

ДЭН АРИЕЛИ

# УМНЫЕ РЕШЕНИЯ



КАК СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР:  
ОТ СЕМЕЙНЫХ УЖИНОВ ДО СЕРЬЕЗНЫХ СДЕЛОК

ДЭН АРИЕЛИ

# УМНЫЕ РЕШЕНИЯ



ИЛЛЮСТРАТОР  
МЭТ ТРОУЭР

Москва  
«Манн, Иванов и Фербер»  
2021



*Этой книги не было бы без поддержки многих сотрудников лаборатории Центра ретроспективных исследований в Университете Дьюка. Ваша проникательность, юмор и терпение восполнили все нужные пробелы. Спасибо за участие в нашем грандиозном эксперименте.*

*Мы также благодарим всех, кто помог реализовать этот проект, особенно Джима Ливайн, Аманду Мун, Лэрда Галлахера и Бенджамина Розенстока.*

*Дэн Ариели, Мэт Троуэр*

УДК 159.943

ББК 88.50

A81

Перевод с английского Рената Шагабутдинова

На русском языке публикуется впервые

Издано с разрешения Synopsis Literary Agency

Ариели Дэн, Троуэр Мэт.

A81 Умные решения. Как сделать правильный выбор: от семейных ужинов до серьезных сделок / Дэн Ариели, Мэт Троуэр; [пер. с англ. Рената Шагабутдинова]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2021. — 215 с. : ил. — ISBN 978-5-00169-050-4.

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

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Author Dan Ariely, illustrator Matt R. Trower  
Original titles: AMAZING DECISIONS —  
Text and illustrations copyright  
© 2019 by The Center for Advanced Hindsight  
This edition published by arrangement with  
Levine Greenberg Rostan Literary Agency  
and Synopsis Literary Agency  
© Издание на русском языке, перевод.  
000 «Манн, Иванов и Фербер», 2021

# СОДЕРЖАНИЕ

Глава первая. Два разных мира	5
Глава вторая. Переходим на личности	43
Глава третья. Подарок на всю жизнь	55
Глава четвертая. Применяем на практике	77
Глава пятая. Готовность работать и денежная мотивация	85
Глава шестая. К рынку и обратно	119
Глава седьмая. Чувство завершенности	137
Глава восьмая. Крупные сделки	169
Глава девятая. Жить с этим знанием	193



# ДВА РАЗНЫХ МИРА

МЫ ЧАСТО ПРИНИМАЕМ ПЛОХИЕ РЕШЕНИЯ, ХОТЯ НАМЕРЕНИЯ У НАС, БЕЗУСЛОВНО, САМЫЕ ЛУЧШИЕ. МЫ ОБИЖАЕМ ДРУЗЕЙ, ДЕЛАЕМ ОШИБКИ ВО ВРЕМЯ СВИДАНИЙ И СОВЕРШАЕМ НЕУДАЧНЫЕ СДЕЛКИ.

НАШЕЙ ВИНЫ ТУТ НЕТ: ВСЕ ДЕЛО В СЛОЖНОЙ ВСЕЛЕННОЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.



КТО Я? Я ДАНА, ПОМОГАЮ  
ПРИНИМАТЬ УДАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ.  
И ДЕЛАЮ МИР ЛУЧШЕ!



ВЫ ЗАДАВАЛИСЬ  
ВОПРОСАМИ ВРОДЕ...



СТОИТ ЛИ ДАВАТЬ  
В ДОЛГ ДРУЗЬЯМ?

ОН НЕ ВЕР-  
НУЛ МНЕ  
50 ДОЛЛАРОВ!



КАК ПРАВИЛЬНО МОТИВИРОВАТЬ  
МОИХ СОТРУДНИКОВ?

БОНУСЫ  
ЗА РЕЗУЛЬТАТ!

БОЛЬШЕ  
ОТПУСКОВ!



ПОЧЕМУ ВЫБРАТЬ  
ХОРОШИЙ ПОДАРОК ТАК  
ТРУДНО?



У ВСЕХ ЭТИХ ВОПРОСОВ ЕСТЬ  
НЕЧТО ОБЩЕЕ.

ДАВАЙТЕ  
ВЫЯСНИМ,  
ЧТО ИМЕННО.









СЕГОДНЯ ЭСТЕР, ЖЕНА АДАМА,  
УСТРАИВАЕТ ПРАЗДНИК В ЧЕСТЬ  
ЕГО ДНЯ РОЖДЕНИЯ...









# ВЖУ-УХ!



ЭТО ТАК НЕЭФ-  
ФЕКТИВНО!

ТЫ КТО?



Я ФЕЯ РЫНКА,  
И Я ХОЧУ ТЕБЕ КОЕ-ЧТО  
РАССКАЗАТЬ.



В ЧЕМ СМЫСЛ ПОДАРКОВ,  
ЕСЛИ ТЫ ПОЛУЧИЛ ГОРУ ВЕЩЕЙ,  
КОТОРЫЕ ТЕБЕ НЕ НУЖНЫ?

НЕ ЛУЧШЕ ПРОСТО  
ПОЛУЧИТЬ ДЕНЬГИ  
В ПОДАРОК?



ЭТО БЫ ТОЧНО  
РЕШИЛО НЕКОТОРЫЕ  
ПРОБЛЕМЫ...



ПОДУМАЙ  
ОБ ЭТОМ ТАК...





























КАК МЫ МОЖЕМ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ  
ЦЕННОСТЕЙ? ЧТО Ж, НА САМОМ ДЕЛЕ НАМ ПРИХОДИТСЯ  
СУЩЕСТВОВАТЬ В ДВУХ РАЗНЫХ МИРАХ.

РЫНОК ПРАВИТ ОДНИМ  
МИРОМ...

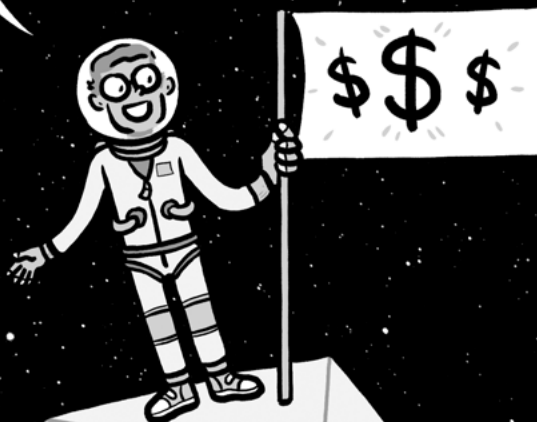
...А СОЦИАЛЬНЫЕ  
НОРМЫ – ДРУГИМ.

НОРМЫ – ЭТО ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ ОПИСЫВАЮТ  
ОЖИДАЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ СИТУАЦИИ.

ДАВАЙ РАССМОТРИМ ЭТИ МИРЫ ПО ОТДЕЛЬНОСТИ.



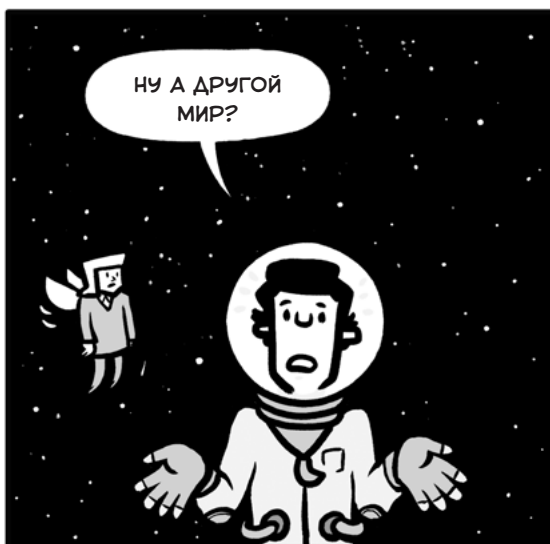
КАК ЖИВУТ В ИДЕАЛЬНО ЧЕТКОМ  
МИРЕ РЫНКА?

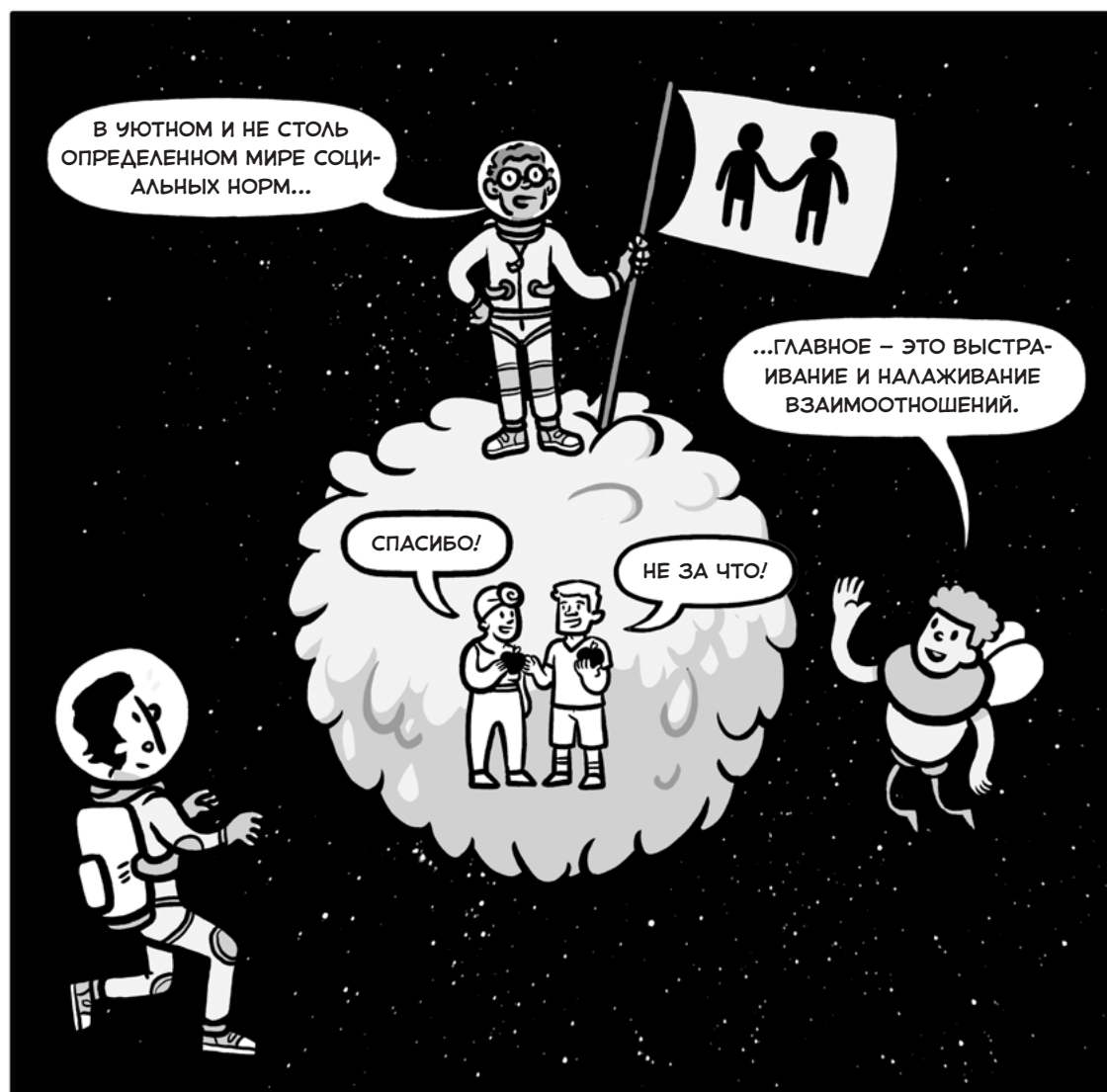


ОБМЕН ПРОИСХОДИТ  
МЕЖДУ ДЕЛОВЫМИ ПАРТНЕ-  
РАМИ, А НЕ ДРУЗЬЯМИ.

ВПОЛНЕ  
ЛОГИЧНО!

ТЩАТЕЛЬНО  
АНАЛИЗИРУЯ ЗАТРАТЫ  
И ВЫГОДУ, КАЖДЫЙ ПРЕ-  
ЖДЕ ВСЕГО ЗАЩИЩАЕТ  
СВОИ ИНТЕРЕСЫ.













УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ СЛУЧАЙНЫМ ОБРАЗОМ РАЗДЕЛИЛИ НА ТРИ ГРУППЫ.

УЧЕНЫЕ ИСПОЛЬЗОВАЛИ РАНДОМИЗИРОВАННЫЕ ГРУППЫ, ЧТОБЫ ЛЮБЫЕ РАЗЛИЧИЯ В РЕЗУЛЬТАТАХ БЫЛИ СЛЕДСТВИЕМ ЭКСПЕРИМЕНТА, А НЕ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ САМИМИ УЧАСТНИКАМИ.



ТАК УРАВНОВЕШИВАЮТСЯ ВСЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ.

(ЧЕМ ГРУППЫ БОЛЬШЕ, ТЕМ СИЛЬНЕЕ ЭТОТ ЭФФЕКТ.)

**РАНДОМИЗАЦИЯ!**



В ХОДЕ ЭКСПЕРИМЕНТА КАЖДАЯ ГРУППА ПОДВЕРГАЕТСЯ ЧЕТКО ЗАДАННОМУ ВОЗДЕЙСТВИЮ.

ЧАСТО ОДНА ИЗ ГРУПП НАЗЫВАЕТСЯ КОНТРОЛЬНОЙ: С ЕЕ УЧАСТНИКАМИ НИЧЕГО НЕ ПРОИСХОДИТ.



В ЭТОМ ИССЛЕДОВАНИИ ГРУППЫ ОТЛИЧАЛИСЬ РАЗМЕРОМ ОПЛАТЫ ЗА ПОТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ.





ОДНУ СДЕЛАЛИ КОНТРОЛЬНОЙ И ДВЕ – ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫМИ. В ПОСЛЕДНИХ  
ВЫПЛАЧИВАЛИ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ. В ОДНОЙ ГРУППЕ ОНО БЫЛО БОЛЬШЕ:  
КАЖДЫЙ ПОЛУЧАЛ ЧЕТЫРЕ ДОЛЛАРА ЕЩЕ ДО НАЧАЛА.

Я БУДУ УЧАСТВОВАТЬ  
В ИССЛЕДОВАНИИ.

ВОТ ПОВЕЗЛО!

ХМ...



В ДРУГОЙ ГРУППЕ ДО ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ УЧАСТНИКАМ  
ДАВАЛИ ПО ДЕСЯТИ ЦЕНТОВ.

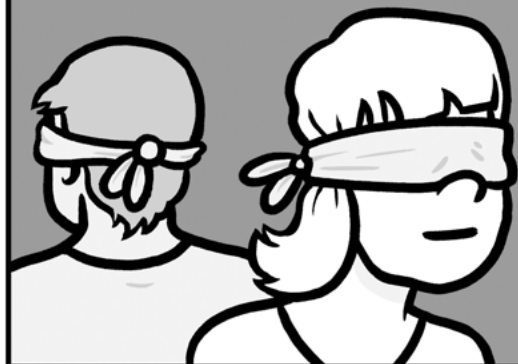
Я БУДУ УЧАСТВОВАТЬ  
В ИССЛЕДОВАНИИ.

ПФ-Ф.

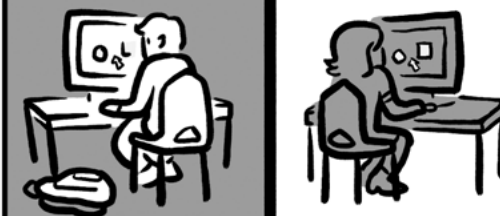
ХМ...

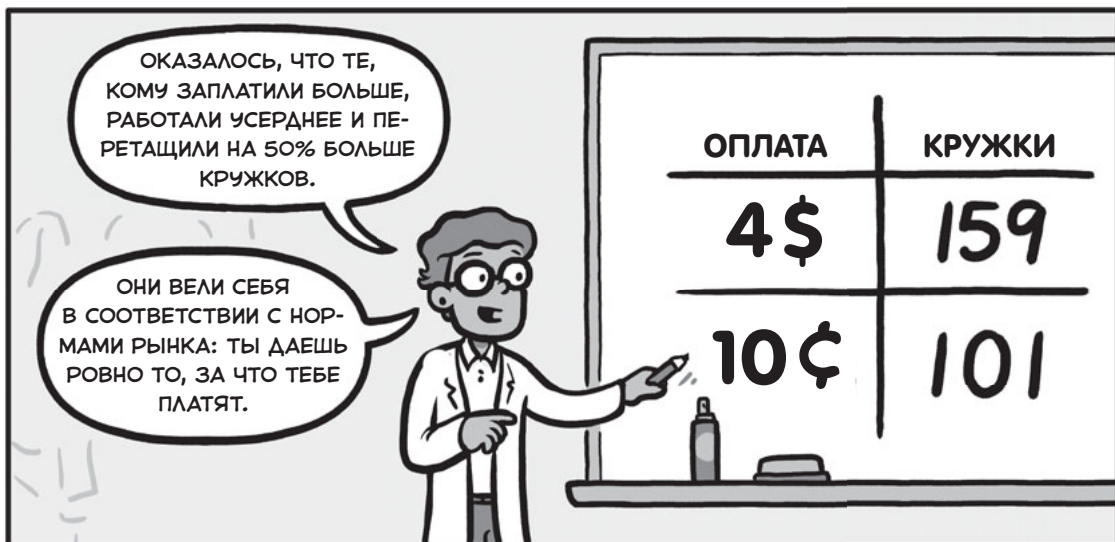


В БОЛЬШИНСТВЕ ЭКСПЕРИМЕНТОВ (ЭТОТ  
НЕ ИСКЛЮЧЕНИЕ) УЧАСТНИКИ ЗНАЮТ  
ТОЛЬКО ОБ УСЛОВИЯХ, В КОТОРЫХ  
ОНИ ОКАЗАЛИСЬ ЛИЧНО.



ТАК ЧТО НИКТО НЕ ЗНАЛ ПРО ДРУ-  
ГИХ ИСПЫТУЕМЫХ И УСЛОВИЯ ИХ  
УЧАСТИЯ В ЭКСПЕРИМЕНТЕ.







ПРЕДЛОЖЕНИЕ СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО БЕЗ ВСЯКОЙ ОПЛАТЫ ГОВОРИТ О СИЛЕ СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ: МЫ С РАДОСТЬЮ МОЖЕМ РАБОТАТЬ ЗА ПРОСТО ТАК.



КАК ТОЛЬКО ПОЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕНСАЦИЯ, ВСЕ СТАНОВИТСЯ ОПЛАЧИВАЕМОЙ РАБОТОЙ. И ЛЮДИ СРАЗУ КОРРЕКТИРУЮТ УРОВЕНЬ УСИЛИЙ.



ИТАК, СМЕШИВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ И РЫНОЧНЫХ НОРМ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ОНИ БУДУТ ДОПОЛНЯТЬ ДРУГ ДРУГА...

...ПОТОМУ ЧТО РЫНОЧНЫЕ НОРМЫ МОГУТ ВЫТЕСНИТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ.

ВЕРНО!



ИХ НЕЛЬЗЯ ПРОСТО СЛОЖИТЬ!

$$1 + 1 = 2$$

СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ + РЫНОЧНЫЕ НОРМЫ  $\neq$  ЛУЧШИЙ РЕЗУЛЬТАТ

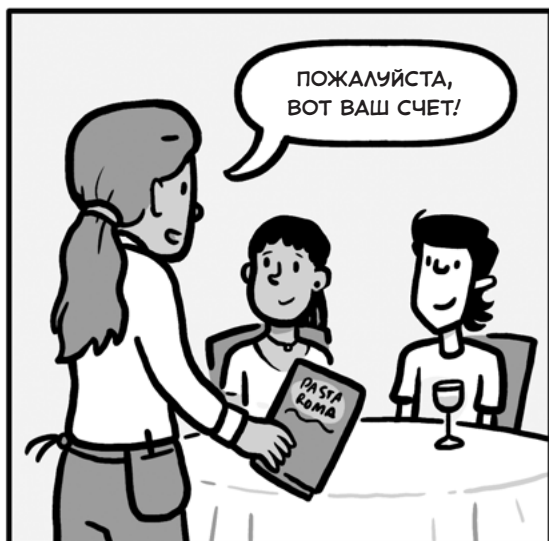






















# ПЕРЕХОДИМ НА ЛИЧНОСТИ

Я ВОТ ДУМАЛ... МНЕ  
КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПРИХОДИТСЯ НАХО-  
ДИТЬ БАЛАНС МЕЖДУ СОЦИАЛЬНЫМИ  
И РЫНОЧНЫМИ НОРМАМИ.

НО Я ДО СИХ ПОР  
ПОНЯЛ НЕ ВСЁ..

НАКОНЕЦ-ТО ТЫ ВИДИШЬ:  
ПОНИМАТЬ, ЧТО ВЛИЯЕТ НА НАШИ  
РЕШЕНИЯ, ОЧЕНЬ ВАЖНО!

КОГДА ТЫ УЗНАЕШЬ ОБО ВСЕХ  
ДЕЙСТВУЮЩИХ НА НАС СИЛАХ,  
ТО ПОЙМЕШЬ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ  
КАЖДОГО ПОДХОДА.



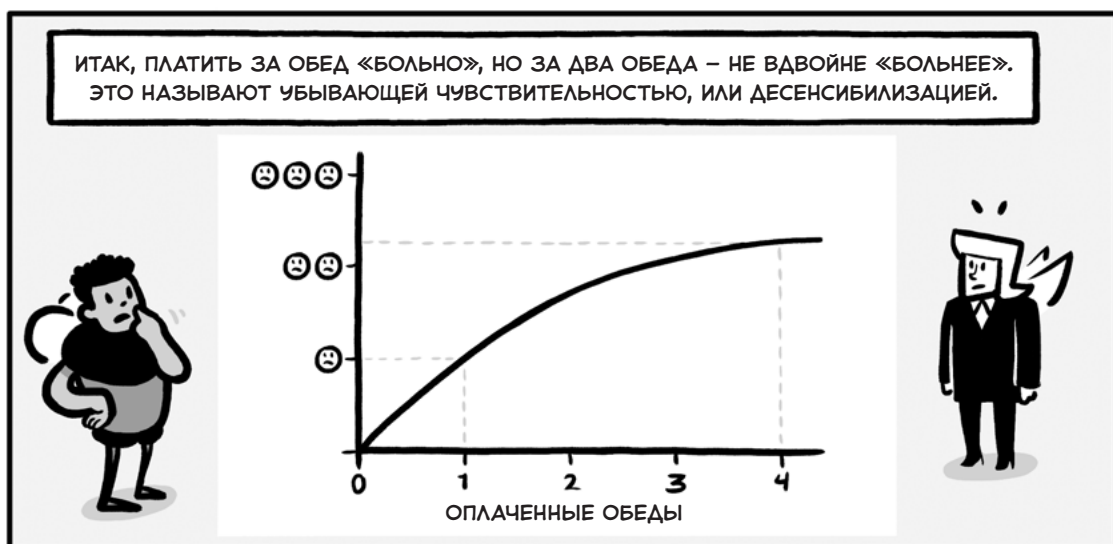






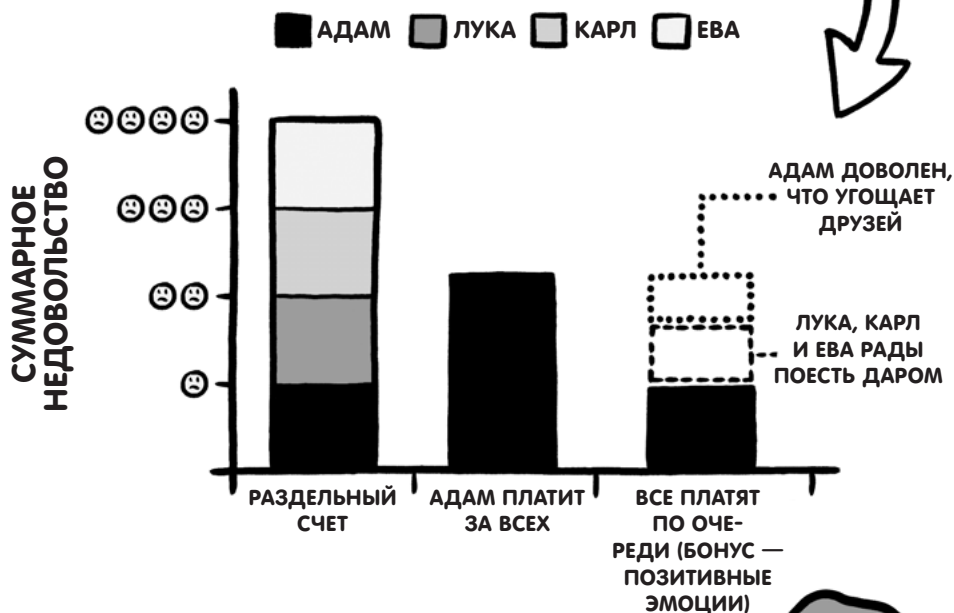






ТОТ, КТО НЕ ПЛАТИТ, ПОЛУЧАЕТ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ БЕСПЛАТНОГО ОБЕДА, А ПЛАТЯЩИЙ – ОТ ТОГО, ЧТО УГОСТИЛ ДРУГА.

