыночными условиями. В первом, двустороннем рыночном условии, продавец и покупатель договаривались убить мышь за деньги. Во втором, многостороннем рыночном условии, много покупателей и продавцов договаривались об убийстве мыши за деньги.

Результаты выявили высокий процент участников, готовых убить мышь при рыночных условиях (72,2% — при двухсторонних условиях и 75,9% — при многосторонних); а при индивидуальном условии — 45,9%. Эти данные показывают, что, попадая на рынок, мы склонны игнорировать нравственные нормы, предпочитая им личную выгоду. Фальк и Сзеч провели еще один эксперимент, не предлагавший никакой моральной дилеммы. Он свидетельствует о том, что при отсутствии моральных проблем различия между индивидуальными

и рыночными условиями стираются. Таким образом, можно считать, что рынок разрушает мораль, и это совсем не радует, учитывая, что наше общество базируется на рыночных отношениях.

О свободе от воли

Дорогой Дэн,

много говорится о том, как сопротивляться разнообразным искушениям вокруг нас. У меня похожий вопрос, но с противоположного ракурса.

Обычно я хорошо справляюсь с принятием разумных решений, которые оказываются правильными для меня в долгосрочной перспективе, и в целом я умею избегать соблазнов. Тем не менее иногда я довожу эту способность до крайности. Например, когда передо мной стоит выбор посмотреть кино или поработать над проектом, я выбираю работу, даже если мне этого не хочется. По каким-то причинам я не могу расслабиться, посмотреть телевизор или посидеть с друзьями, потому что мне это кажется пустой тратой времени.

Что ты посоветуешь делать с моим трудоголизмом?

Дэйв

Описываемые тобой чувства свидетельствуют о потребности в достижении цели, стремлении к развитию и желании контролировать себя. Но иногда нам хочется просто расслабиться и хорошо провести время. Порой нам нужно отвлекаться. Как мы сможем стать тем, кем хотим, когда нацеленность на достижения и контроль так высоки? Я думаю, что самым распространенным средством для подобных ситуаций оказывается алкоголь. Повеселись на выходных, только потом перед сном не забудь принять две таблетки аспирина и запить его большим количеством воды.

Об усушке и правдивости

Дорогой Дэн,

недавно я прочел про исследование сексуальности итальянских мужчин, у которых за последние пятьдесят лет средний размер гениталий уменьшился приблизительно на 10%. Что ты думаешь об этом? Это хорошая или плохая новость?

Джон

Вот самая оптимистическая интерпретация этих изысканий: за последние пятьдесят лет итальянские мужчины стали на 10% правдивее.

О ВЫСОКИХ КАБЛУКАХ

Дорогой Дэн,

как ты думаешь, почему мужчинам так нравятся женщины на высоких каблуках?

Анн-Мари

Этому немало разных причин. Во-первых, высокие каблуки меняют осанку тех, кто их носит. Они делают женщин выше и заставляют расправлять грудь. Во-вторых, высокие каблуки позволяют выглядеть стройнее и тоньше, меняя пропорцию между весом и ростом. В-третьих, они влияют на очертания ног: ноги кажутся длиннее, а мышцы рельефнее. Уверен, что есть и другие физические изменения.

Но лично мне больше всего нравится эволюционное объяснение: высокие каблуки привлекают мужчину, потому что на бессознательном уровне он верит, что женщине на высоких каблуках труднее убежать от него.

О правилах и преодолении негативных сигналов

Дорогой Дэн,

недавно я пошел на свидание, и постепенно мы с моей подругой почувствовали сильное влечение друг к другу. У меня в бумажнике был презерватив, и я надеялся использовать его, но я боялся говорить ей об этом, иначе она могла подумать, что я рассчитывал на секс при первом же свидании. Возникла проигрышная ситуация. Рассказав ей про презерватив, я вызвал бы ее неодобрение, а скрывая его существование, я лишал себя возможного секса. Что ты об этом думаешь?

Дэвид

Это действительно головоломка, а такого рода уклончивое общение ученые называют передачей сигналов. В общих чертах: ты боишься, что, раскрыв наличие презерватива, пошлешь девушке негативный сигнал о своих намерениях, а то и о самом себе.

Идеальным вариантом преодоления этой ситуации могло бы стать устранение негативной интерпретации данного сигнала. Таким способом ты сообщил бы своей подруге о наличии презерватива, не позволив ей считать, что это признак ожидания секса. Но как этого добиться? Самым прямым путем стало бы законодательно обязать молодых мужчин постоянно носить при себе презервативы. Тогда ты бы просто подчинился «закону».