НАПРИМЕР...



В ИТОГЕ, ЕСЛИ ОПЛАЧИВАТЬ ОБЩИЙ СЧЕТ ПО ОЧЕРЕДИ, ВЫИГРАЮТ ВСЕ. ТОЛЬКО НАСЛАЖДАЙСЯ ПРИЯТНОЙ КОМПАНИЕЙ, А НЕ ПЕРЕЖИВАЙ, ЗАКАЖЕТ ЛИ КАРЛ ЕЩЕ ОДИН ДЕСЕРТ!

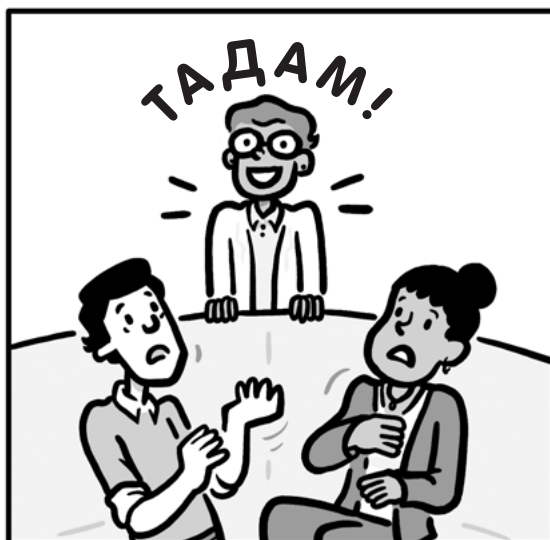


НАДО ПОПРОБОВАТЬ. ВОЗМОЖНО, ЭТО ВЫХОД ИЗ СИТУАЦИИ С ОБЕДОМ...

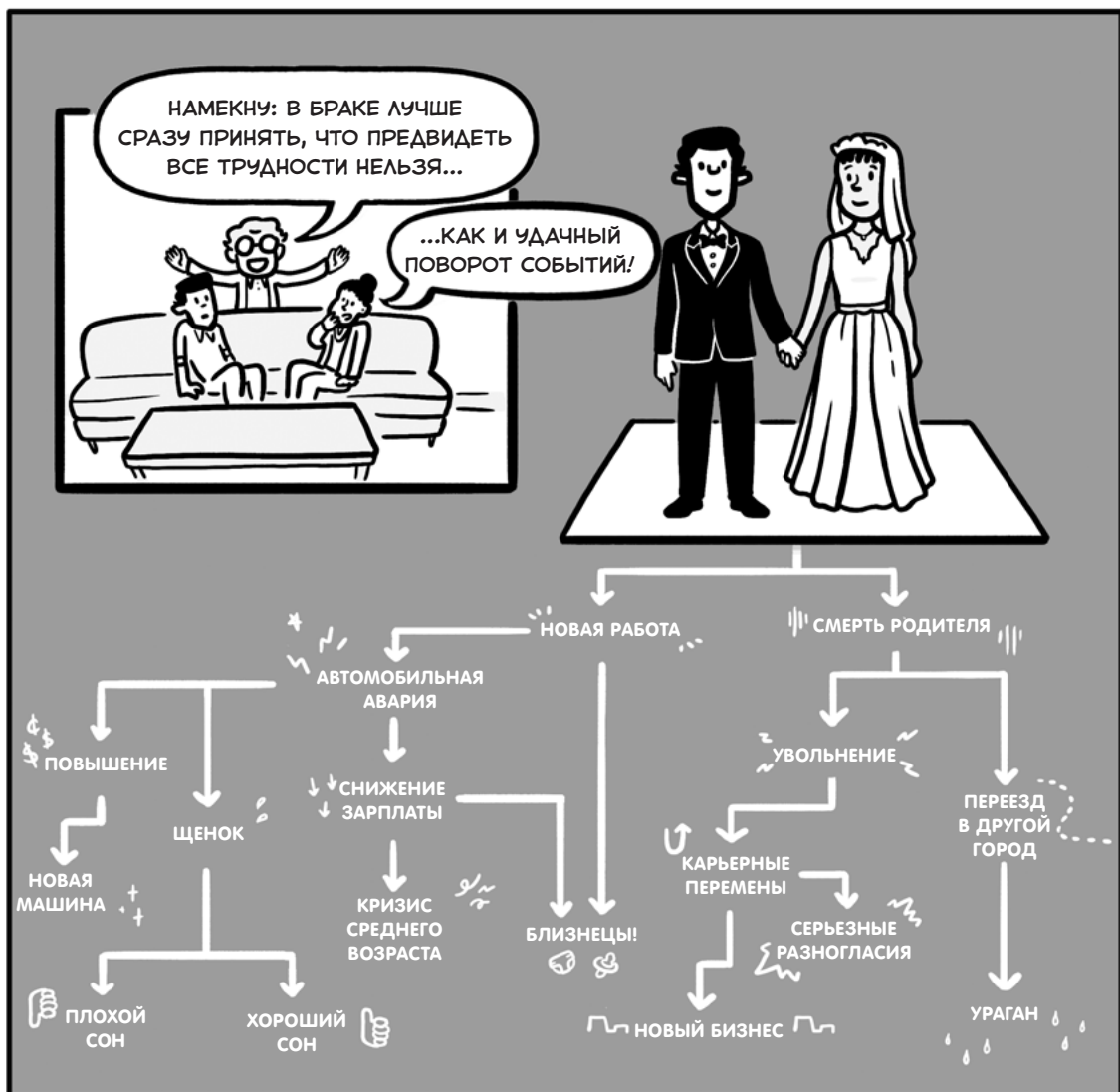


НО НЕ ЗАБЫВАЙ, ЧТО В СОЦИАЛЬНОЙ ЖИЗНИ АКЦЕНТ НА ДЕНЬГАХ ПРИВОДИТ К ПРОВАЛУ. ПОМНИШЬ ТО ПЕРВОЕ СВИДАНИЕ?











КОРНИ НАШЕЙ МОТИВАЦИИ ОЧЕНЬ РАЗНЫЕ И ЗАВИСЯТ ОТ ТОГО, НА КАКИХ НОРМАХ – СОЦИАЛЬНЫХ ИЛИ РЫНОЧНЫХ – ОНА ОСНОВАНА. НО ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ОДИН ИЗ ВАРИАНТОВ В ПЕРСПЕКТИВЕ МОЖЕТ ДАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВТОРОЙ.



МОЛОДЫ ЛИ МЫ ИЛИ НЕ ОЧЕНЬ, НО ТО, КАК НАС ПОощряют ЗА УСПЕХИ, ВЛИЯЕТ НА ЖЕЛАНИЕ ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО В БУДУЩЕМ.



ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ – ЭТО ЖЕЛАНИЕ СДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ОТ ЧИСТОГО СЕРДЦА, БУДЬ ТО ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ ПО МАТЕМАТИКЕ ИЛИ ВЫНОС МУСОРА. И ТАКАЯ МОТИВАЦИЯ ПОДХОДИТ ДЛЯ МИРА СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ.



ВЫЛОЖУСЬ ПО ПОЛНОЙ!



ПОМОГАТЬ ЗДОРОВО!



ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ – НАПРИМЕР, ПЛАТА ЗА ХОРОШИЕ ОТМЕТКИ – ЗАЧАСТУЮ РАБОТАЕТ ТОЛЬКО ВРЕМЕННО, ДО ТЕХ ПОР ПОКА ЕСТЬ НАГРАДА.



ЧТЕНИЕ МНЕ БЕЗРАЗЛИЧНО.



ПУСТЬ КТО-НИБУДЬ ДРУГОЙ ДЕЛАЕТ ЭТО.







# ПОДАРОК НА ВСЮ ЖИЗНЬ

ХРУПКИЙ БАЛАНС МЕЖДУ  
МИРОМ СОЦИАЛЬНОГО ОБМЕНА И МИ-  
РОМ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ ОЧЕВИ-  
ДЕН, КОГДА МЫ ДАРИМ ПОДАРКИ.

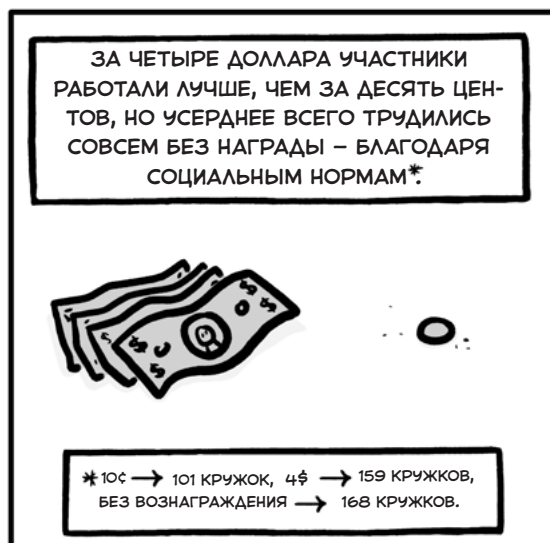
ОБЫЧНО МЫ ДЕЛАЕМ ЭТО  
НЕ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ПОДЕЛИТЬСЯ  
НАЖИТЫМ, А ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ  
ОТНОШЕНИЙ.

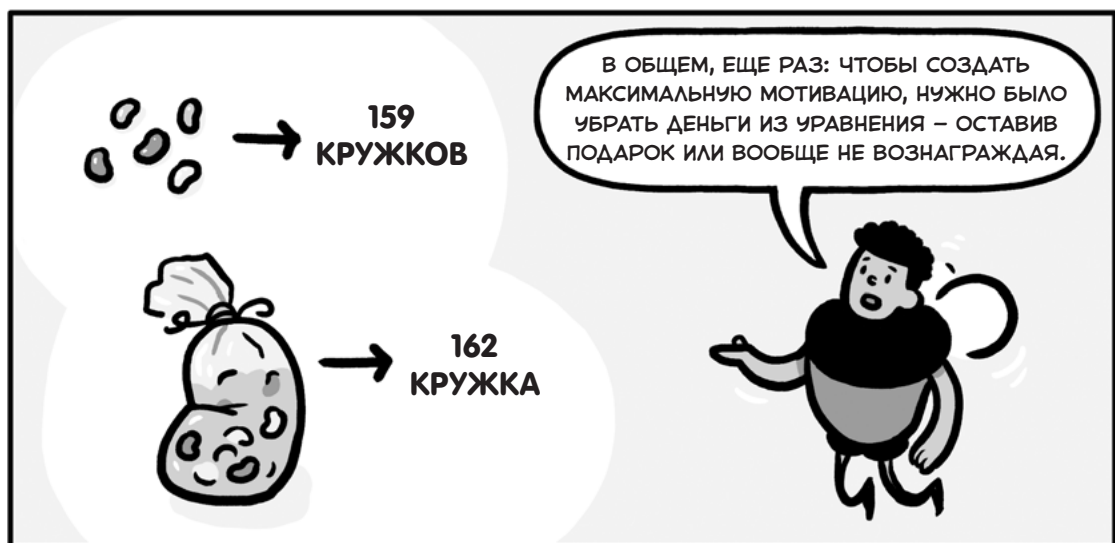
ЕСЛИ ТАК, ТО ЧТО МНЕ ПОДАРИТЬ  
ПЛЕМЯННИЦЕ НА ВЫПУСКНОЙ? ЗНАЮ,  
ЧТО ДЕТИ СЕЙЧАС РАССЧИТЫВАЮТ ПО-  
ЛУЧИТЬ КОНВЕРТ С ДЕНЬГАМИ...

НЕ ХОЧУ, ЧТОБЫ  
ОНА ЧУВСТВОВАЛА СЕБЯ,  
КАК Я В СВОЙ ДЕНЬ  
РОЖДЕНИЯ!









В ДРУГОМ ЭКСПЕРИМЕНТЕ ХЕЙМАН И АРИЕЛИ НАГРАЖДАЛИ УЧАСТНИКОВ ЗА РЕШЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ...



...50 ЦЕНТАМИ...



...5 ДОЛЛАРАМИ...



...ШОКОЛАДНЫМ БАТОНЧИКОМ С ЦЕННИКОМ «50 ЦЕНТОВ»...



...ИЛИ КРАСИВОЙ КОРОБКОЙ КОНФЕТ СТОИМОСТЬЮ 5 ДОЛЛАРОВ...

ВОТ ТАК...

ВАМ ДОСТАЛСЯ БАТОНЧИК ЗА 50 ЦЕНТОВ.

ХМ

ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ КОРОБКУ КОНФЕТ ЗА 5 ДОЛЛАРОВ.

О!

КАК ДУМАЕШЬ, СЛАДОСТИ С ОБОЗНАЧЕННОЙ СТОИМОСТЬЮ РАБОТАЛИ КАК ДЕНЬГИ, ПОДАРОК ИЛИ ЧТО-ТО СРЕДНЕЕ?

ХМ-М-М-М



ЕДВА РЕЧЬ ЗАШЛА О ДЕНЬГАХ,  
НА СМЕНУ ДОБРЫМ НАМЕРЕНИЯМ  
ЯВИЛСЯ РЫНОЧНЫЙ РАСЧЕТ.



ЭТО ИССЛЕДОВАНИЕ  
ПОКАЗЫВАЕТ, ЧЕГО ИМЕННО ТЫ  
ОПАСАЕШЬСЯ, КОГДА ДЕЛАЕШЬ  
ПОДАРОК.



ВСЕ ВЕРНО: УДАЧНЫЙ ПО-  
ДАРОК СУЩЕСТВУЕТ В МИРЕ  
СОЦИАЛЬНОГО ОБМЕНА.



Я ПЫТАЮСЬ УЛОВИТЬ СМЫСЛ,  
НО ПОХОЖЕ, ЧТО ОТ ПОДАРКОВ  
ОДНИ ПРОБЛЕМЫ.



НУ А ЧТО В НИХ  
ХОРОШЕГО?





НУ, В ОТЛИЧИЕ ОТ РЫНОЧНОГО  
ОБМЕНА, ПОДАРКИ ДАЮТ МНОГО  
ПРЕИМУЩЕСТВ ОБЕИМ СТОРОНАМ.



КОНЕЧНО, КАЖДОМУ НРАВИТСЯ  
ПОЛУЧАТЬ НАСТОЯЩИЕ ПОДАРКИ  
ОТ ВСЕГО СЕРДЦА. НО И ПРЕПОДНОСИТЬ  
ПОДАРКИ МОЖЕТ БЫТЬ ГОРАЗДО ПРИ-  
ЯТНЕЕ, ЧЕМ ТРАТИТЬ ДЕНЬГИ НА СЕБЯ.



ТАК, ИССЛЕДОВАНИЕ 2009 ГОДА ПОКАЗАЛО,  
ЧТО ЛЮДИ ИСПЫТЫВАЛИ БОЛЬШЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ЭМО-  
ЦИЙ, ВКЛАДЫВАЯСЬ В ПОДАРКИ ДРУГИМ, ЧЕМ КОГДА ТРА-  
ТИЛИ АНАЛОГИЧНУЮ СУММУ НА СЕБЯ.



КРОМЕ ТОГО, СЧАСТЛИВЫЕ ЛЮДИ  
С БОЛЬШЕЙ ВЕРОЯТНОСТЬЮ ДАРИЛИ  
ПОДАРКИ ПОТОМ. ЭТО КРУГОВОРОТ!



ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ  
СЧАСТЛИВЫЕ

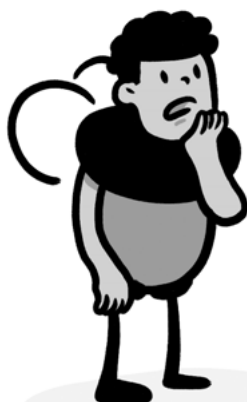


В БУДУЩЕМ, КОГДА МНЕ ЗАХОЧЕТСЯ  
ВЫКАЗАТЬ БЛАГОДАРНОСТЬ КОМУ-ЛИБО,  
ЧТО Я ДОЛЖЕН СДЕЛАТЬ?

ВАРИАНТОВ МНОГО!  
ПОДАРКИ ОТЛИЧАЮТСЯ  
НЕ ТОЛЬКО СТОИМОСТЬЮ.



← НЕДЕНЕЖНЫЕ ПОДАРКИ



ПОРАЗИТЕЛЬНО, СКОЛЬКО ВСЕГО!  
НО ПОМНИ О РИСКЕ – МНИМОМ ИЛИ РЕ-  
АЛЬНОМ – ВРУЧИТЬ ПОДАРОК, КОТОРЫЙ  
ПОЛУЧАТЕЛЬ ВОЗНЕНАВИДИТ!

НЕКОТОРЫЕ ВЕЩИ ВРОДЕ ПОДАРОЧ-  
НЫХ СЕРТИФИКАТОВ ВЫБРАТЬ ЛЕГЧЕ,  
НО Я КЛЯНУСЬ: РЕЗУЛЬТАТ ВСЕГДА СТОИТ  
ЗАТРАЧЕННЫХ УСИЛИЙ!

ВСЕ ЭТО ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНО  
С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЭКОНОМИКИ.



ДЕНЕЖНЫЕ ПОДАРКИ

ДЕНЬГИ МОЖНО ОБМЕНЯТЬ НА ВСЕ,  
ЧТО ПОЖЕЛАЕШЬ, ПОТРАТИТЬ НА РАЗ-  
НЫЕ МЕЛОЧИ ИЛИ НА ОДНУ СОЛИДНУЮ  
ПОКУПКУ, КУПИТЬ ЧТО-ТО ПРАКТИЧНОЕ  
ИЛИ, НАОБОРОТ, ЗАБАВНОЕ.

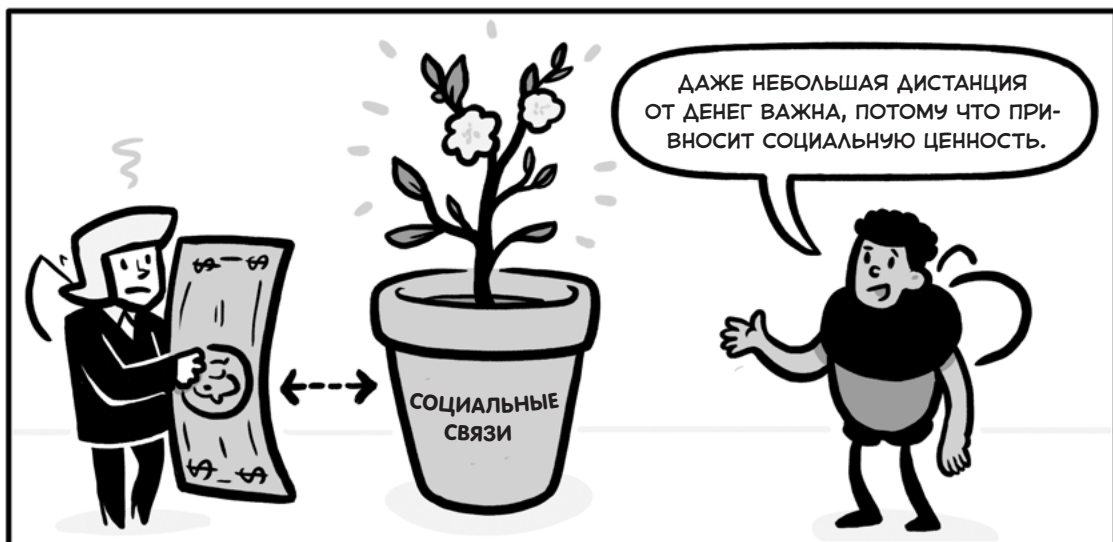


А ВРУЧАЯ НЕДЕНЕЖНЫЙ  
ПОДАРОК, НУЖНО БЫТЬ ГОТО-  
ВЫМ К ТОМУ, ЧТО ОН МОЖЕТ  
НЕ ПОНРАВИТЬСЯ.

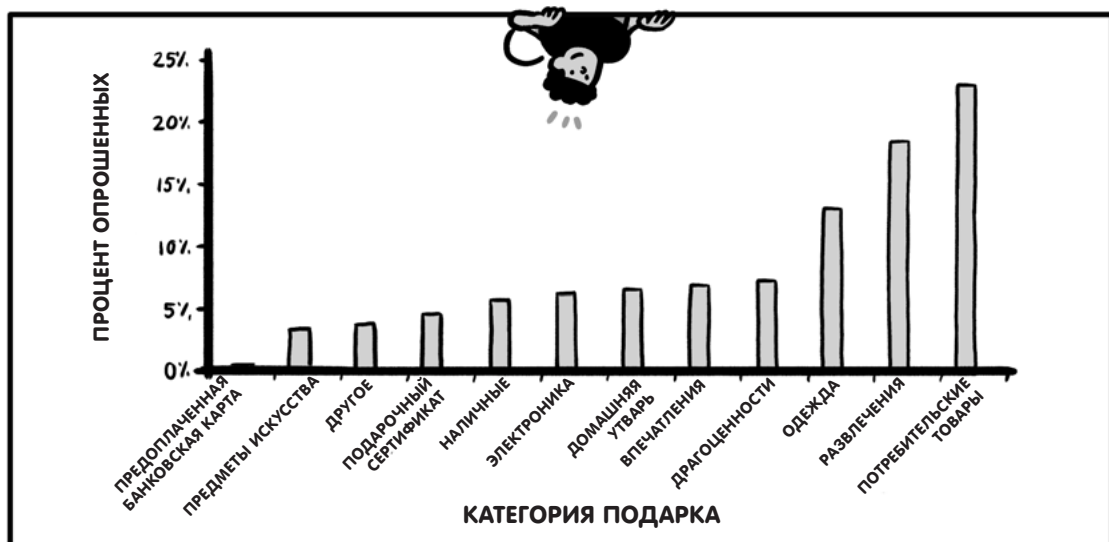
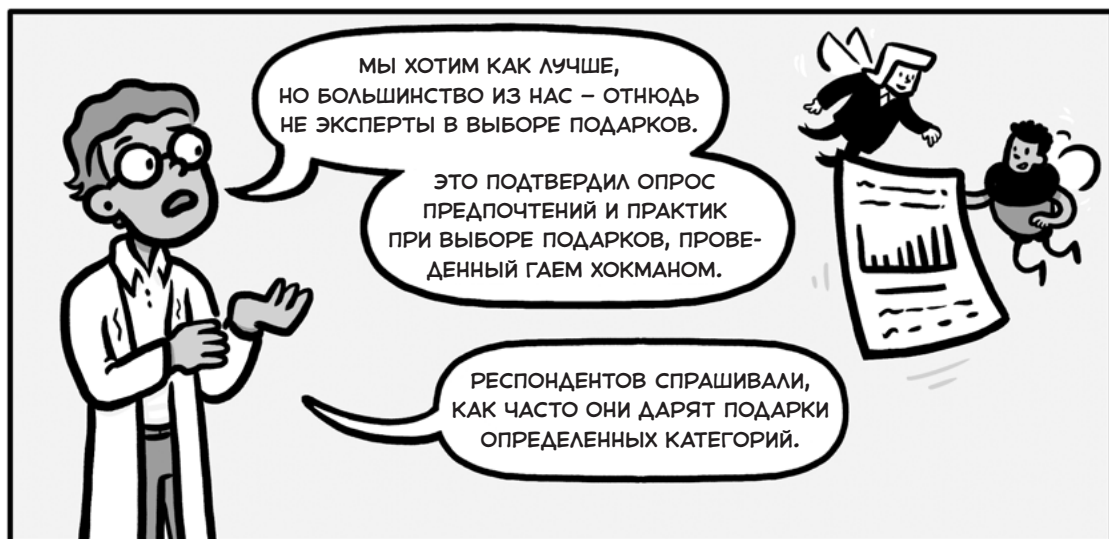












УЧАСТНИКОВ ОПРОСА ТАКЖЕ ПОПРОСИЛИ РАССКАЗАТЬ, КАКИЕ ПОДАРКИ НРАВЯТСЯ ПОЛУЧАТЬ ИМ САМИМ.

НА ПОСЛЕДНЕМ МЕСТЕ СРЕДИ ПРИЯТНЫХ ПОДАРКОВ ОКАЗАЛИСЬ СЕРТИФИКАТЫ И НАЛИЧНЫЕ. А ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ НЕ ПОПАЛИ ДАЖЕ В ТОП-5.

### ПОДАРКИ, КОТОРЫЕ НРАВЯТСЯ БОЛЬШЕ



ПРЕДМЕТЫ ИСКУССТВА, ЭЛЕКТРОНИКА, ВПЕЧАТЛЕНИЯ



РАЗВЛЕЧЕНИЯ, ДРАГОЦЕННОСТИ, ДРУГОЕ



ОДЕЖДА, ПРЕДОПЛАЧЕННЫЕ БАНКОВСКИЕ КАРТЫ, СЕРТИФИКАТЫ, ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ, НАЛИЧНЫЕ, ДОМАШНЯЯ УТВАРЬ

НО УЧАСТНИКИ ОПРОСА ОТМЕЧАЛИ, ЧТО ЧАЩЕ ВСЕГО ДАРЯТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ. ЛЮДИ ПОКУПАЮТ В ПОДАРОК ТО, ЧТО САМИ НЕ ХОТЕЛИ БЫ ПОЛУЧИТЬ.

И В ТО ЖЕ ВРЕМЯ РАДЫ ПОЛУЧАТЬ В ПОДАРОК ТО, ЧТО ДАРЯТ РЕЖЕ ВСЕГО, – ПРЕДМЕТЫ ИСКУССТВА, ЭЛЕКТРОНИКУ И ВПЕЧАТЛЕНИЯ.

Я ПОНЯЛ! ДАЖЕ С НЕДЕНЕЖНЫМИ ПОДАРКАМИ ЕСТЬ ВАРИАНТЫ ХУЖЕ И ЛУЧШЕ.





ДАЖЕ ЕСЛИ ПОЛУЧАТЕЛЬ НЕ ПРЫГАЕТ  
ОТ РАДОСТИ, УВИДЕВ ПОДАРОК, САМ  
ФАКТ ЕГО НАЛИЧИЯ ВСЕ РАВНО БУДЕТ  
ПОЛЕЗНЫМ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОЙ СВЯЗИ.



ИМЕННО СОЦИАЛЬНОГО  
ЭФФЕКТА Я ЛИШАЮСЬ, КОГДА ВЫБИРАЮ  
«БЕЗОПАСНЫЕ» ПОДАРКИ ВРОДЕ ДЕНЕГ  
ИЛИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ: ОНИ  
НЕ УКРЕПЛЯЮТ ОТНОШЕНИЯ.



ДА! ДЕНЕЖНЫЕ ПОДАРКИ МО-  
ГУТ ДАЖЕ ПРИЧИНИТЬ ВРЕД.



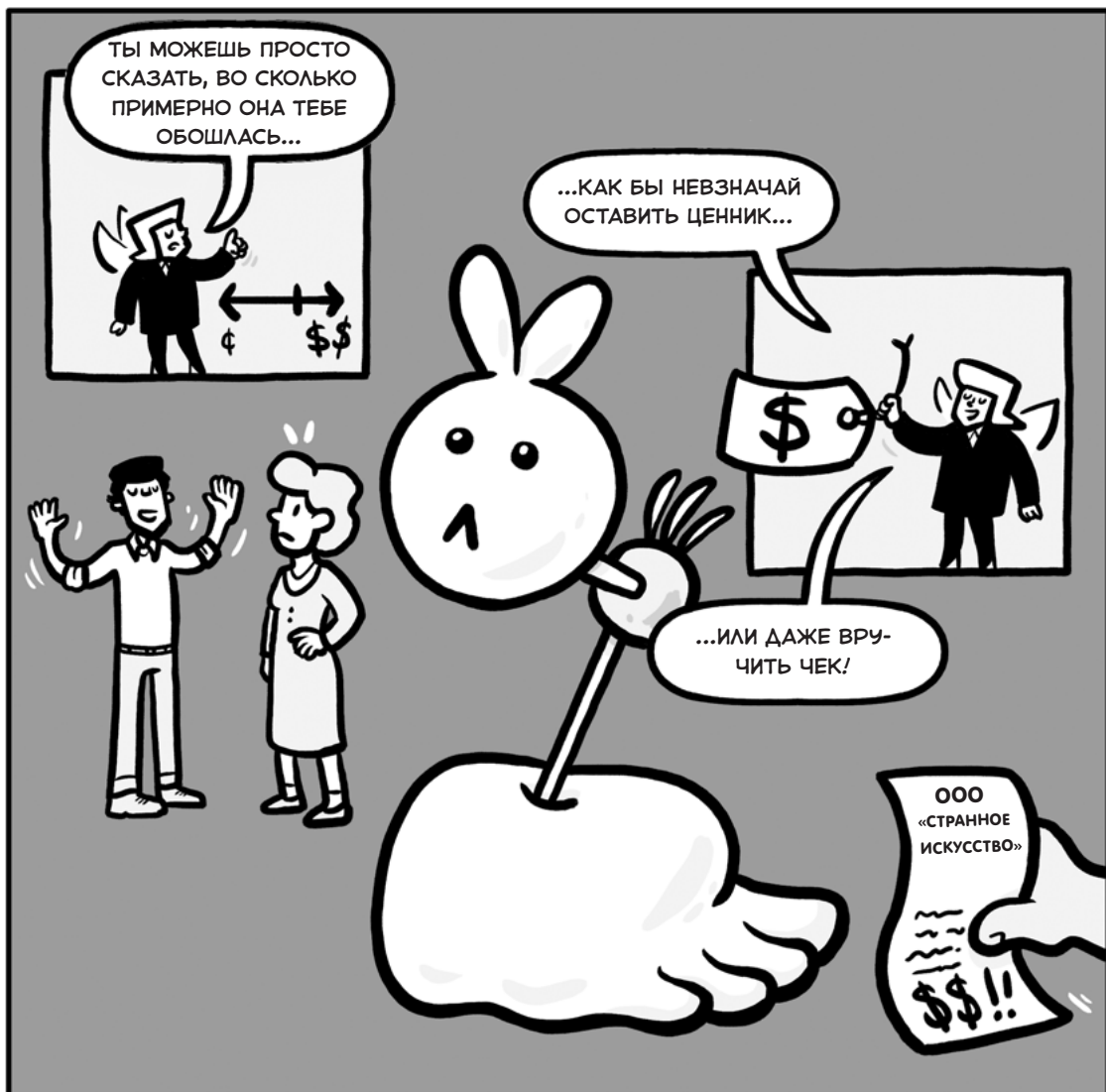
ЭТО КАК?



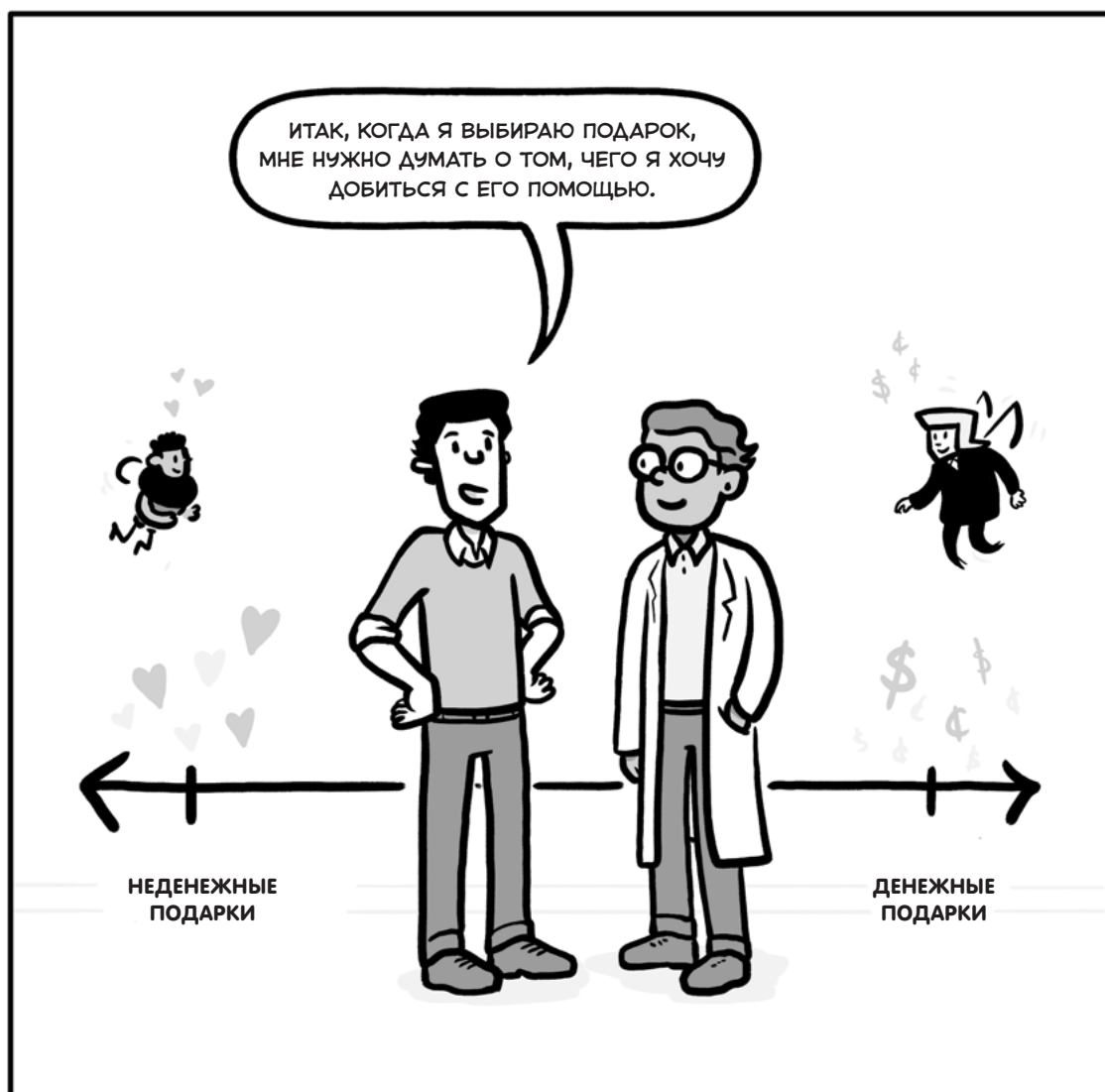
КОГДА В УРАВНЕНИИ ПОЯВЛЯЮТСЯ ДЕНЬГИ,  
ФОКУС СМЕЩАЕТСЯ В СТОРОНУ РЫНОЧНЫХ НОРМ.  
И ОСНОВА ДОЛГОСРОЧНЫХ ВЗАИМООБМЕНОВ,  
НА КОТОРЫХ СТРОЯТСЯ ХОРОШИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ  
СВЯЗИ, РАЗРУШАЕТСЯ.

НЕ ОБРАЩАЙ  
ВНИМАНИЯ...















# ПРИМЕНЯЕМ НА ПРАКТИКЕ

О, ЕСЛИ БЫ ЖИЗНЬ СВОДИЛАСЬ  
ТОЛЬКО К ПОДАРКАМ И ВЫ-  
СТРАИВАНИЮ ОТНОШЕНИЙ!

НО БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВРЕМЕНИ  
МЫ ПРОВОДИМ НА РАБОТЕ. КАК СО-  
ВМЕСТИТЬ НАШУ СОЦИАЛЬНУЮ ПРИ-  
РОДУ И РЫНОЧНЫЕ НОРМЫ, КОГДА  
РЕЧЬ О БИЗНЕСЕ?





ЭТО ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ СТАРА-  
ЮТСЯ МОТИВИРОВАТЬ СВОИХ СОТРУДНИ-  
КОВ, НО И ДЛЯ САМИХ РАБОТНИКОВ.



МЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ, ЧТОБЫ НАШ  
ТРУД БЫЛ ПОЛНЫМ СМЫСЛА ДЕЛОМ,  
А НЕ МУКАМИ, КОТОРЫЕ НУЖНО ВЫДЕР-  
ЖАТЬ, ЧТОБЫ НА СТОЛЕ БЫЛА ЕДА.



ВСЕ ОСОБЕННО ЗАПУТАННО  
В НЕКОТОРЫХ ПРОФЕССИЯХ.

ДВОРНИК

УЧИТЕЛЬ

ПОЧТАЛЬОН



ЗАРПЛАТА ХОРОШАЯ,  
НО ДЛЯ ОТЛИЧНОЙ РАБОТЫ МНЕ  
НУЖНА ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ.



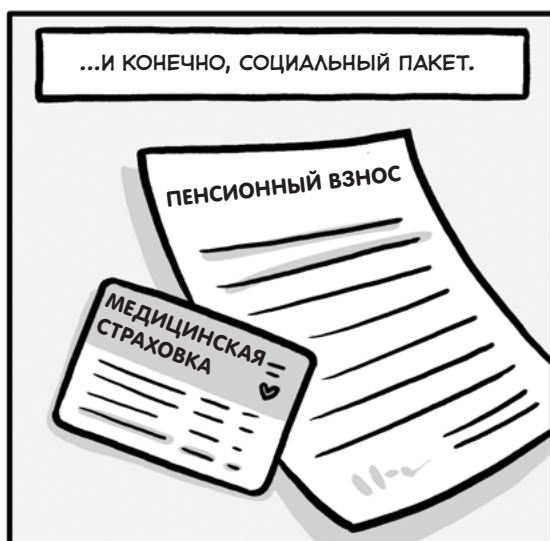
НАШЕ ОБЩЕСТВО ФУНКЦИОНИ-  
РУЕТ БЛАГОДАРЯ ТАКИМ ЛЮДЯМ,  
КАК УЧИТЕЛЯ И ПОЛИЦЕЙСКИЕ.



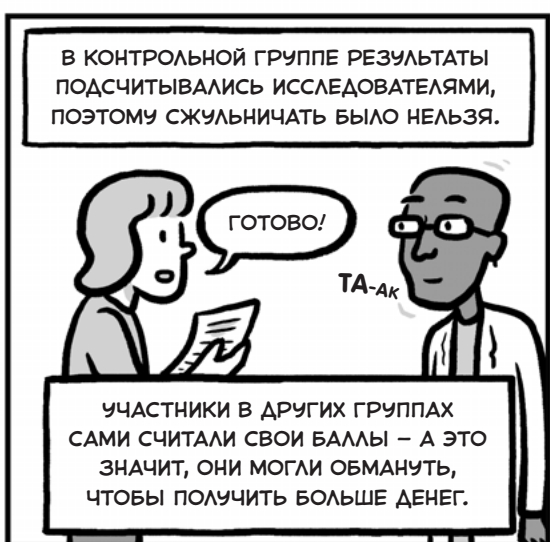
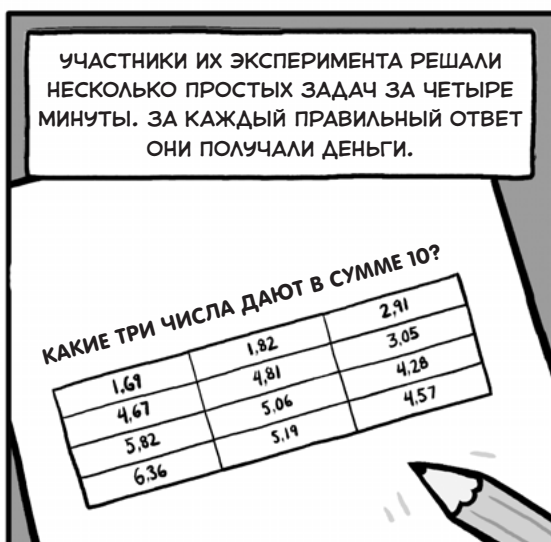
ЧТО, ЕСЛИ НАЙДЕТСЯ СПОСОБ  
ПООЩРЯТЬ ТЕХ, КТО ТРУДИТСЯ НА БЛАГО  
ОБЩЕСТВА, ТАК, ЧТОБЫ ОНИ БЫЛИ СЧАСТ-  
ЛИВЫ И РАБОТАЛИ В ПОЛНУЮ СИЛУ?











ЛЮДИ ОЖИДАЕМО ЗАВЫШАЛИ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИ ВОЗМОЖНОСТИ.

Я ОТВЕТИЛА ПРАВИЛЬНО, М-М-М, ПОЧТИ НА ВСЕ ВОПРОСЫ.

ХМ

ВПРОЧЕМ, В ОДНОЙ ГРУППЕ ПЕРЕД ВЫПОЛНЕНИЕМ ЗАДАНИЯ УЧАСТНИКИ ПОДПИСЫВАЛИ КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ, ГДЕ ОБЕЩАЛИ ВЕСТИ СЕБЯ ЧЕСТНО.

ПОНИМАЮ, ЧТО  
ОПРОС ПРОВОДИТСЯ  
НА ОСНОВЕ ПОЛНОГО ДОВЕРИЯ

И В ТОЙ ГРУППЕ  
НЕ ОБМАНЫВАЛИ!

У МЕНЯ ТОЛЬКО  
ЧЕТЫРЕ ПРАВИЛЬНЫХ  
ОТВЕТА.

ХМ -М

УЧАСТНИКИ НЕ ЗАБЫВАЛИ,  
ЧТО ОБЕЩАЛИ БЫТЬ ЧЕСТНЫМИ  
ПРИ ОЦЕНКЕ СВОИХ РАБОТ, ПОТОМУ ЧТО  
ПОДПИСАЛИ КОДЕКС.

ТАКОЕ НАПОМИНАНИЕ –  
НЕ ПУСТОЙ ЗВУК. ОНО МОЖЕТ  
СПОСОБСТВОВАТЬ ЧЕСТНОСТИ  
И ХОРОШЕМУ ПОВЕДЕНИЮ.  
И НИКАКИХ ШТРАФОВ.

уф!

ЧЕСТНОСТЬ






ЕЩЕ СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЮТ,  
ЧТОБЫ ЗАПОЛУЧИТЬ ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.


STATE FARM, КАК ХОРОШИЙ СОСЕД,  
ВСЕГДА ТУТ КАК ТУТ.

ЗА КАЖДУЮ ПРИОБРЕТЕННУЮ ВАМИ ПАРУ БОМБАС  
МЫ ПОЖЕРТВУЕМ ОДНУ ПАРУ ТОМУ, КТО В НЕЙ НУЖДАЕТСЯ.

ЛЮБОВЬ – ВОТ  
ЧТО ДЕЛАЕТ SUBARU ЛУЧШЕЙ!



КОМПАНИИ ОБРАЩАЮТСЯ К ПОКУПАТЕЛЯМ  
КАК К ДРУЗЬЯМ, ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ ПОДЧЕР-  
КИВАТЬ ВЫГОДУ СВОИХ УСЛУГ ИЛИ ПРЕИМУЩЕ-  
СТВА СВОИХ ПРОДУКТОВ.



ОСТОРОЖНО: У ЭТОЙ  
СТРАТЕГИИ МОГУТ БЫТЬ НЕПРИЯТ-  
НЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ. ЕСЛИ ПОТРЕБИ-  
ТЕЛИ ПОЧУВСТВУЮТ, ЧТО КОМПАНИЯ  
ПРЕДАЛА ИХ ДОВЕРИЕ, ОНИ СРАЗУ  
ПОКИНУТ ЕЕ КОРАБЛЬ...



...И РАССКАЖУТ  
ОБ ЭТОМ ВСЕМ!

ЭТО, НАВЕРНОЕ, КАЖЕТСЯ  
СЛОЖНЫМ, НО ДАВАЙ ВЫЯСНИМ,  
КАКИЕ СТРАТЕГИИ ПРИМЕНЕНИЯ СО-  
ЦИАЛЬНЫХ И РЫНОЧНЫХ НОРМ В БИЗ-  
НЕСЕ СУЩЕСТВУЮТ.