Учитывая, что в настоящее время такого закона нет и вряд ли его примут в ближайшее время, тебе нужно более актуальное решение. Как насчет онлайн-движения с призывом ко всем молодым людям мира подписать «обет», что каждый мужчина возьмет на себя обязательство всегда носить презерватив? Тогда на будущем свидании ты

расскажешь девушке об этом гуманитарном движении, объяснив, что выполняешь обет, не имеющий отношения к твоему актуальному поведению. Между прочим, с помощью такого благотворительного онлайн-движения наличие презерватива в бумажнике начнет рассматриваться как положительный сигнал, означающий, что ты порядочный и заботливый человек.

О налогах и мицве



«Это интересное чтение, когда приходится прочесывать наши финансы в поисках чистого дохода».

Дорогой Дэн,

я ненавижу день, когда надо платить налоги. Есть ли способ сделать его более приятным?

Джеймс

Когда я достиг возраста налогоплательщика и начал заполнять собственные декларации, все, что мне нужно было сделать, — заполнить одну-единственную упрощенную форму. И еще на протяжении нескольких лет мне нравился день выплаты налогов. Я думал о том, сколько денег я заработал, как мало мне удалось сэкономить, как много я отдал государству (об этом можно думать и иначе — сколько денег государство отнимает у меня, но я предпочитаю другой взгляд), какие преимущества я получаю взамен от властей. Это был хороший день для размышлений о финансах и гражданском долге.

Через некоторое время мои налоги стали более замысловатыми, их стало сложнее вычислять, и весь процесс оказался более докучным. С этими изменениями день выплаты налогов престал быть для меня днем размышлений о моей роли гражданина, а превратился в день (точнее, практически в неделю) противостояния Налоговому управлению и правительству США.

Так как же сделать этот день приятнее? Слово «мицва» на иврите означает долг и одновременно привилегию, и в эти темные часы битвы с различными формами и правилами я стараюсь думать о налогах как о мицве.

Мы как граждане способны таким образом пересмотреть отношение к налогам, но и государству тоже необходимо выполнять свою часть обязательств. Во-первых, налоговое законодательство должно сильно-сильно-сильно упроститься, если мы хотим, чтобы день выплаты налогов являлся для нас днем гражданского долга, а не неприятной обязанностью. День выплаты налогов нужно использовать как возможность информировать граждан о том, куда уходят наши доллары. Пусть это будет что-то вроде кассового чека, содержащего детализированный перечень наших вложений в деятельность страны. Некоторые его пункты нас порадуют, другие окажутся неожиданными, а третьи приведут в ярость. А если довести всю эту идею

до крайности, то нужно позволить гражданам решать, куда пойдут 5% от их налогов. Давайте решать, хотим ли мы давать больше на образование, здравоохранение или инфраструктуру. Разве не так должна выглядеть настоящая демократия?

И давайте переименуем день выплаты налогов в День мицвы.

О «службе» быка

Дорогой Дэн,

почему ты используешь слово «служба» в отношении таких учреждений, как «служба» Налогового управления США, почтовая «служба», «служба» кабельного телевидения и «служба» по работе с клиентами?

Йорам

Когда я был маленьким, то некоторое время проводил на ферме и слышал, как фермеры говорили, что собираются нанять на «службу» быка для своих коров. Может, в этом заключается ответ на твой вопрос?

О боязни потери и спорте

Дорогой Дэн,

ты много раз упоминал об эффекте боязни потери, когда боль утраты значительно сильнее, чем радость обретения. Если все так, как говорится о боязни потери, и люди больше переживают поражение, чем радуются победе, то почему же они все-таки становятся болельщиками определенной команды? В конце концов, у всех нас есть равные шансы на поражение (болезненное переживание, по твоему утверждению) и на победу (что, как ты говоришь, воспринимается не так остро). Получается, что в общей сложности болельщикам любого вида спорта это не предвещает ничего хорошего. Может, я что-то упускаю в моем понимании боязни потери? Или боязнь потери не распространяется на спорт?

Фернандо

Такое описание болельщиков предполагает, что у людей есть возможность выбора и они тщательно взвешивают все «за» и «против» перспективы стать болельщиками определенной команды. Лично я подозреваю, что выбор команды не так уж и рационален и скорее похож на религиозную веру. Это означает, что мы не принимаем осмысленного решения при выборе команды, а делаем это под влиянием своего окружения: семьи и друзей.

В другом своем рассуждении ты предполагаешь, что при выборе команды мы думаем о возможных негативных эмоциях, которые могут сопровождать поражения, и сравниваем эти чувства с переживанием победы. Здесь проблема состоит в том, что мы не так хороши в предвидении своих реакций на поражение. Делая свой выбор, мы неспособны полностью принять во внимание эффект боязни потери.