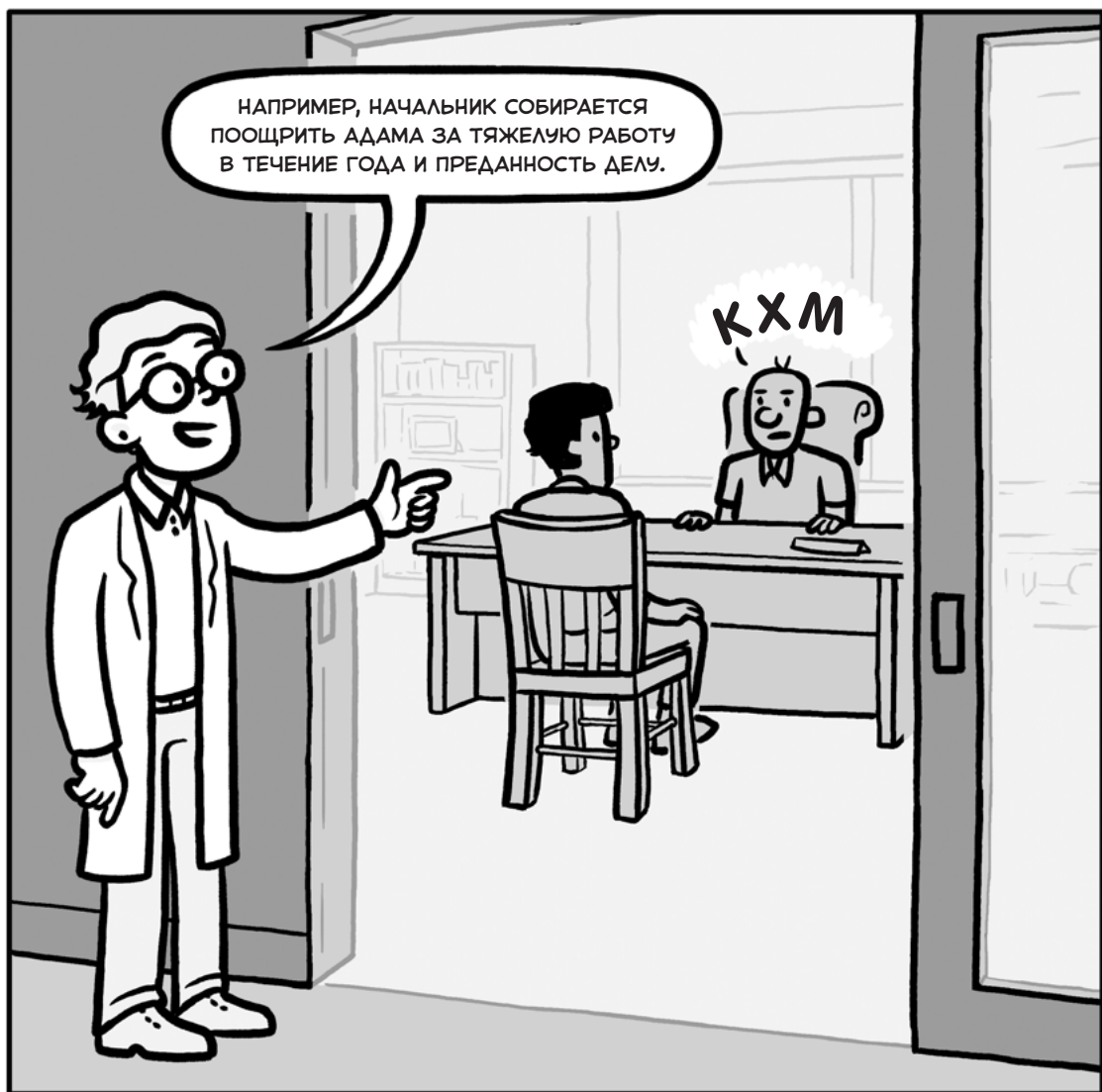
# ГОТОВНОСТЬ РАБОТАТЬ И ДЕНЕЖНАЯ МОТИВАЦИЯ

ВСЕ РУКОВОДИТЕЛИ ХОТЯТ,  
ЧТОБЫ СОТРУДНИКИ ТРУДИЛИСЬ ХО-  
РОШО, А НЕ ПРОСТО ПРИЛАГАЛИ МИ-  
НИМУМ УСИЛИЙ РАДИ ЗАРПЛАТЫ.

КАК ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ  
ПЛЮСАМИ СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ  
В РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЯХ  
НА РАБОТЕ?

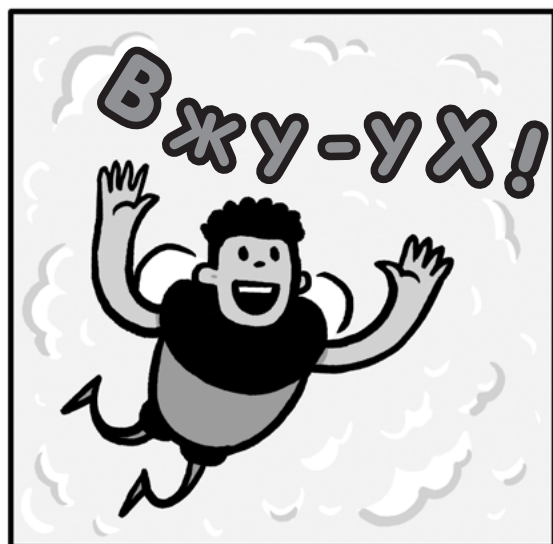
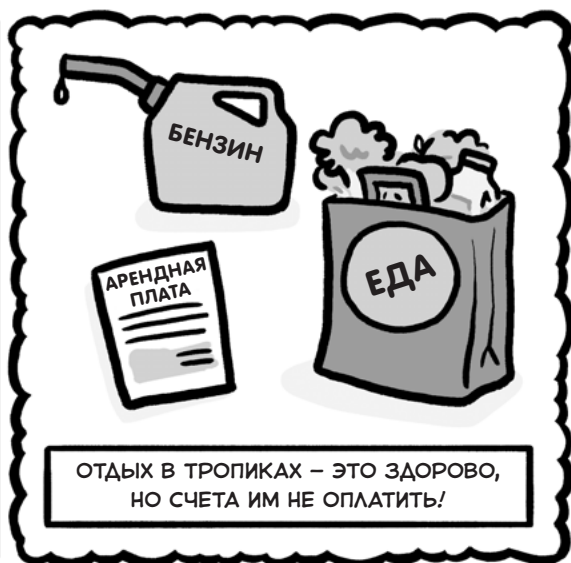


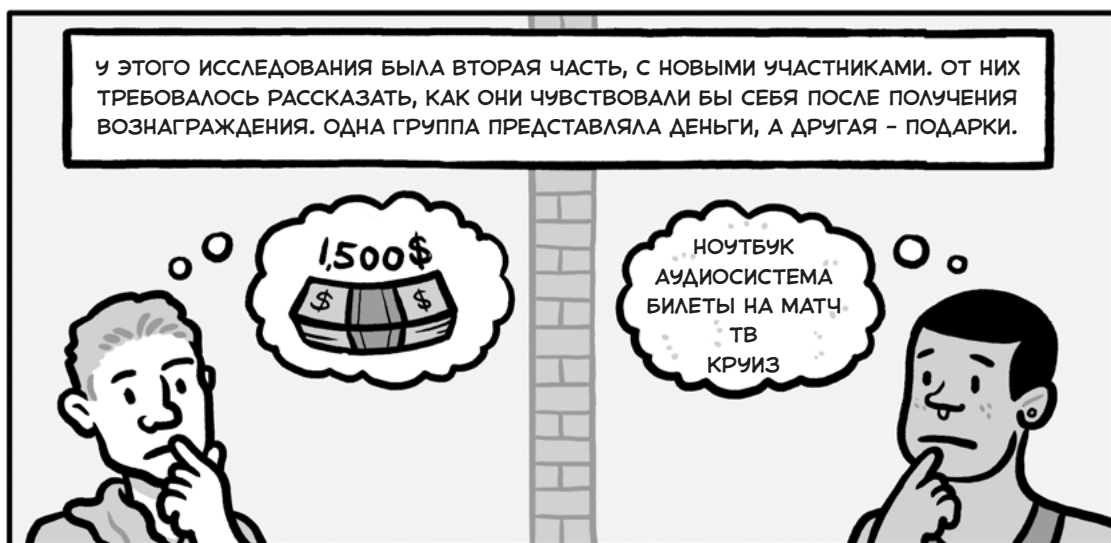




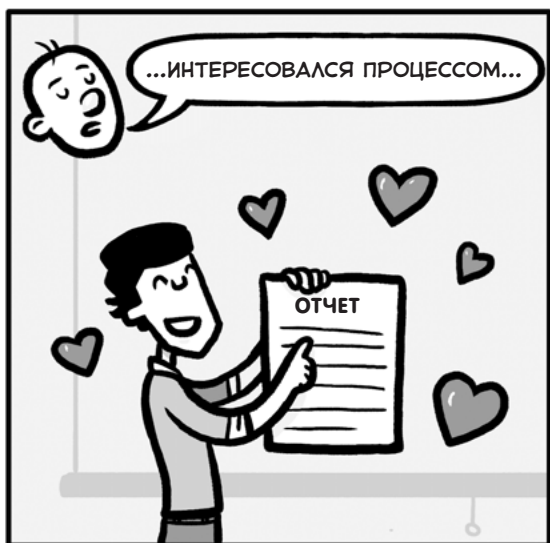
















В 2009 ГОДУ УЧЕНЫЕ ПРОВЕЛИ ЭКСПЕРИМЕНТ  
В БЕДНОЙ ДЕРЕВНЕ В ИНДИИ, В РАМКАХ КОТОРОГО УЧАСТНИ-  
КОВ НАГРАЖДАЛИ ПО РАЗНЫМ СТАВКАМ ЗА ТО,  
ЧТО ОНИ ИГРАЛИ В ШЕСТЬ МИНИ-ИГР.

СОБЕРИ ФИГУРУ	САЙМОН
ВСПОМНИ ТРИ ПОСЛЕДНИЕ ЦИФРЫ	ЛАБИРИНТ
ДАРТБОЛ	РОЛЛ-АП

ЗА ХОРОШИЙ ИЛИ ОЧЕНЬ ХОРОШИЙ РЕЗУЛЬТАТ ПОЛАГАЛОСЬ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.



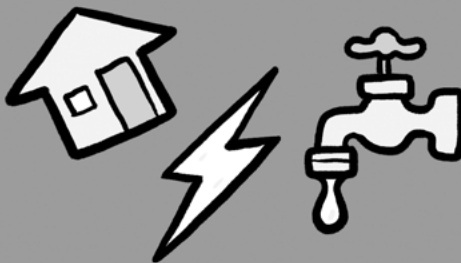
А ЗА ПЛОХОЙ – УЧАСТНИКИ НЕ ПОЛУЧАЛИ НИЧЕГО.



БЫЛО ТРИ ВАРИАНТА ОПЛАТЫ: НИЗКАЯ, СРЕДНЯЯ И ВЫСОКАЯ. В КАЖДОЙ ГРУППЕ ПРИЗЫ ПО КАЖДОЙ ИЗ ШЕСТИ ИГР ОТЛИЧАЛИСЬ.



САМАЯ БОЛЬШАЯ НАГРАДА В ГРУППЕ С НИЗКОЙ ОПЛАТОЙ СОСТАВЛЯЛА ЧЕТЫРЕ РУПИИ. ЭТО СОВСЕМ МЕЛОЧЬ, ТО, ЧТО ОБЫЧНО ДАЮТ НА СДАЧУ...



...А В САМОЙ ВЫСОКООПЛАЧИВАЕМОЙ ГРУППЕ НАИВЫСШАЯ НАГРАДА РАВНЯЛАСЬ 400 РУПИЯМ. ЭТО ЭКВИВАЛЕНТ МЕСЯЧНЫХ РАСХОДОВ!

НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД КАЖЕТСЯ, ЧТО ЗА САМЫЙ БОЛЬШОЙ ПРИЗ ЛЮДИ СТАНУТ РАБОТАТЬ ИЗО ВСЕХ СИЛ. НО КАК НА САМОМ ДЕЛЕ?



ТА-АК...



400 РУПИЙ?!



ПРИ НИЗКОЙ И СРЕДНЕЙ ОПЛАТЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ БЫЛА ПРИМЕРНО ОДИНАКОВАЯ.

А ВОТ ПРИ ВЫСОКОЙ ОПЛАТЕ УЧАСТНИКИ НЕРВНИЧАЛИ И ПОТОМУ РАБОТАЛИ МЕДЛЕННЕЕ И ДЕЛАЛИ БОЛЬШЕ ОШИБОК.



НИЗКАЯ



СРЕДНЯЯ



ВЫСОКАЯ

ОДНАЖДЫ ДЕНЬГИ МОГУТ НАЧАТЬ РАБОТАТЬ ПРОТИВ ТЕБЯ!

ЕСЛИ В ГРУППАХ ДЕНЕЖНЫЕ ВЫПЛАТЫ СПОСОБНЫ ВРЕДИТЬ МОТИВАЦИИ И РЕЗУЛЬТАТАМ, МОЖЕТ ЛИ ТАКОЕ СЛУЧИТЬСЯ И В РЕАЛЬНОМ МИРЕ?



КОНЕЧНО!



АГА, И ЧЕМ ДОКАЖЕШЬ?



НАПРИМЕР, ФИРМА GOODYEAR TIRE & RUBBER ПРОВЕЛА ТАКОЙ ЭКСПЕРИМЕНТ В ПОЛЕВЫХ УСЛОВИЯХ.



В 1995 ГОДУ ОНИ ХОТЕЛИ УВЕЛИЧИТЬ ПРОДАЖИ ЛИНЕЙКИ ШИН AQUATRED.





МЫ РЕШИЛИ ПРОВЕРИТЬ, ЧТО БУДЕТ ЭФФЕКТИВНЕЕ  
МОТИВИРОВАТЬ НАШИХ СОТРУДНИКОВ: ДЕНЕЖНЫЕ  
ВЫПЛАТЫ ИЛИ ДРУГИЕ ВИДЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ.

ДЛЯ НАЧАЛА МЫ СЛУЧАЙНЫМ  
ОБРАЗОМ РАЗДЕЛИЛИ НА ДВЕ  
ГРУППЫ РЕГИОНЫ ТОРГОВЛИ.

В ТЕЧЕНИЕ ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ ПРОДАВ-  
ЦАМ ИЗ ПЕРВОЙ ГРУППЫ В КАЧЕСТВЕ  
МОТИВАЦИИ ДЛЯ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ  
ВЫПИСЫВАЛИ ДЕНЕЖНЫЕ ПРЕМИИ.

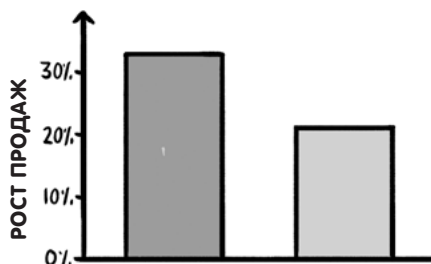


А ПРОДАВЦЫ ИЗ ВТОРОЙ ГРУППЫ  
ПОЛУЧАЛИ ТОВАРЫ И ПУТЕШЕСТВИЯ  
СОПОСТАВИМОЙ СТОИМОСТИ.

ОБЕ ГРУППЫ ЗА ПОЛГОДА ДОБИЛИСЬ  
УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ.



НО В «НЕДЕНЕЖНОЙ» ГРУППЕ  
РОСТ ПРОДАЖ БЫЛ НА 46% БОЛЬШЕ\*,  
ЧЕМ В ДЕНЕЖНОЙ!



\* В ПЕРВОЙ ГРУППЕ РОСТ ПРО-  
ДАЖ — 32%, ВО ВТОРОЙ — 22%.



В 2014 ГОДУ ЛИАД БАРИКЕТ-БОЙМЕЛЬ, ГАЙ ХОКМАН И ДЭН АРИЕЛИ ИЗУЧАЛИ, КАК КРАТКОСРОЧНЫЕ БОНУСЫ ВЛИЯЮТ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ ФАБРИКИ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МИКРОЧИПОВ.



СНАЧАЛА ОНИ ОПРЕДЕЛИЛИ БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ ПРОДУКТИВНОСТИ КАЖДОГО РАБОТНИКА. ТО ЕСТЬ СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО СОБРАННЫХ ЗА ДЕНЬ ЧИПОВ.



ПОСЛЕ ЭТОГО НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ В ПЕРВЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ ИЗ ЧЕТЫРЕХ ИССЛЕДОВАТЕЛИ ВЫДАВАЛИ ПЕРСОНАЛУ ПРЕМИЮ ЗА ПРЕВЫШЕНИЕ БАЗОВОГО УРОВНЯ ПРОДУКТИВНОСТИ.



СДЕЛАЙТЕ БОЛЬШЕ БАЗОВОГО УРОВНЯ В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ И ПОЛУЧИТЕ ПРЕМИЮ!



ВАРИАНТОВ ПРЕМИИ БЫЛО НЕСКОЛЬКО.



БЕСПЛАТНЫЙ УЖИН С ПИЦЦЕЙ



БЛАГОДАРНОСТЬ



И ЧТО РАБО-  
ТАЛО ЛУЧШЕ ВСЕГО?



НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ВСЕ  
ВАРИАНТЫ ПРИВЕЛИ К ПОВЫШЕНИЮ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ПЕРВЫЙ  
ДЕНЬ НЕДЕЛИ – ПРИМЕРНО НА 5%  
ОТ БАЗОВОГО УРОВНЯ.



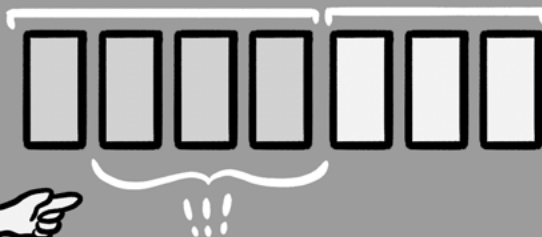
БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

А ВОТ КОГДА УЧЕННЫЕ ПОСМОТРЕЛИ НА РЕЗУЛЬТАТЫ В ДРУГИЕ ДНИ, СТАЛА ПОЯТНА  
РАЗНИЦА МЕЖДУ СОЦИАЛЬНОЙ И РЫНОЧНОЙ МОТИВАЦИЕЙ.

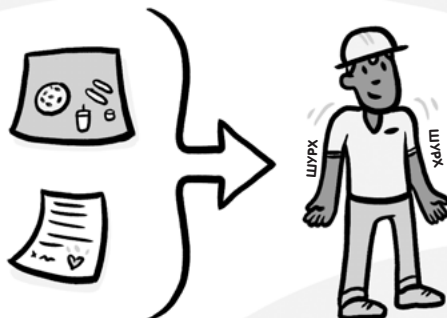


РАБОЧИЕ ДНИ

ВЫХОДНЫЕ



ПОСЛЕ ТОГО КАК РАБОТНИКИ ПОЛУ-  
ЧАЛИ КУПОН НА УЖИН ИЛИ ГРАМОТУ, ИХ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ВОЗВРАЩАЛАСЬ  
К БАЗОВОМУ УРОВНЮ.



НО ЕСЛИ ПРЕМИЯ ВЫПЛАЧИВАЛАСЬ НА-  
ЛИЧНЫМИ, ТО В ОСТАЛЬНЫЕ РАБОЧИЕ ДНИ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ПАДАЛА НА 6,5%!







В ИССЛЕДОВАНИИ 2012 ГОДА УЧЕНЫЕ СЕБАСТЬЯН КЬЮБ, МИШЕЛЬ АНДРЕ МАРЕШАЛЬ И КЛЕМЕНС ПУППЕ ПРЕДЛОЖИЛИ УЧАСТНИКАМ ИЗ НЕМЕЦКОГО УНИВЕРСИТЕТА ТРИ ЧАСА ВВОДИТЬ ДАННЫЕ В КОМПЬЮТЕР ЗА 12 ЕВРО ЗА ЧАС.

КЛАЦ КЛАЦ КЛАЦ  
КЛАЦ КЛАЦ КЛАЦ



ЭТО БЫЛА ЕДИНСТВЕННАЯ НАГРАДА ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ ГРУППЫ. НО ДРУГИМ ГРУППАМ ПЕРЕД НАЧАЛОМ РАБОТЫ ПРЕДЛОЖИЛИ ТАКЖЕ БОНУС:

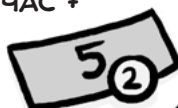
СЕМЬ ЕВРО (ОКОЛО 20% ОСНОВНОГО ГОНОРАРА)...

12€/ЧАС +



...ВЫБОР МЕЖДУ ДЕНЬГАМИ И ПОДАРКОМ...

12€/ЧАС +



12€/ЧАС +

...КРАСИВО ОФОРМЛЕННЫЙ ПОДАРОК ПРИМЕРНО ЗА СЕМЬ ЕВРО...

12€/ЧАС +



...ФУТБОЛКА-ОРИГАМИ ИЗ СЕМИ ЕВРО В РОСКОШНОМ КОНВЕРТЕ.

12€/ЧАС +



ВСЕ ЭТО СТОИЛО ОДИНАКОВО, НО ПРИВЕЛО К РАЗНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ.





СОЦИАЛЬНАЯ НОРМА ВЗАИМНОСТИ  
СРАБОТАЛА ДЛЯ ВСЕХ ВОЗНАГРАЖДЕ-  
НИЙ, КРОМЕ НАЛИЧНЫХ.



ВЛОЖЕННЫЕ В ИХ НАГРАДУ  
ВРЕМЯ И ВНИМАНИЕ, ПОЗВОЛИЛИ  
УЧАСТНИКАМ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСТА-  
ВАТЬСЯ В МИРЕ СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ,  
И ЭТО УВЕЛИЧИЛО МОТИВАЦИЮ.



ВЕРНЕМСЯ  
В ОФИС...

ДАЖЕ ЕСЛИ Я СТАНУ ПЛАТИТЬ  
БОЛЬШЕ, ЧТОБЫ МОТИВИРОВАТЬ ТЕБЯ  
ПРИЛАГАТЬ БОЛЬШЕ УСИЛИЙ В ТЕЧЕНИЕ  
КАКОГО-ТО ВРЕМЕНИ...



Я НЕ ЗАСТАВЛЯЮ  
ТЕБЯ ЛЮБИТЬ СВОЮ  
РАБОТУ И ХОТЕТЬ ТРУ-  
ДИТЬСЯ ЛУЧШЕ.

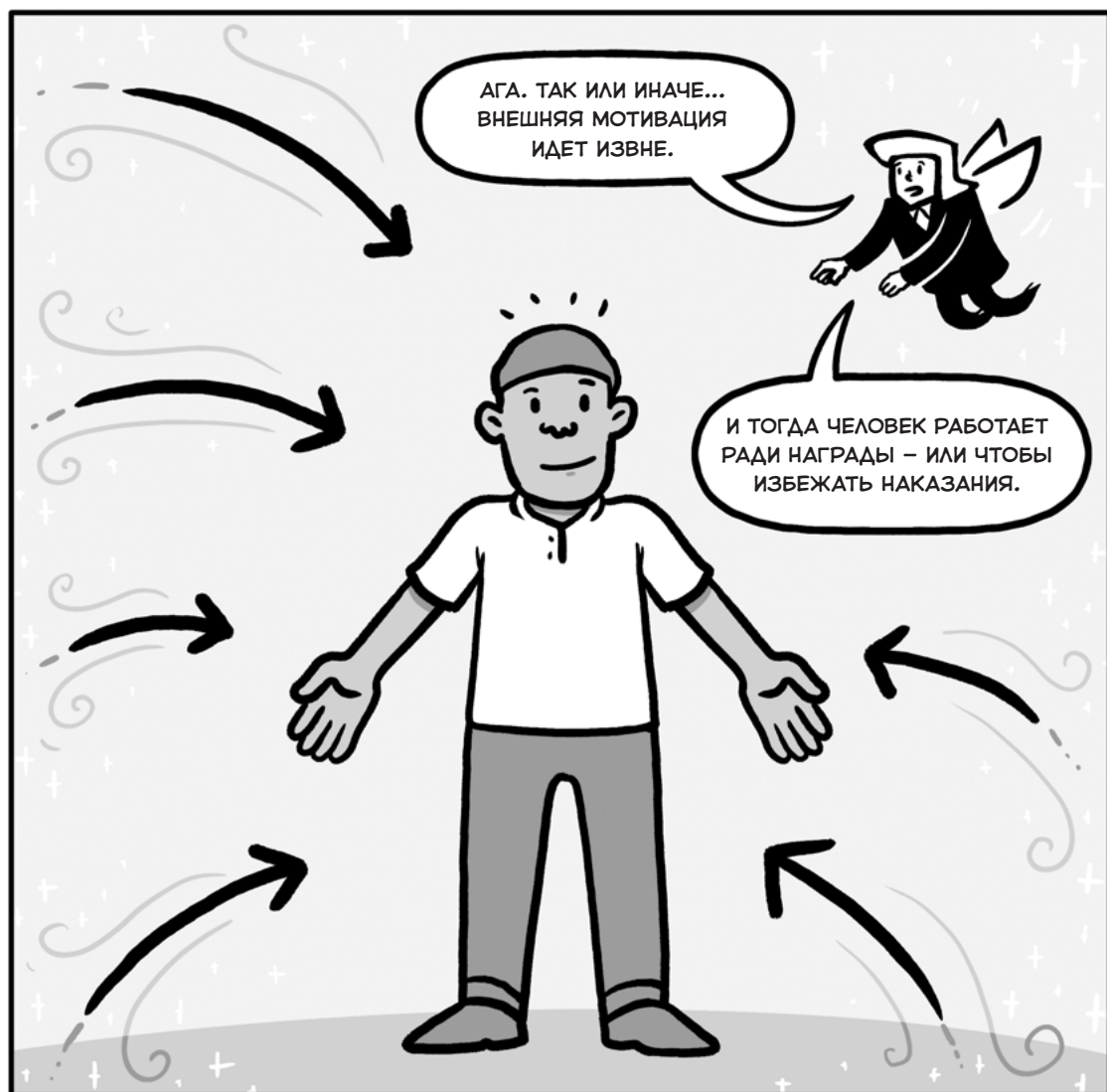
ВЕРНО! ИСКРЕННЮЮ  
САМООТДАЧУ ПРОСТО  
ТАК НЕ КУПИТЬ!



ЭТО ВАЖНО, ПОТОМУ ЧТО,  
КОГДА У СОТРУДНИКОВ ЕСТЬ  
ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ,  
А НЕ ВНЕШНЯЯ, ВЫИГРЫ-  
ВАЮТ ВСЕ.









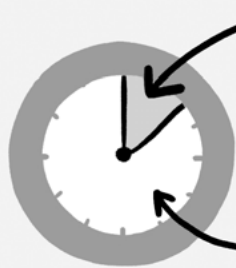
ДАЖЕ МАЛЕНЬКИЕ ДЕТИ  
СТАРАЮТСЯ МЕНЬШЕ, ЕСЛИ ЗНАЮТ,  
ЧТО ДЕЛАЮТ ЧТО-ТО ЗА НАГРАДУ,  
А НЕ РАДИ УДОВОЛЬСТВИЯ.



В 1973 ГОДУ МАРК  
ЛИППЕР И ДЭВИД ГРИН  
ПРОВЕЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ,  
В РАМКАХ КОТОРОГО ДО-  
ШКОЛЬНИКИ РИСОВАЛИ.

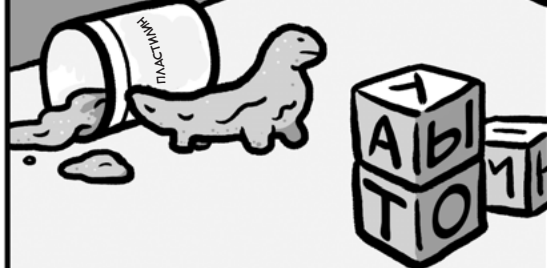


СНАЧАЛА УЧЕНЫЕ ВЫЯСНИЛИ, НА-  
СКОЛЬКО МНОГО СВОБОДНОГО ВРЕ-  
МЕНИ ДЕТИ УДЕЛЯЛИ РИСОВАНИЮ...



РИСУЕТ  
ДРАКОНА

НЕ РИСУЕТ  
ДРАКОНА



...ВМЕСТО ДРУГИХ РАЗВЛЕЧЕНИЙ,  
НАПРИМЕР СТРОЙКИ ИЗ КУБИ-  
КОВ ИЛИ ЛЕПКИ ИЗ ПЛАСТИЛИНА.

ДАЛЕЕ ДЕТЕЙ ПО ОДНОМУ ОТВОДИЛИ В ДРУГУЮ  
КОМНАТУ И ПРОСИЛИ РИСОВАТЬ МАРКЕРАМИ, ПОКА  
ВЗРОСЛЫЙ ВОВЛЕЧЕННО НАБЛЮДАЛ ЗА НИМИ.



В ОДНОЙ ГРУППЕ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЯ ОБЕЩАЛИ ПОДАРИТЬ БЛЕСТЯЩИЙ ЗОЛОТОЙ ЗНАЧОК С ЛЕНТОЙ.



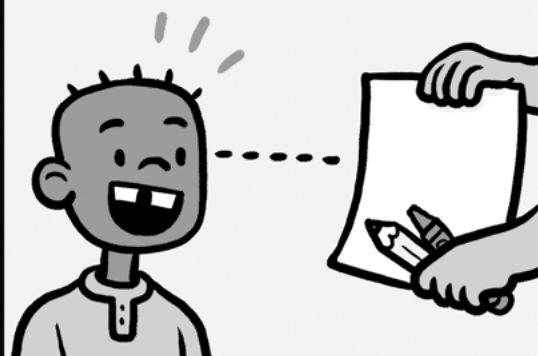
В ДРУГОЙ ГРУППЕ ТАКОЙ ЗНАЧОК ПОЛУЧАЛИ НЕОЖИДАННО, В КОНЦЕ. А В ТРЕТЬЕЙ НЕ БЫЛО ВООООЩЕ НИКАКОЙ НАГРАДЫ.



ПОСЛЕ ЭТОГО ВОЛОНТЕРЫ ОЦЕНИВАЛИ КАЧЕСТВО РИСУНКОВ.



УЧЕНЫЕ ВЕРНУЛИСЬ НА СЛЕДУЮЩЕЙ НЕДЕЛЕ, ЧТОБЫ СНОВА ОПРЕДЕЛИТЬ, КАК ЧАСТО ДЕТИ РИСУЮТ В СВОБОДНОЕ ВРЕМЯ.



И ЧТО В РЕЗУЛЬТАТЕ? РИСУНКИ ТЕХ, КТО ОЖИДАЛ НАГРАДЫ, ОКАЗАЛИСЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО МЕНЕЕ КАЧЕСТВЕННЫМИ, ЧЕМ ДЕТЕЙ ИЗ ДВУХ ДРУГИХ ГРУПП.

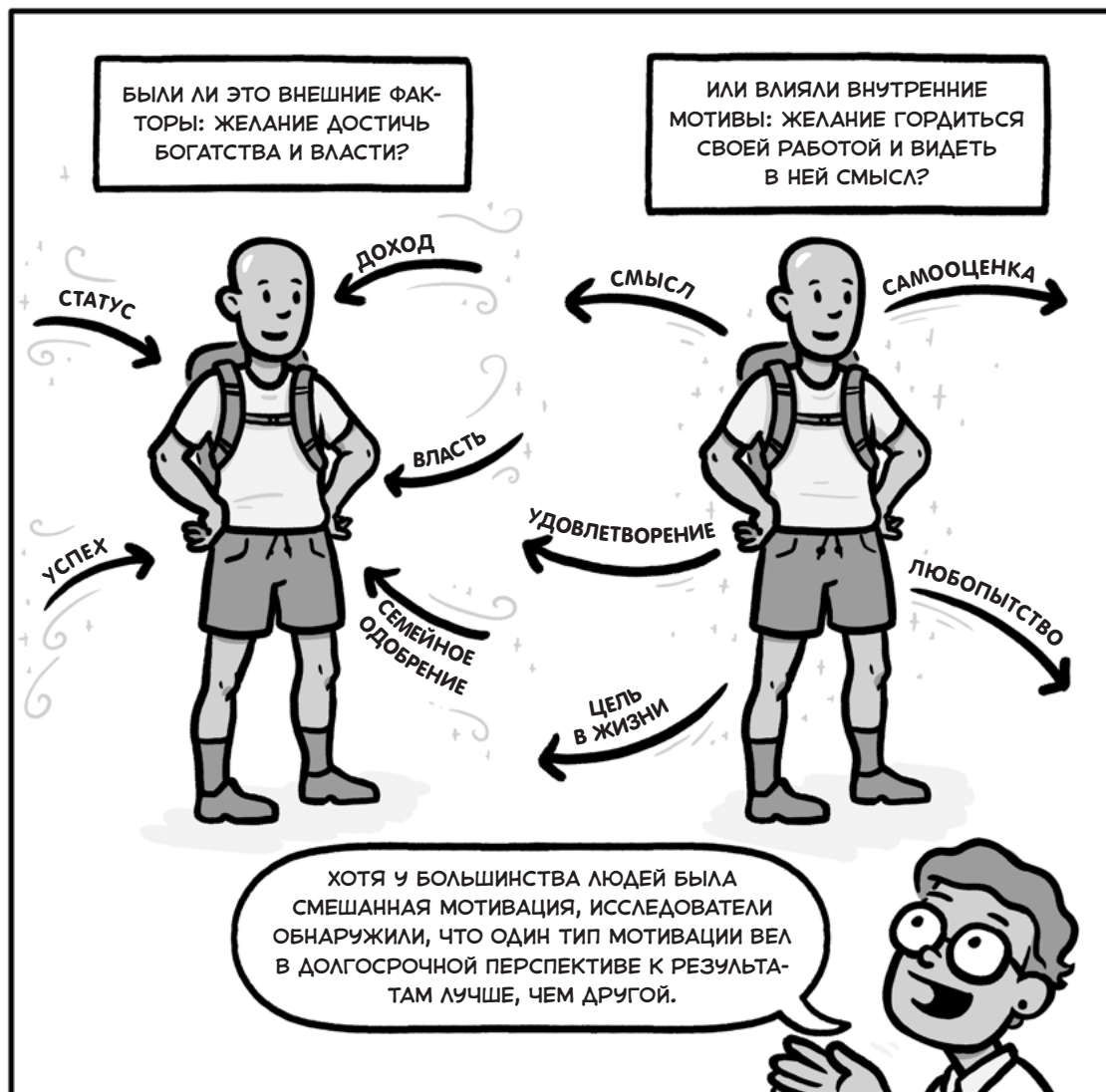


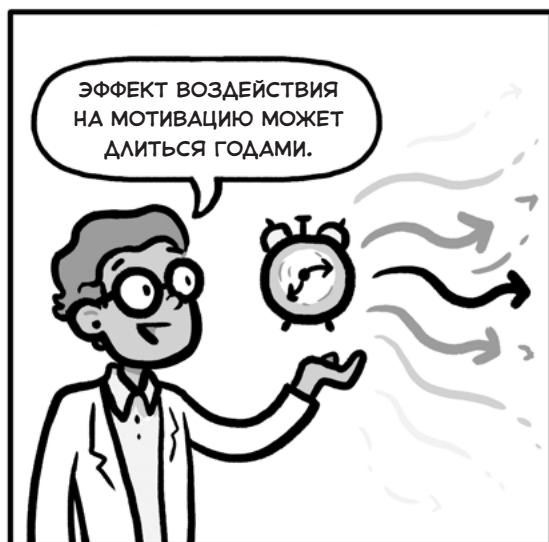










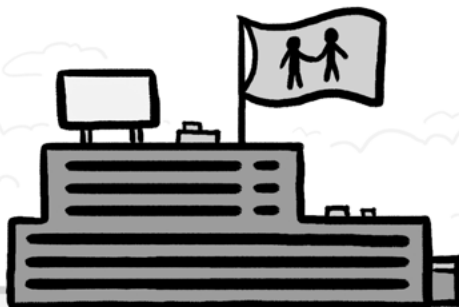




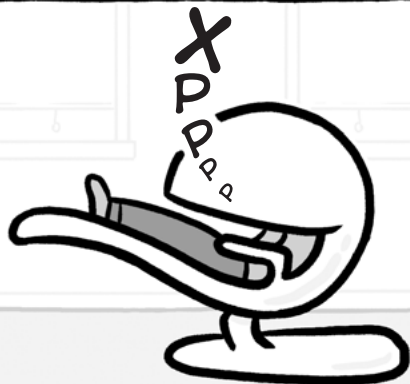
ОХ! ЗНАЧИТ, РАБОДАТЕЛИ ДОЛЖНЫ СТАРАТЬСЯ СОЗДАВАТЬ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ ЛЮДИ НАСЛАЖДАЮТСЯ СВОЕЙ РАБОТОЙ.



СЕЙЧАС МНОГИЕ КОРПОРАЦИИ СТРЕМЯТСЯ НАЙТИ БАЛАНС, ЧТОБЫ ПОЖИНАТЬ ПЛОДЫ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ.



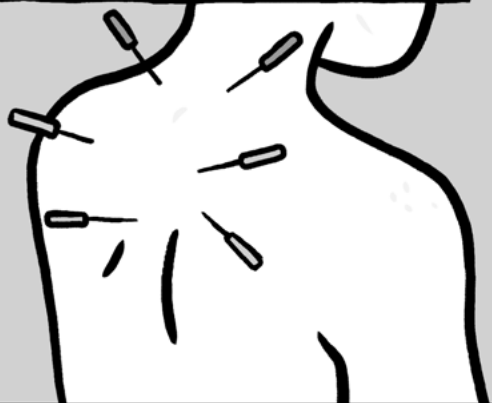
GOOGLE ИЗВЕСТНА СВОИМИ «ПЛЮШКАМИ» ВРОДЕ БЕСПЛАТНЫХ СТРИЖЕК, ОБЕДОВ ИЗ ВЫСОКОЙ КУХНИ И КАПСУЛ ДНЕВНОГО СНА.



ZILLOW ЗА СВОЙ СЧЕТ ДОСТАВЛЯЕТ НА ДОМ ГРУДНОЕ МОЛОКО ДЛЯ ДЕТЕЙ, ЧЬИ МАМЫ НАХОДЯТСЯ В КОМАНДИРОВКЕ.

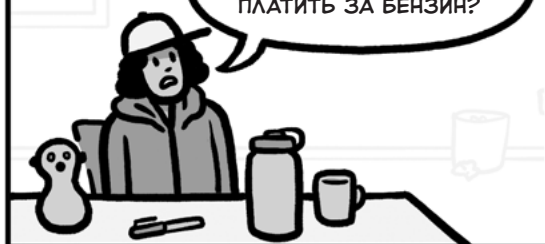


TWITTER ОРГАНИЗУЕТ ОБЕДЫ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, А ТАКЖЕ СЕАНСЫ АКУПункТУРЫ ПРЯМО В ОФИСЕ.



НО НИКТО НЕ ХОЧЕТ РАБОТАТЬ ТОЛЬКО ЗА ПОДАРКИ, БЕЗ ДЕНЕГ...

ФИРМЕННАЯ КЕПКА И БЕСПЛАТНЫЙ КОФЕ — ЭТО ЗДОРОВО, НО ЧЕМ МНЕ ПЛАТИТЬ ЗА БЕНЗИН?







ДА, КОНЕЧНО! ХОТЯ СПРАВЕДЛИВАЯ ОПЛАТА ОБЯЗАТЕЛЬНА ДЛЯ СЧАСТЬЯ И ПРОДУКТИВНОСТИ СОТРУДНИКОВ, ЭТОГО НЕДОСТАТОЧНО...



...ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЕНЕЖНЫЕ БОНУСЫ – НЕ ВСЕГДА ЛУЧШИЙ СПОСОБ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ.



ТЕБЯ ЖДЕТ ЗАСЛУЖЕННАЯ ПРЕМИЯ.



ПРОЩЕ ГОВОРЯ, ТЫ ПРЕКРАСНО ПРОВЕДЕШЬ ВРЕМЯ НА БАГАМАХ. ПРИМИ ЭТУ ПУТЕВКУ В ЗНАК МОЕЙ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ!

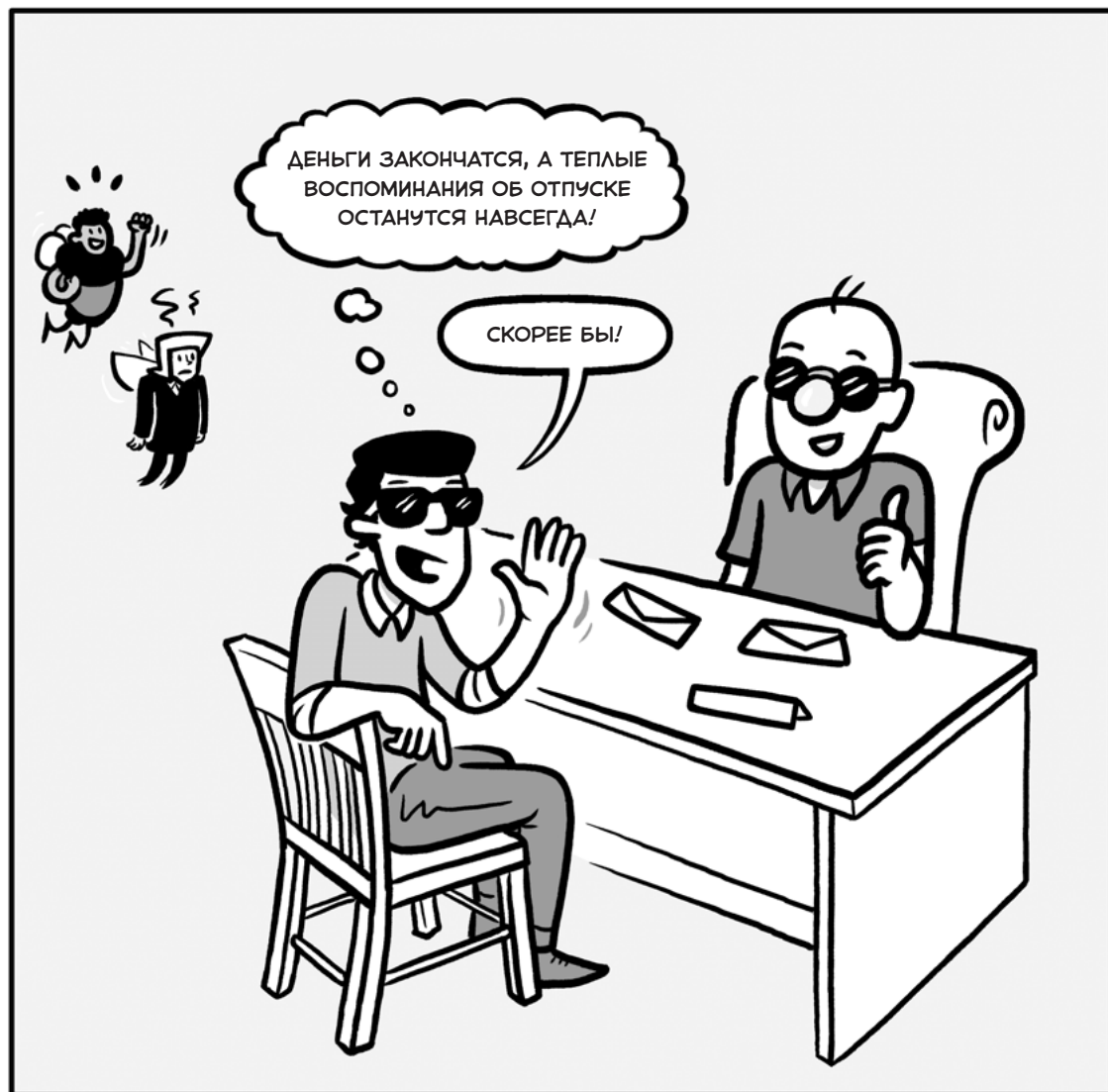


ФАНАСТИКА!

Я УЗНАЛ, ЧТО ВО МНОГИХ СЛУЧАЯХ И РАБОТОДАТЕЛЮ, И СОТРУДНИКУ СТОИТ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ СОЦИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ.

ЭТО ПРЕКРАСНЫЙ ПРИМЕР. СПАСИБО!







# К РЫНКУ

И ОБРАТНО

КОГДА МЫ СТАЛКИВАЕМСЯ  
С ПРОБЛЕМОЙ МОТИВАЦИИ, ПОЯВЛЯЕТСЯ  
СОБЛАЗН ОКУНУТЬСЯ СРАЗУ В ОБА ПРУДА:  
И СОЦИАЛЬНЫХ, И РЫНОЧНЫХ НОРМ.

НО БЕЗОПАСНО ЛИ НЫРЯТЬ  
ИЗ ОДНОГО В ДРУГОЙ? АДАМ  
СКОРО ЭТО ВЫЯСНИТ.



ДЖЕССИ, СОСЕД АДАМА ГОРДИТСЯ СВОИМ ОГОРОДОМ.



НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ПОДРЯД  
ОН ДАРИЛ АДАМУ БОЛЬШУЮ  
КОРЗИНУ ПОМИДОРОВ.

УГОЩАЙСЯ,  
ДРУЖИЩЕ!



ЭТО БЫЛ ПОДАРОК ИСКЛЮЧИ-  
ТЕЛЬНО ИЗ ДОБРОГО ОТНОШЕНИЯ  
К СОСЕДУ И ЖЕЛАНИЯ ПОДЕЛИТЬСЯ.



РАНЬШЕ АДАМ ВСЕГДА ВЫРАЖАЛ  
СВОЮ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ НЕБОЛЬ-  
ШИМ УГОЩЕНИЕМ ИЗ ПОМИДОРОВ.

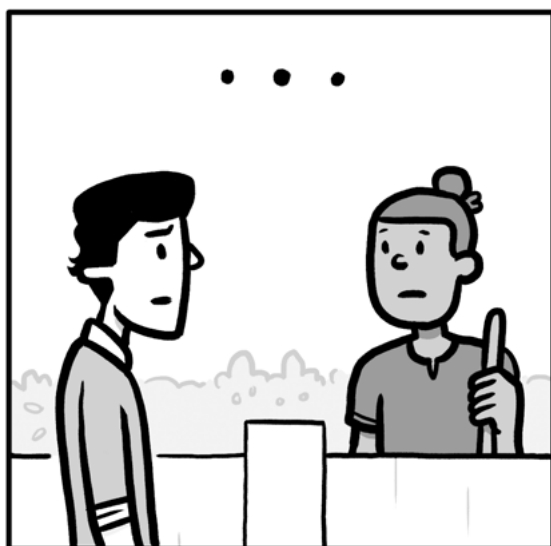


НО В ПРОШЛОМ ГОДУ ОН ПРИДУ-  
МАЛ КОЕ-ЧТО ПОЛУЧШЕ.

А ВДРУГ ЕМУ УЖЕ  
ДУРНО ОТ МОЕГО ТОМАТ-  
НОГО СОУСА?













ИССЛЕДОВАНИЕ 2001 ГОДА, ПРОВЕДЕННОЕ УРИ ГНИЗИ И АЛЬДО РУСТИЧНИ, НЕМНОГО ПРОЯСНЯЕТ ЭТО.



ИНОГДА РОДИТЕЛИ НЕ УСПЕВАЮТ ЗАБРАТЬ РЕБЕНКА ИЗ ДЕТСКОГО САДА В ПОЛОЖЕННОЕ ВРЕМЯ.



ТО ЕСТЬ ВОСПИТАТЕЛЯМ ПРИХОДИТСЯ ЖДАТЬ ПОСЛЕ СВОЕГО РАБОЧЕГО ДНЯ, ПОКА РОДИТЕЛИ НЕ ПРИДУТ ЗА ДЕТЬМИ.



ХОТЯ ПРОПИСАННЫХ НАКАЗАНИЙ ЗА ОПОЗДАНИЕ НЕТ, ЕСТЬ НЕГЛАСНАЯ ДОГОВОРЕННОСТЬ (СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ). ЕЕ СУТЬ В ТОМ, ЧТО РОДИТЕЛИ СТАРАЮТСЯ ПРИЙТИ ВОВРЕМЯ И ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ ВИНОВАТЫМИ, ЕСЛИ ОПАЗДЫВАЮТ.

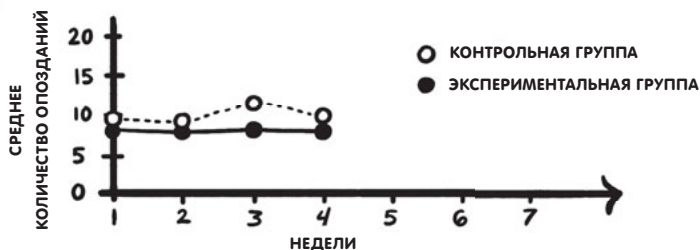


КАКОЙ УЖАС. Я ПЛОХАЯ МАТЬ И РАВНОДУШНЫЙ ЧЕЛОВЕК!