В своем письме ты также предположил, что боязнь потери неприменима к спортивным событиям. Это очень интересный вопрос,

и я с тобой частично согласен. Спортивные события не имеют прямой связи с результатом. Если уж на то пошло, спорт — это наши переживания, даже когда в матче Германии с Бразилией счет 7:1. В отличие от азартных игр, спортивные соревнования продолжаются дольше, и этот процесс сам по себе оказывается основным источником удовольствия. Попробую проиллюстрировать свою мысль: представь себе двух человек — Р (Равнодушный) и Б (Болельщик). С точки зрения боязни потери Р будет реагировать нейтрально, независимо от результата игры; тогда как у Б есть одинаковые шансы испытывать большое удовольствие или сильное огорчение (и предполагаемая ценность двух возможных результатов будет негативной). Но эта часть анализа касается только результата игры.

А как же удовольствие от процесса игры? Тут Р не получает никакой эмоциональной отдачи. Он по определению остается равнодушным, тогда как Б испытает массу взлетов и падений, ощутит сопричастность к команде и окажется полностью поглощенным игрой. То есть в конце каждого матча настоящие болельщики рискуют испытать сильное разочарование, но при этом они способны получать гораздо больше удовольствия от самой игры. И, как и во всех других сферах жизни, удовольствие часто оказывается гораздо важнее результата.

Благодарность

Доверие стольких людей — огромная привилегия по многим причинам. Во-первых, из вопросов, что мне задают, я узнал много нового о том, какие проблемы кажутся людям трудными и почему. Второй источник радости — сам процесс решения загадки, изучение вопроса, расширение его темы до общих принципов и их анализ с точки зрения социологии. Третий источник удовлетворения — моя надежда (возможно, наивная) на то, что мои ответы окажутся для кого-то полезными. И, наконец, меня вдохновила непростая, но выполнимая задача уложить свои идеи в рамках ограниченного количества слов.

Эта книга возникла из моей колонки в Wall Street Journal. И до этого мне не представлялось случая публично поблагодарить его издателей, зато эта книга позволяет мне выразить свою признательность за их неизменную помощь в моей работе. Каждую неделю я получал короткие уроки о том, как писать, как яснее выражать свои мысли и, конечно, как успевать к сроку. Я выражаю глубокие неотредактированные благодарности моим редакторам: Питеру Зингеру, Уоррену Басу и Гари Роузену.

В этой книге публикуются материалы, прежде выпущенные в журнале Wall Street Journal, поэтому ее издание привлекло больше юристов, чем обычно. Возьмите юристов из Wall Street Journal, добавьте к ним юристов из издательства HarperCollins, а сверху положите сложную задачу, поставленную мною перед издателями, — всю выручку от книги направить на поддержку социологических исследований. И тогда вы получите все условия задачи, которые любого способны свести с ума. Заметим, что я не благодарю никого из юристов, но хочу выразить признательность и восхищение моему литературному агенту Джиму Левину и его команде из агентства Levine Greenberg Rostan за то, что они справились с задачей, несмотря на все препоны. Команда издательства HarperCollins под

предводительством Клер Уотчел также заслуживает похвалы за работу, доброту и терпение.

Заниматься этой книгой было бы не так весело и интересно, если бы не Уильям Хэйфели. Мы начали наше сотрудничество осторожно, всего лишь с одной карикатуры, но очень скоро нам стало ясно, что наши взгляды на многие проблемы совпадают и что нам нравится сочетание вопросов читателей, моих ответов и способности Уильяма проникнуть в тему. Я уже скучаю по его электронным письмам с предложениями карикатур для моих еженедельных ответов.

Мои бесконечные благодарности Меган Хогерти — человеку, который был моей памятью, руками и альтер-эго, который всегда давал мне хорошие советы и следил за тем, чтобы я выполнял их. Большое спасибо Мэтту Трауэру и Алине Грюнайзен, которые помогли мне собрать, отсортировать и улучшить материалы для книги, с ними было приятно сотрудничать.

И, наконец, где бы я был без моей любимой жены Суми? Наверное, лучший совет о супружестве, который я мог бы дать: найдите того, кем вы будете восхищаться и кто будет вдохновлять вас на лучшее, а затем всю оставшуюся жизнь стремитесь достичь всего этого. Я сам усвоил данный совет и считаю, что он волшебным образом меняет жизнь.

Я много путешествую по миру, рассказывая о своих исследованиях и давая советы тем, кто хочет их слушать. В таком образе жизни есть риск развития раздутого эго. Но когда я возвращаюсь домой, то очень скоро понимаю, что мне нужно еще учиться и учиться настоящей интеллигентности, доброте и благородству.

С любовью, Дэн

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Дэн Ариели

**Исчезающие носки, новогодние обещания
и еще 97 загадок бытия**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Карташова*

Литературный редактор *Юлия Ремизова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайн обложки *Ксения Белоброва*

Верстка *Елена Бреге*

Корректоры *Наталья Витько, Надежда Болотина*