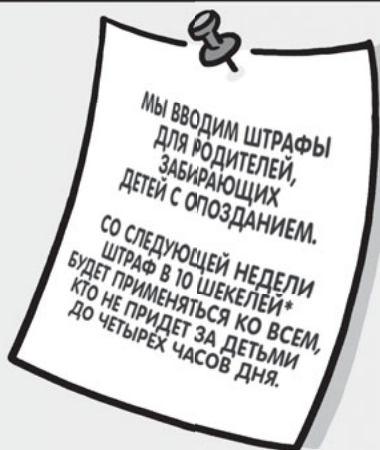


В РАМКАХ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЕСЯТЬ ДЕТСКИХ САДОВ СЛУЧАЙНЫМ ОБРАЗОМ ПОДЕЛИЛИ НА ДВЕ ГРУППЫ. УЧЕНЫЕ ПОДСЧИТЫВАЛИ КОЛИЧЕСТВО ОПОЗДАНИЙ В КАЖДОЙ ГРУППЕ В ТЕЧЕНИЕ ЧЕТЫРЕХ НЕДЕЛЬ.



ЗАТЕМ ОНИ РЕШИЛИ ПРОВЕРИТЬ, БУДЕТ ЛИ НЕБОЛЬШОЙ ШТРАФ ЭФФЕКТИВНОЙ МЕРОЙ БОРЬБЫ С ОПОЗДАНИЯМИ.

В ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ГРУППЕ ШТРАФ ВВЕЛИ ЗА КАЖДОЕ ОПОЗДАНИЕ БОЛЕЕ ЧЕМ НА 10 МИНУТ. В КОНТРОЛЬНОЙ ГРУППЕ ШТРАФОВ ПО-ПРЕЖНЕМУ НЕ БЫЛО.



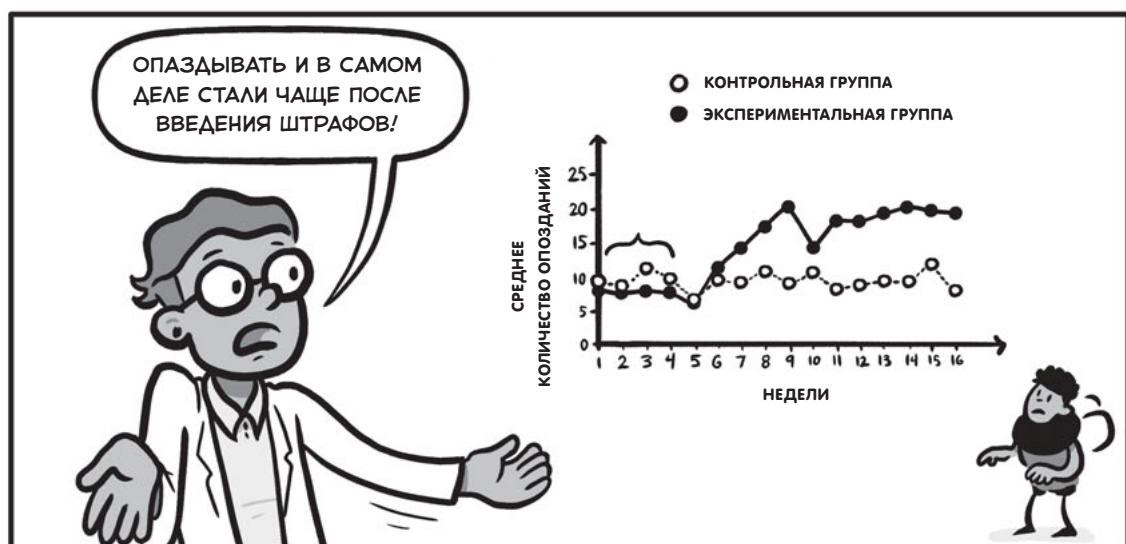
\* СТОИМОСТЬ ЧАСА РАБОТЫ  
ВОСПИТАТЕЛЯ.

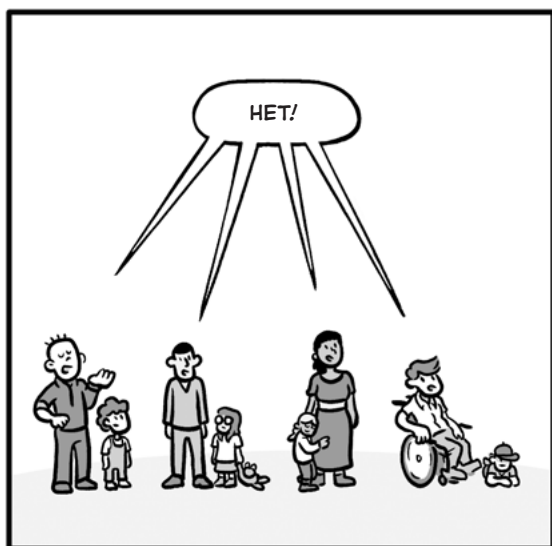
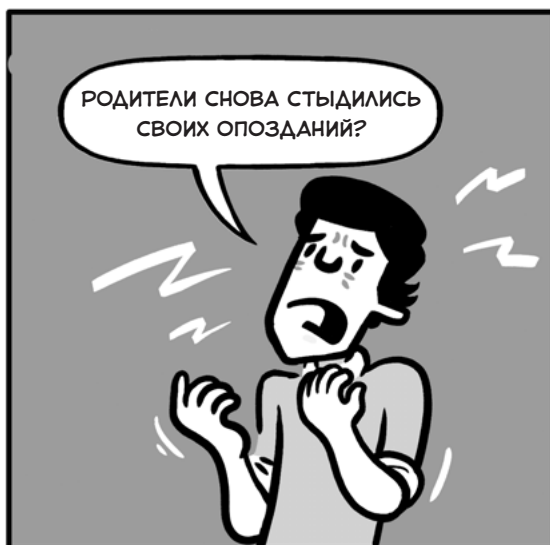
ОПОЗДАНИЙ  
СТАЛО МЕНЬШЕ?



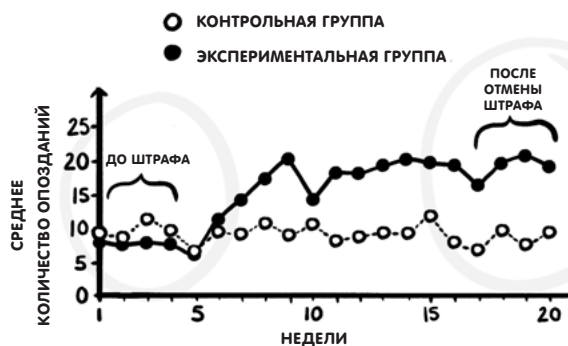
СОВСЕМ НАОБОРОТ!  
ОНИ УЧАСТИЛИСЬ!







С ИХ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОЕ НАКАЗАНИЕ СТЫДОМ, И РЫНОЧНОЕ – ШТРАФОМ БЫЛИ УБРАНЫ ИЗ УРАВНЕНИЯ, ВОТ ОНИ И СТАЛИ ЗАДЕРЖИВАТЬСЯ ЕЩЕ ЧАЩЕ.



СПЕШКА НИ К ЧЕМУ.



БУЛЬ-БУЛЬ-БУЛЬ



КАКОЙ УЖАС!



НО, КАЖЕТСЯ, Я МОГУ ПОНЯТЬ ИХ ЛОГИКУ.



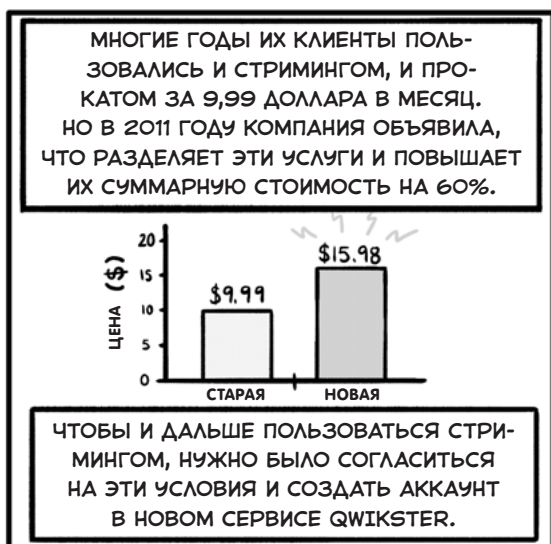




ЭТО ПОДТВЕРЖДАЕТ НЕВЕСЕЛУЮ ИСТИНУ:  
КОГДА РЫНОЧНЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ СТАЛКИВАЮТСЯ,  
ПОСЛЕДНИЕ ПОКИДАЮТ НАШИ ОТНОШЕНИЯ – И ВОССТАНО-  
ВИТЬ ИХ ОЧЕНЬ СЛОЖНО.



ДАЖЕ ОДНО НЕУДАЧНОЕ РЕШЕНИЕ  
МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬ ПРИРОДУ ОТНОШЕНИЙ.  
СПРОСИТЕ У NETFLIX!

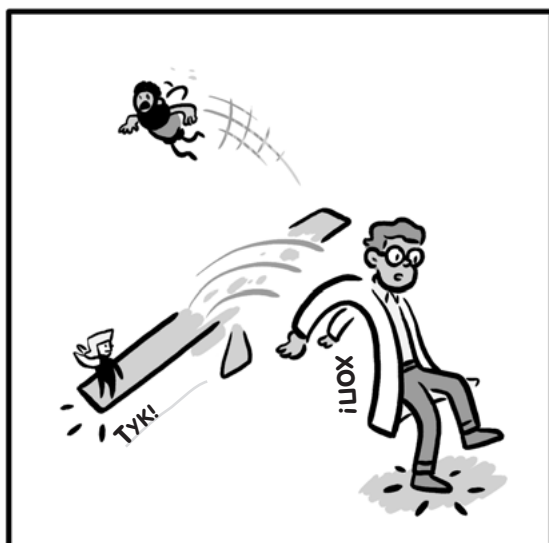


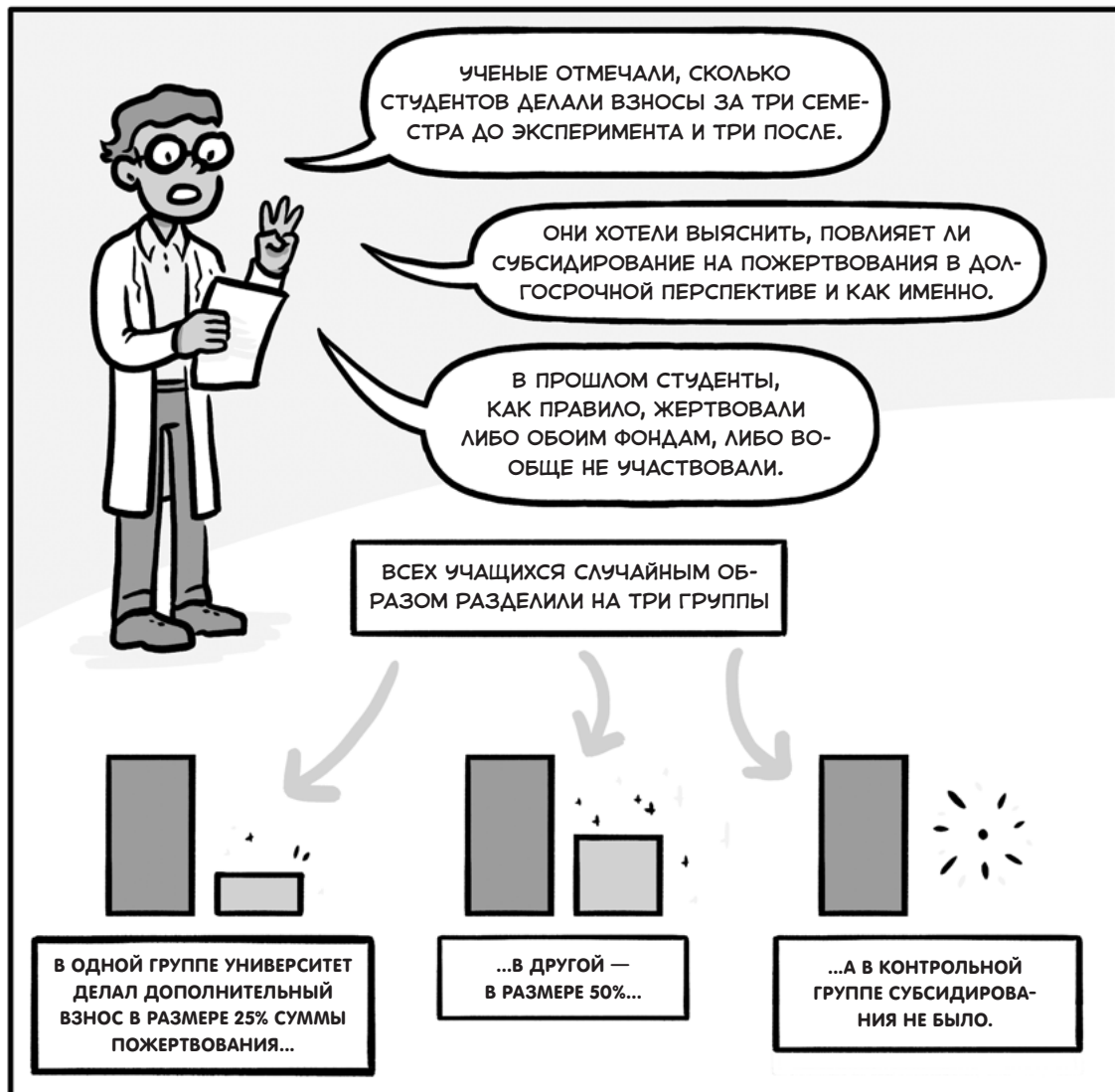
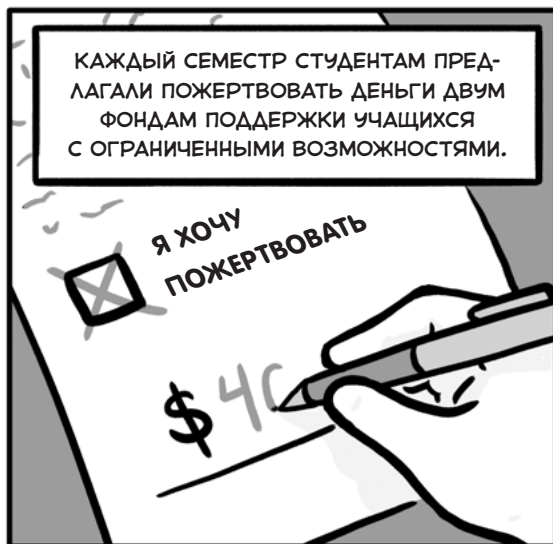
ТЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ ТРЕБОВАЛОСЬ  
ТОЛЬКО ЧТО-ТО ОДНО, НЕ ОБРАТИЛИ НА ЭТО  
ВНИМАНИЯ. НО ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ БЫЛИ РАС-  
СТРОЕНЫ НЕСПРАВЕДЛИВЫМ, ПО ИХ МНЕНИЮ,  
ПОВЫШЕНИЕМ СТОИМОСТИ И РАЗДРАЖАЛИСЬ  
ИЗ-ЗА НЕОБХОДИМОСТИ СОЗДАВАТЬ ДОПОЛ-  
НИТЕЛЬНЫЙ АККАУНТ.

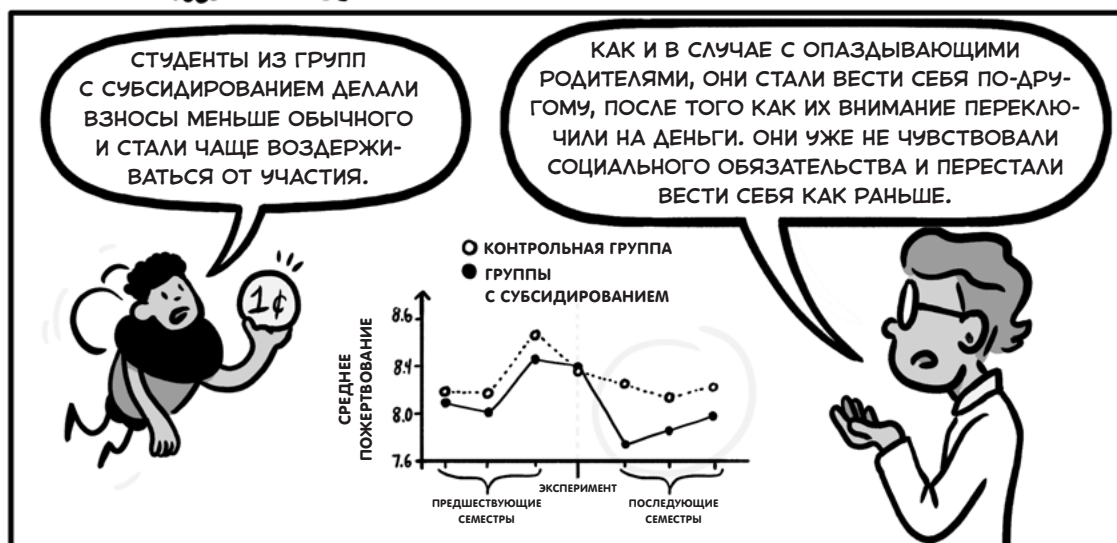












ВЕРНЕМСЯ К БУДНЯМ...



УПС! ПОХОЖЕ, ПОРА УЖИНАТЬ!

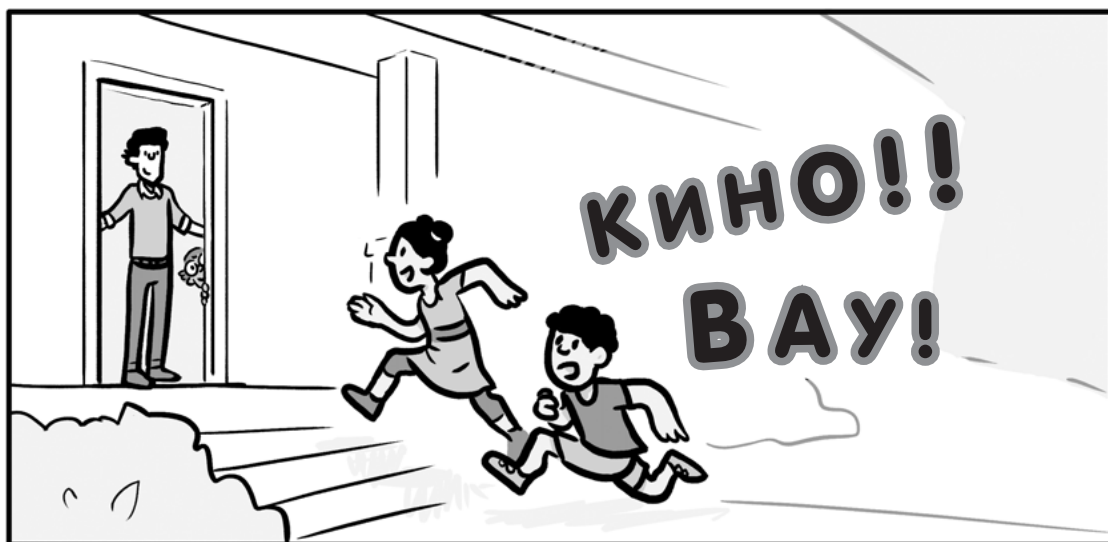


ОБЫЧНО Я НЕ ВЫДЕРЖИВАЮ И НАМЕ-  
КАЮ ДЕТЯМ НА ИХ КАРМАННЫЕ ДЕНЬГИ,  
КОГДА МНЕ НУЖНА ПОМОЩЬ ПО ДОМУ...

...НО СЕГОДНЯ  
Я ПОПРОБУЮ  
КОЕ-ЧТО ДРУГОЕ.



ДЕТИ! ЕСЛИ ВЫ ПОМОЖЕТЕ МНЕ  
ПРИГОТОВИТЬ УЖИН ЗА ПОЛЧАСА,  
ТО ВЕЧЕРОМ СМОТРИМ ФИЛЬМ!







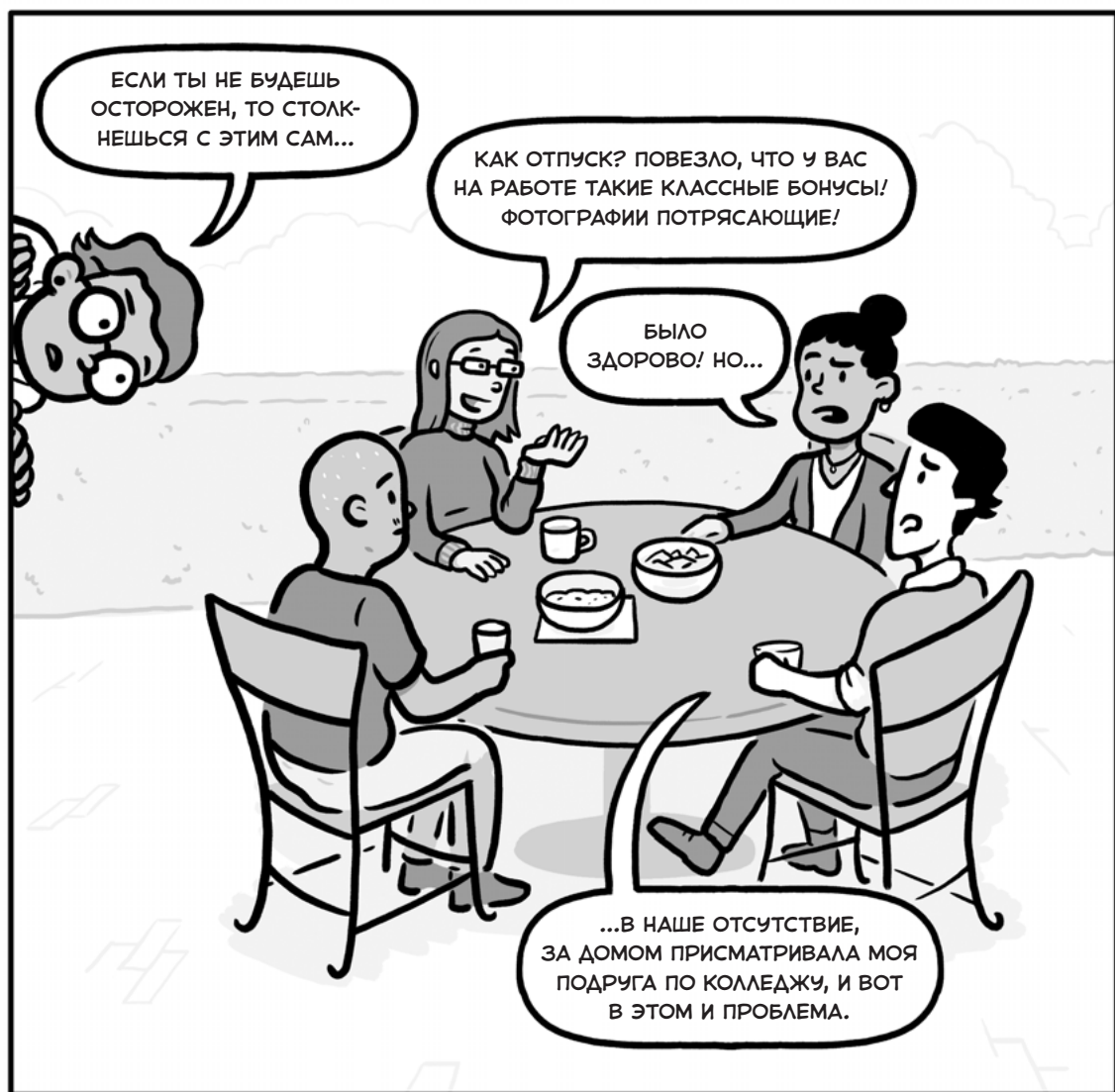
# ЧУВСТВО ЗАВЕРШЕННОСТИ

В СЕМЬЕ ИЛИ С ДРУЗЬЯМИ МОЖНО РАССЛАБИТЬСЯ. НО В БИЗНЕСЕ И ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ ПРИНЯТО УСТАНОВЛИВАТЬ ПРАВИЛА И ЗАКЛЮЧАТЬ КОНТРАКТЫ, ЧТОБЫ ЧУВСТВОВАТЬ СЕБЯ УВЕРЕННО.

МЫ ПРОСТО НЕ ВЕРИМ, ЧТО РУКОПОЖАТИЯ И РАЗГОВОРА ПО ДУШАМ ДОСТАТОЧНО, ЧТОБЫ ВСЕ ПРОШЛО КАК НАДО.

И В ИТОГЕ НАСТАИВАЕМ НА СТРОГИХ УСЛОВИЯХ И ЧЕТКИХ СОГЛАШЕНИЯХ. К СОЖАЛЕНИЮ, ИНОГДА ТАКОЙ ПОДХОД ПРИВОДИТ К СЕРЬЕЗНЫМ ПРОБЛЕМАМ.













ДОГОВОР С КЕМ-ЛИБО – ЭТО СОГЛАШЕНИЕ,  
КОТОРОЕ БУДЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ СКВОЗЬ ВРЕМЯ,  
ПРОСТРАНСТВО И ОБСТОЯТЕЛЬСТВА.



В ЧЕМ СУТЬ ЭТОГО СОГЛАШЕ-  
НИЯ СЕЙЧАС? А НА СЛЕДУЮЩЕЙ  
НЕДЕЛЕ? В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ?  
ДЕСЯТИЛЕТИИ?



ЧТО, ЕСЛИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА  
СДЕЛКИ ПОМЕНЯЮТСЯ СО ВРЕМЕ-  
НЕМ? И ПОТРЕБУЕТСЯ ЧТО-ЛИБО  
ИЗМЕНИТЬ?



ТУТ ЛИШЬ НЕКОТОРЫЕ  
МОМЕНТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ  
УЧИТЫВАТЬСЯ В ДОГОВОРЕ.



СУЩЕСТВУЕТ  
ДВА ТИПА КОНТРАКТОВ.





ЦЕЛЬ ПОЛНОГО КОНТРАКТА – ЗАЩИТИТЬ СТОРОНЫ НЕЗАВИСИМО ОТ СИТУАЦИИ. ВЫ ДОГОВАРИВАЕТЕСЬ ОБ АЛГОРИТМЕ ДЕЙСТВИЙ, ЧТОБЫ ИЗБЕЖАТЬ НЕПОНИМАНИЯ ИЛИ ОШИБОК, КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ, ЕСЛИ ПОЛАГАТЬСЯ ТОЛЬКО НА ДОВЕРИЕ.



ЧТО, ЕСЛИ СЛУЧИТСЯ  
ЗАДЕРЖКА?



ЧТО, ЕСЛИ БУДЕТ  
ОШИБКА?



ЧТО, ЕСЛИ КТО-ТО  
УМРЕТ?

КАК ВООООЩЕ НАПИСАТЬ  
ПОЛНЫЙ КОНТРАКТ?



И УЧЕСТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ  
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА?



НУ ВОТ ПРЕДСТАВЬ, ЧТО ТЫ  
ПЫТАЕШЬСЯ ПОДГОТОВИТЬ ПОЛНЫЙ  
КОНТРАКТ С НОВОЙ НЯНЕЙ.



ТЫ НАВЕРНЯКА ЗАХОЧЕШЬ ВСЕ  
ТЩАТЕЛЬНО ПРОПИСАТЬ: В КОНЦЕ  
КОНЦОВ, РЕЧЬ О ТВОИХ ДЕТЯХ.



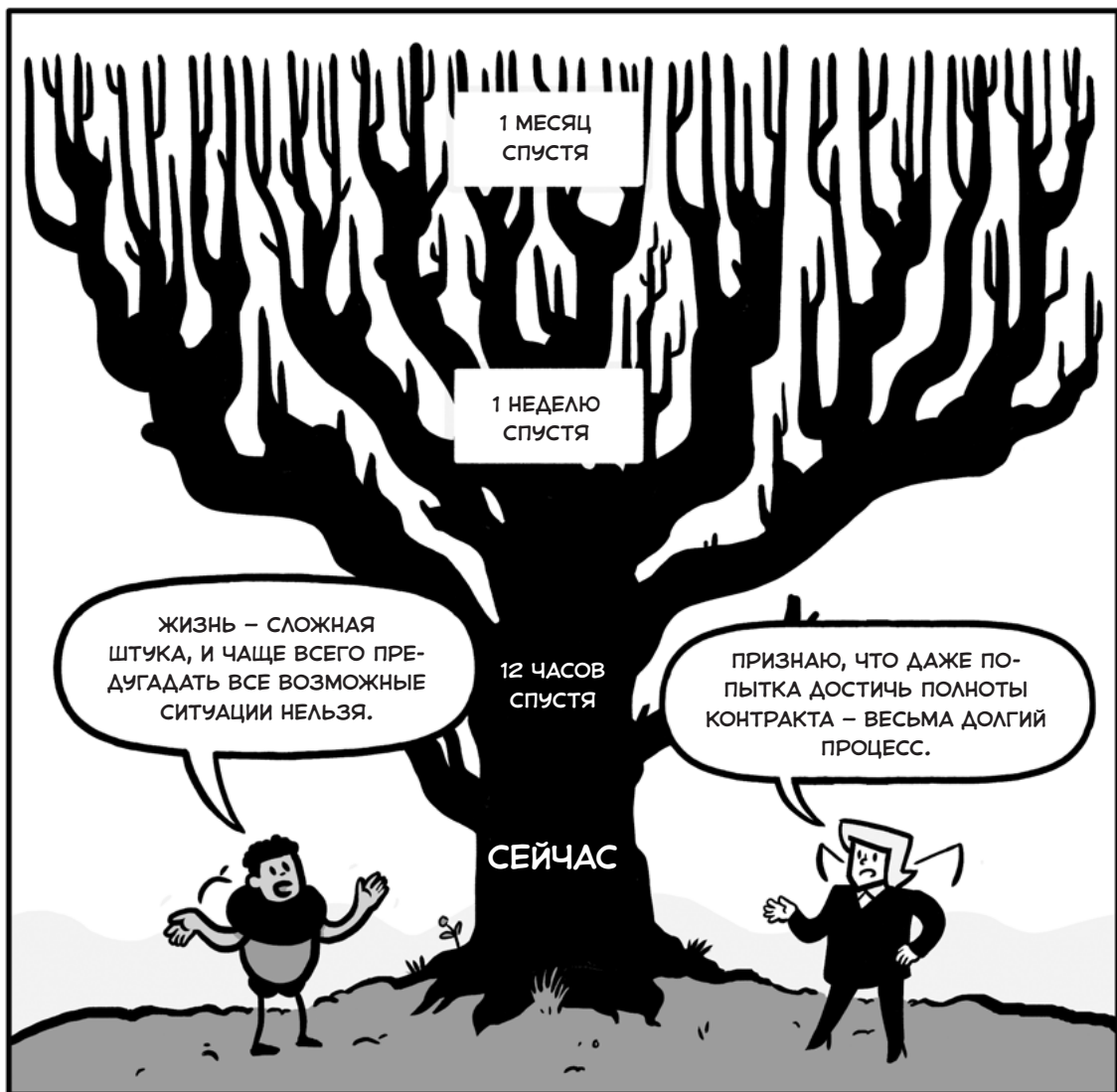
В ЭТОТ КОНТРАКТ МОГУТ  
БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ КОНКРЕТ-  
НЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ...











В СОЦИАЛЬНОЙ ЖИЗНИ МЫ ФОРМИРУЕМ ОЧЕНЬ ОБЩИЕ СОГЛАШЕНИЯ.



ДОПУСКАЯ ПРОПУСКИ, ОБОБЩЕНИЯ И ОБОЖДА МНОГИЕ НЮАНСЫ.



НАПРИМЕР, КОГДА ТЫ БЕРЕШЬ У СОСЕДА ШУРУПОВЕРТ, ТЫ НЕ ДУМАЕШЬ УТОЧНЯТЬ, СКОЛЬКО ШУРУПОВ МОЖНО ВКРУТИТЬ ИЛИ КАКУЮ СУММУ ПРИДЕТСЯ ЗАПЛАТИТЬ, ЕСЛИ ТЫ ЕГО СЛОМАЕШЬ.



СОСЕДСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ!



ДУМАЮ, МЫ ОБА СЧИТАЕМ, ЧТО РЕШИМ ЛЮБЫЕ ВОПРОСЫ, КОГДА (И ЕСЛИ) ОНИ ВОЗНИКНУТ.



ВСЯ НАША ЖИЗНЬ СОСТОИТ  
ИЗ ТАКИХ НЕПОЛНЫХ КОНТРАКТОВ.  
ВЗЯТЬ ХОТЯ БЫ ТОТ ЖЕ БРАК!



БРАЧНЫЕ УЗЫ – КОНТРАКТ  
ОЧЕНЬ ОБЩЕГО РОДА.



ЕЖЕДНЕВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
СУПРУГОВ – ЭТО НЕ ОБМЕН А НА Б,  
КАК ПРОПИСАЛИ БЫ В ПОЛНОМ  
КОНТРАКТЕ.



ИЗВЛЕЧЕНИЕ ВОЛОС  
ИЗ СЛИВА В ДУШЕ

НЕ ПРЕДЛАГАЕТСЯ  
К ОБМЕНУ

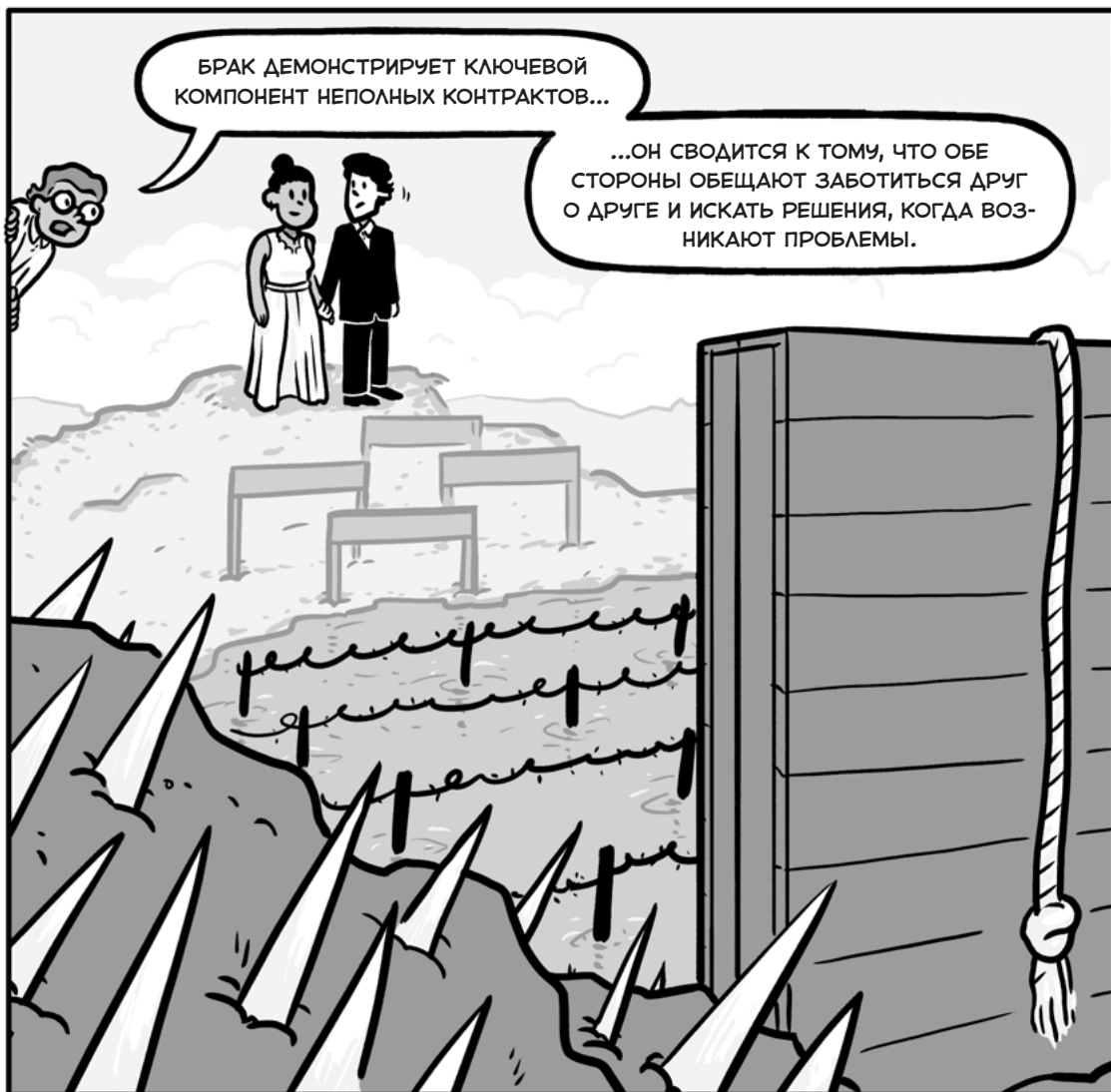


НА ВЫРАЖЕНИЕ ЛЮБВИ  
С ПОМОЩЬЮ ПОЦЕЛУЯ

(К ПРИМЕРУ)

ПЕРЕД ТЕМ КАК СКАЗАТЬ: «И В ГОРЕ,  
И В РАДОСТИ», ВЫ НЕ ПРОПИСЫВАЛИ СВОД ПРАВИЛ  
ДЛЯ ВСЕХ МЫСЛИМЫХ СИТУАЦИЙ – ХОРОШИХ И ПЛО-  
ХИХ, ВОЗМОЖНЫХ В СОВМЕСТНОЙ ЖИЗНИ В БУДУЩЕМ.  
ОБЩЕГО КОНТРАКТА БЫЛО ДОСТАТОЧНО!







ЕСЛИ ОДИН СУПРУГ СЕРЬЕЗНО ПОСТРАДАЕТ В РЕЗУЛЬТАТЕ НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ И ЕМУ ПОНАДОБИТСЯ ПОМОЩЬ, ВРЯД ЛИ ДРУГОЙ СКАЖЕТ: «ТАКОГО ПУНКТА В НАШЕМ СОГЛАШЕНИИ НЕ БЫЛО».



ВМЕСТО ЭТОГО ВЫ ОБА НАЙДЕТЕ СПОСОБ ПРОДОЛЖИТЬ ОТНОШЕНИЯ, НЕСМОТРИ НА ЭТО НЕПРЕДВИДЕННОЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВО, – КАК ВЫ УЖЕ НЕОДНОКРАТНО ДЕЛАЛИ РАНЬШЕ.



В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ В ЛЮБОМ НЕПОЛНОМ КОНТРАКТЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ НЕКОТОРЫЙ УРОВЕНЬ НЕРАВЕНСТВА...



...НО КАЖДЫЙ ДУМАЕТ ПРО ДОЛГОСРОЧНУЮ ЦЕЛЬ.





ВООБЩЕ...

ЕСЛИ В ХИМЧИСТКЕ ИСПОРТЯТ  
ТВОЮ ЛЮБИМУЮ РУБАШКУ, ПРИ-  
ДЕШЬ ЛИ ТЫ ТУДА СНОВА?



ДА НИ ЗА ЧТО!



И Я ПОПРОШУ ВЕРНУТЬ  
МНЕ ДЕНЬГИ.



НО ЕСЛИ ДРУГ ПОТЕРЯЕТ РУ-  
БАШКУ, КОТОРУЮ ТЫ ЕМУ ОДОЛЖИЛ,  
ТЫ ЖЕ НЕ ОТРЕЧЕШЬСЯ ОТ НЕГО?



НЕТ! НАША ДРУЖБА ВАЖНЕЕ  
ЛЮБОЙ РУБАШКИ.



ИМЕННО! ВЕРНОСТЬ, ЭМПАТИЯ,  
 ГИБКОСТЬ И ПОНИМАНИЕ – ОСНОВЫ  
 СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ!



НО ЕСЛИ БУДУЩЕЕ ТАК НЕПРЕДСКАЗУЕМО, РАЗВЕ НЕ СТОИТ ХОТЯ БЫ ИМЕТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ХУДШЕГО СЦЕНАРИЯ?



В ЭТОМ БЫЛ БЫ СМЫСЛ, ЕСЛИ БЫ БЫЛО ВОЗМОЖНО СОСТАВИТЬ ИДЕАЛЬНО ПОЛНЫЙ КОНТРАКТ.



...НО, СКАЖЕМ, ВСЕ, НА ЧТО МЫ МОЖЕМ РАССЧИТЫВАТЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОЧЕНЬ ПОСТАРАЕМСЯ, – ЭТО 80% ПОЛНОТЫ...

...ПОСКОЛЬКУ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВСЕХ ВАРИАНТОВ БУДУЩЕГО – НЕВЫПОЛНИМАЯ ЗАДАЧА.

ПОЛНОТА



ВРЕМЯ

СТОИТ ЛИ ТРАТИТЬ СТОЛЬКО СИЛ? МОЖЕТ, ОСТАНОВИТЬСЯ НА 50%? УЧИТЫВАЯ НЕПОЛНУЮ ПРИРОДУ АБСОЛЮТНО ЛЮБОГО СОГЛАШЕНИЯ, МЫ МОЖЕМ СФОКУСИРОВАТЬСЯ НА СОЦИАЛЬНОМ КОНТРАКТЕ И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ ДОБАВЛЯТЬ УПУЩЕННОЕ.









КОМПАНИЯ ОБЪЯВИЛА АУКЦИОН СРЕДИ ВСЕХ СВОИХ ПОСТАВЩИКОВ, НАМЕРЕВАЯСЬ ПОЛУЧИТЬ САМЫЕ НИЗКИЕ ЦЕНЫ НА КАЖДУЮ ДЕТАЛЬ.

ИТАК, КТО ГОТОВ ПРЕДЛОЖИТЬ МЕНЬШЕ ЗА 129 ЭТИХ ГЕНЕРАТОРОВ, КАК ИХ ТАМ?



ПОСТАВЩИКИ СОПЕРНИЧАЛИ, ЧТОБЫ ЗАПОЛУЧИТЬ СДЕЛКУ, И ЦЕНЫ БЫЛИ ВСЁ НИЖЕ И НИЖЕ.



О ДА-А-А!



В ИТОГЕ КОМПАНИЯ ДОБИЛАСЬ МИНИМАЛЬНОЙ ЦЕНЫ ДЛЯ КАЖДОЙ ДЕТАЛИ.

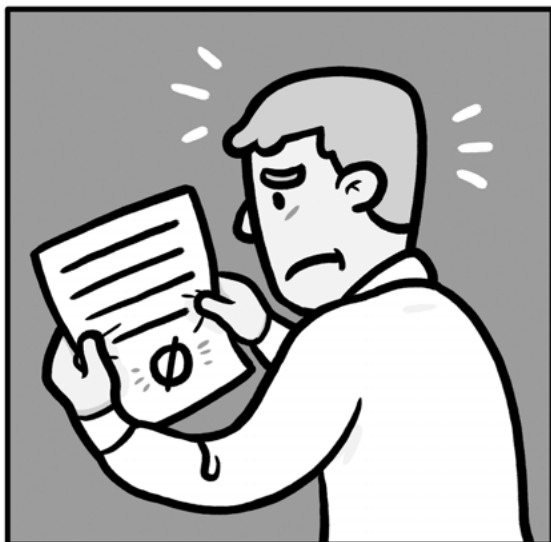


НО...





...КОГДА ПОНАДОБИЛОСЬ НЕСКОЛЬКО  
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ЗАПЧАСТЕЙ – СВЕРХ  
ТЩАТЕЛЬНО ОГОВОРЕННЫХ ЗАКАЗОВ, –  
НАЧАЛИСЬ ПРОБЛЕМЫ.



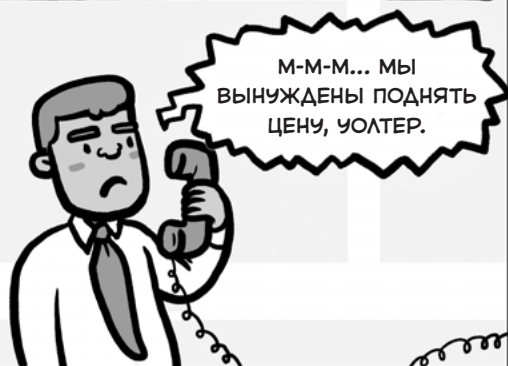
ПРОСТО НЕ ВЕРИТСЯ,  
ЧТО Я ЗАКАЗАЛ НЕДОСТАТОЧНО!



МОГУ Я ПОЛУЧИТЬ ЕЩЕ  
100 ШТУК СО СКИДКОЙ, КОТОРУЮ  
МЫ ОБСУЖДАЛИ?..



ПОСТАВЩИКИ, НАДЕЯСЬ СОДРАТЬ ТРИ  
ШКУРЫ С ПОКУПАТЕЛЯ, ПОВЫШАЛИ ЦЕНУ  
НА КАЖДУЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ДЕТАЛЬ...



М-М-М... МЫ  
ВЫНУЖДЕНЫ ПОДНЯТЬ  
ЦЕНУ, УОЛТЕР.

...ВМЕСТО ТОГО ЧТОБЫ  
СОХРАНИТЬ НИЗКИЕ РАСЦЕНКИ ИС-  
ХОДНЫХ СОГЛАШЕНИЙ.



ПОПЫТКА СДЕЛАТЬ СОГЛАШЕНИЕ ПОЛНЫМ ПЛОХО КОНЧИЛАСЬ, ПОСКОЛЬКУ КОМПАНИИ НЕ УДАЛОСЬ СПРОГНОЗИРОВАТЬ СВОИ ПОТРЕБНОСТИ. ОНА ПОТЕРЯЛА ПРЕЖНИХ ПАРТНЕРОВ, ПОЛУЧИВ ВМЕСТО ЭТОГО ПОСТАВЩИКОВ, КОТОРЫЕ УВЕЛИЧИЛИ СВОЮ ПРИБЫЛЬ.



ВСЕ НАШИ СТАРАНИЯ ПО СОЗДАНИЮ ПОЛНЫХ КОНТРАКТОВ МОГУТ ОКАЗАТЬСЯ НАПРАСНЫМИ.



ВЕРНО!



ГОРАЗДО ЛУЧШЕ ДЛЯ КОМПАНИИ БЫЛО БЫ РАБОТАТЬ С ПОСТАВЩИКАМИ, КОТОРЫЕ С ПОНИМАНИЕМ ОТНОСЯТСЯ К ПРОМАХАМ И ГОТОВЫ УВЕЛИЧИТЬ ПОСТАВКИ ПО ДРУЖБЕ И В НАДЕЖДЕ НА ДАЛЬНЕЙШЕЕ СОТРУДНИЧЕСТВО.



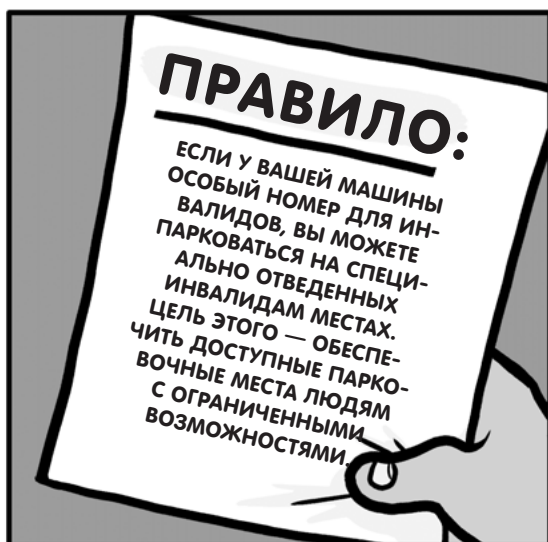
КОНЕЧНО, МЫ ПОМОЖЕМ.

уф!

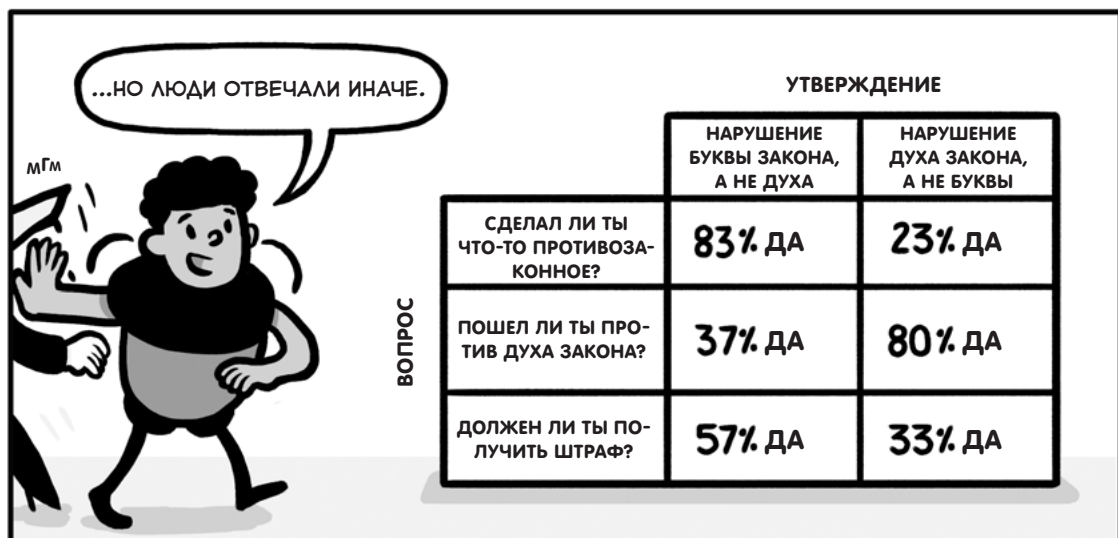
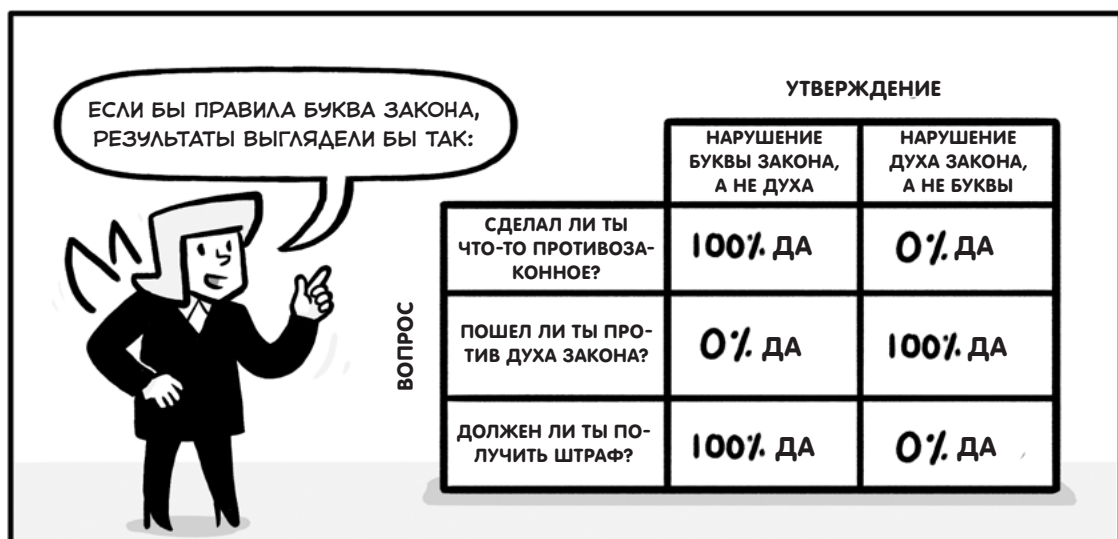












ТО ЕСТЬ, НЕСМОТРЯ НА ПРАВИЛО, ПРИМЕРНО ТРЕТЬ УЧАСТНИКОВ СТРЕМИЛАСЬ ВЕСТИ СЕБЯ ДОБРОВОСЕСТНО.

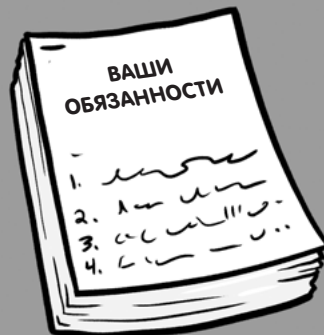
ТО ЕСТЬ ЛЮДИ ДУМАЮТ О СОЦИАЛЬНЫХ НОРМАХ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЕСТЬ КАЖУЩИЙСЯ КОКРЕТНЫМ ЗАКОН – ТАКОЙ, КАК ПРАВИЛА ПАРКОВКИ.

ЧТО, ЕСЛИ ДАТЬ ЛЮДЯМ ЗАБЫТЬ О ДОБРОВОСЕСТНОСТИ?

МОГУТ БЫТЬ ПОСЛЕДСТВИЯ! ПОЗВОЛЬ ПОДЕЛИТЬСЯ ПРИМЕРОМ.

В СВОЕЙ КНИГЕ  
«ПРАКТИЧЕСКАЯ МУДРОСТЬ»  
БАРРИ ШВАРЦ И КЕННЕТ ШАРП  
ИССЛЕДУЮТ РАБОТУ БОЛЬНИЧ-  
НЫХ УБОРЩИКОВ.

В ИХ ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЯХ  
ОГРОМНЫЙ СПИСОК НЕ САМЫХ ПРИЯТ-  
НЫХ ЗАДАЧ...



...ОТ УБОРКИ МУСОРНЫХ  
КОРЗИН В ПАЛАТАХ...

...ДО МЫТЬЯ ПОЛОВ  
В КОРИДОРАХ...

...И ПОПОЛНЕНИЯ ДИСПЕН-  
СЕРОВ С БУМАЖНЫМИ  
САЛФЕТКАМИ.



И ВСЕ ЖЕ В ДЛИННОМ СПИСКЕ  
ОТСУТСТВУЕТ КОЕ-ЧТО ОЧЕНЬ  
ВАЖНОЕ...

...ЛЮБОЕ УПОМИНАНИЕ  
О ВЗАИМОДЕЙСТВИИ  
С ЛЮДЬМИ ИЛИ ЗДРАВЫМ  
СМЫСЛЕ В СИТУАЦИИ,  
КОГДА КТО-ТО НУЖДАЕТСЯ  
В ПОМОЩИ!



БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ УБОРЩИКА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО МОЖЕТ СВОДИТЬСЯ  
К ВЫПОЛНЕНИЮ ЭТИХ ЗАДАЧ – ОДНА ЗА ДРУГОЙ.



МЫТЬ  
ПОЛЫ



НАТИРАТЬ  
СТЕКЛЯННЫЕ  
ДВЕРИ



ПОПОЛНЯТЬ ЗАПАС  
САЛФЕТОК

НО ВСЕ ЖЕ ХОРОШИЙ БОЛЬНИЧНЫЙ  
УБОРЩИК ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ ОСНОВ-  
НОЙ ЦЕЛИ УЧРЕЖДЕНИЯ: ДЕЛАТЬ ВСЁ  
ДЛЯ ЗДОРОВЬЯ, КОМФОРТА И БЕЗО-  
ПАСНОСТИ ПАЦИЕНТОВ.



НАПРИМЕР, ЕСЛИ ПАЦИЕНТУ  
ПЛОХО ИЛИ БОЛЬНО, ДОЛЖЕН ЛИ УБОР-  
ЩИК ВЫЗВАТЬ МЕДСЕСТРУ?



А ЧТО НАСЧЕТ ТОГО, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ  
ПОСЕТИТЕЛЮ ОТЫСКАТЬ ПАЛАТУ, ГДЕ  
ЛЕЖИТ ЕГО БЛИЗКИЙ?



100-  
175  
→





ОДНАКО, СОЗДАВАЯ КОНКРЕТНЫЙ  
И ПОДРОБНЫЙ ДОГОВОР, БОЛЬНИЦА  
ЧЕТКО РАЗГРАНИЧИЛА, ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ  
РАБОТОЙ УБОРЩИКОВ, А ЧТО НЕТ.

МОЯ РАБОТА	НЕ МОЯ РАБОТА
МЫТЬ ПОЛЫ	ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ! (НАПРИМЕР...)
НАТИРАТЬ СТЕКЛЯННЫЕ ДВЕРИ	ПОМОГАТЬ ЗАБЛУДИВ- ШИМСЯ ПОСЕТИТЕЛЯМ
ПОПОЛНЯТЬ ЗАПАС САЛФЕТОК	ИНТЕРЕСОВАТЬСЯ У ПА- ЦИЕНТОВ, НУЖНА ЛИ ИМ ПОМОЩЬ
ПРОТИРАТЬ СТОЙКИ	УЛЫБАТЬСЯ ПЛАЧУЩЕМУ РЕБЕНКУ
ВЫНОСИТЬ МУСОР	ПРИДЕРЖИВАТЬ ДВЕРЬ ЛИФТА, ЕСЛИ КТО-ТО НЕ УСПЕВАЕТ В НЕГО ВОЙТИ
ПОПОЛНЯТЬ ЗАПАС БУМАЖНЫХ ПОЛОТЕНЕЦ	



ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ, КОТОРЫЙ,  
НАПРИМЕР, ПОДСКАЗЫВАЕТ ПРО-  
ВЕСТИ ЗАБЛУДИВШЕГОСЯ ЧЕЛО-  
ВЕКА, – ЭТО СВОЙСТВО НЕПОЛНЫХ  
КОНТРАКТОВ.



ОН ПОМОГАЕТ ЛЮДЯМ  
ДУМАТЬ О ГЛОБАЛЬНОЙ  
МИССИИ – ДУХЕ БОЛЬНИЦЫ, –  
А НЕ О СПИСКЕ ЗАДАЧ.



ДУХ ЗАКОНА ЧЕРЕЗ НЕПОЛНЫЕ КОНТРАКТЫ ПОЗВОЛЯЕТ  
ВСЕМ СОТРУДНИКАМ САМОСТОЯТЕЛЬНО ПРИНИМАТЬ РЕШЕ-  
НИЯ И В НУЖНЫЙ МОМЕНТ ПОСТУПАТЬ ПРАВИЛЬНО.



ВЕРНЕМСЯ К НАШИМ РАССТРОЕННЫМ  
ДОМОВЛАДЕЛЬЦАМ...

ХМ, ПОСЛЕ ВСЕГО, ЧТО  
Я УСЛЫШАЛ, Я ЗНАЮ, КАК МЫ ПО-  
СТУПИМ В СЛЕДУЮЩИЙ ОТПУСК.



И КАК ЖЕ?



ПРАВИЛО КЕМПИНГА!  
ТЫ ДОЛЖЕН ОСТАВИТЬ НАШ  
ДОМ В ТОМ ЖЕ СОСТОЯНИИ,  
В КАКОМ ЕГО ПРИНЯЛ.



ПЛЮС ОБЩИЕ  
ПОЛОЖЕНИЯ?



ДА!  
НО ДЕТАЛИ МЕНЯ  
НЕ ВОЛНУЮТ.

ЛУЧШЕ ОТДЫХАТЬ, ЗНАЯ, ЧТО  
ЗА ДОМОМ ПРИСМАТРИВАЮТ ОТ ЧИСТОГО  
СЕРДЦА, А НЕ ТОЛЬКО ФОРМАЛЬНО СОБЛЮ-  
ДАЯ ПРАВИЛА НА БУМАГЕ.



ОН НАЧИНАЕТ  
ПОНИМАТЬ!



# КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

Я ПОКАЗАЛ ТЕБЕ, КАК ЧАСТО  
МЫ НЕДООЦЕНИВАЕМ СИЛУ СОЦИ-  
АЛЬНЫХ НОРМ, СПОСОБНЫХ ИЗМЕ-  
НИТЬ НАШУ ЖИЗНЬ К ЛУЧШЕМУ.

ПОСМОТРИ ВОКРУГ  
И УВИДИШЬ, ЧТО ЭТИ ПРАВИЛА  
РАБОТАЮТ ВЕЗДЕ.

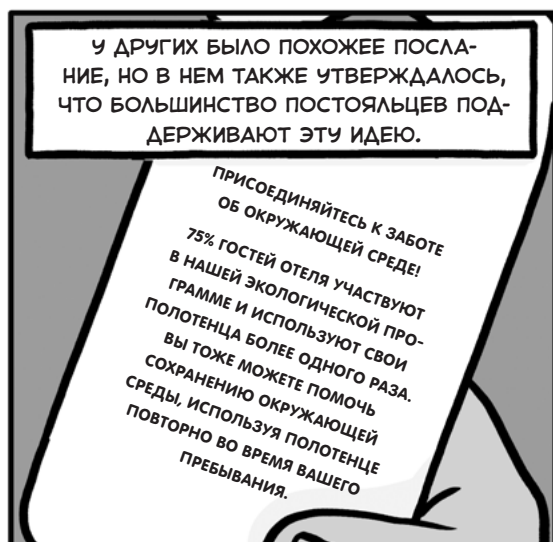
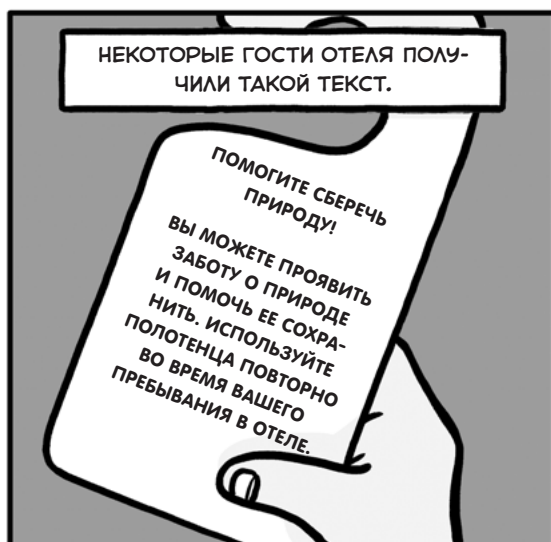
ПОКАЖИ МНЕ!  
ПОКАЖИ!

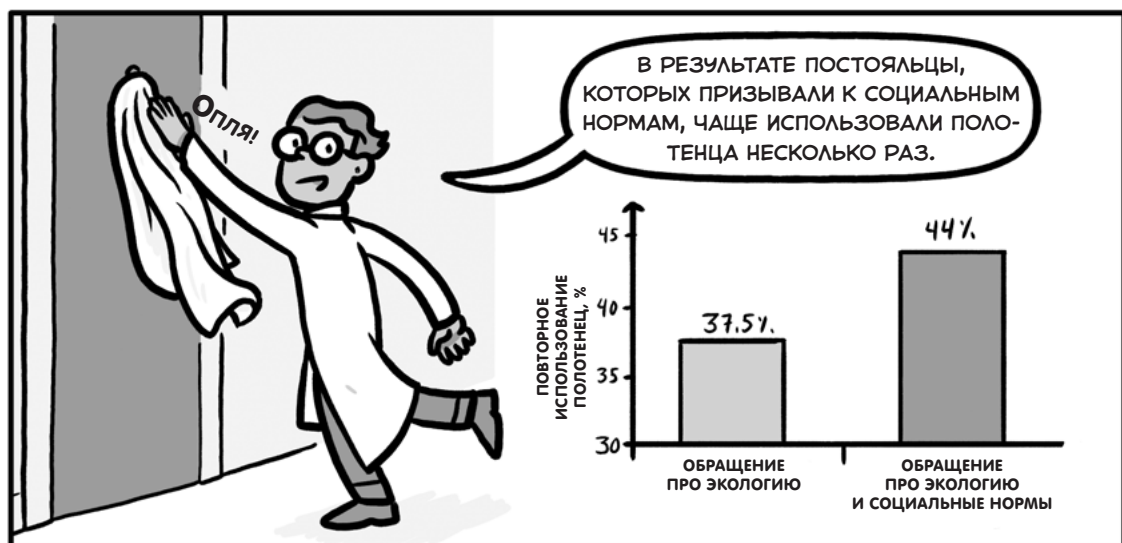




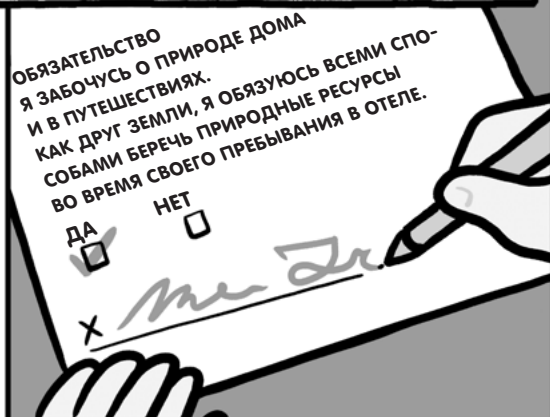








В ИССЛЕДОВАНИИ, ПРОВЕДЕННОМ ДРУГОЙ КОМАНДОЙ В 2012 ГОДУ, ПОСТОЯЛЬЦАМ ПРЕДЛАГАЛИ ЗНАЧОК «ДРУГ ЗЕМЛИ» И ПРОСИЛИ ПОДПИСАТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПОЛОТЕНЦА ПОВТОРНО И СНИЖАТЬ ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ.



СРЕДИ ТЕХ, КТО ТОЛЬКО ПОЛУЧИЛ ЗНАЧОК ИЛИ ТОЛЬКО ПОДПИСАЛ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО, ПОВТОРНО ИСПОЛЬЗОВАЛИ ПОЛОТЕНЦА 60% – ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО СРЕДИ ПОСТОЯЛЬЦЕВ, КОТОРЫЕ НИЧЕГО НЕ ПОЛУЧАЛИ И НЕ ПОДПИСЫВАЛИ.



НО ЧТО НАСЧЕТ ПОСТОЯЛЬЦЕВ, ПОЛУЧИВШИХ ЗНАЧОК И ПОДПИСАВШИХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО? 73% ОСТАВЛЯЛИ ПОЛОТЕНЦА ДЛЯ ПОВТОРНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ!



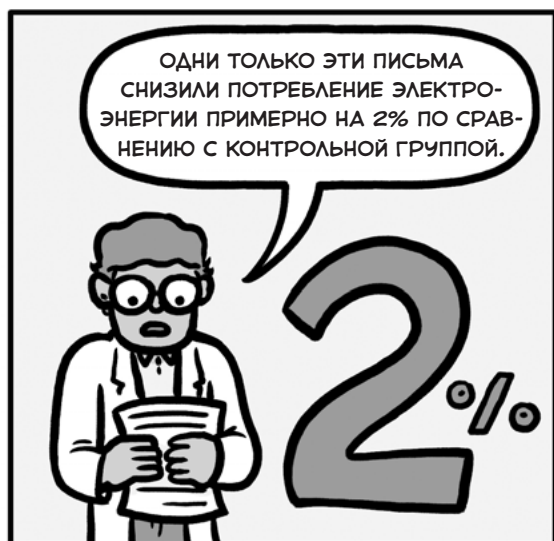
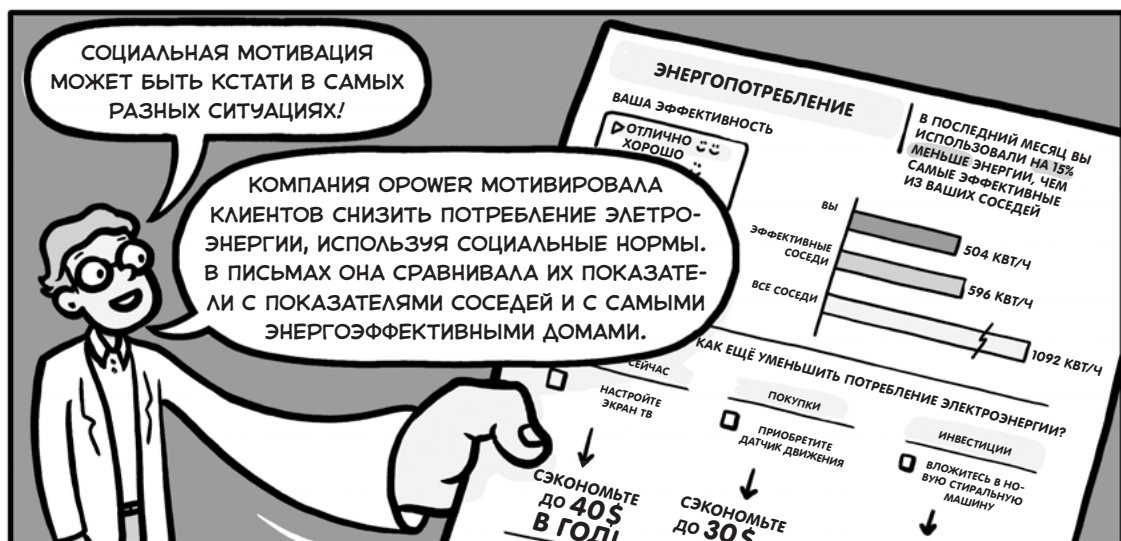
ПОДАРЕННЫЙ ЗНАЧОК И НАПОМИНАНИЕ О СОЦИАЛЬНОМ ОБЯЗАТЕЛЬСТВЕ ВМЕСТЕ ДАЮТ НЕПЛОХОЙ ЭФФЕКТ!



СПОСОБОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ СОЦИАЛЬНЫМИ ИНСТРУМЕНТАМИ ДОВОЛЬНО МНОГО. НЕ БОЙСЯ ИХ КОМБИНИРОВАТЬ, ПОКА ТЫ НЕ СМЕШИВАЕШЬ СОЦИАЛЬНЫЕ И РЫНОЧНЫЕ НОРМЫ, КОНЕЧНО.



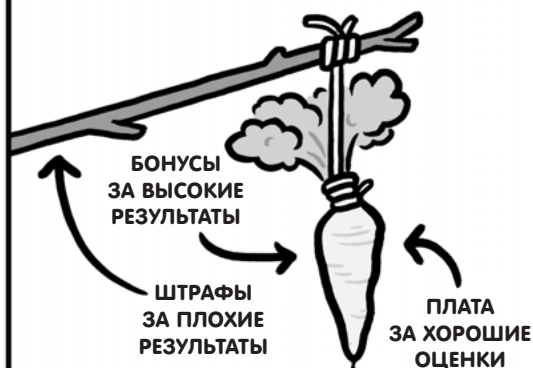








ЗАЧАСТУЮ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УЛУЧШИТЬ ПОКАЗАТЕЛИ УЧАЩИХСЯ И ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ, ПРИБЕГАЮТ К ДЕНЕЖНЫМ СТИМУЛАМ.



ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЕНЕЖНЫЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ ПОВЕДЕНИЯ - ЭТО ЗАМАНЧИВО, НО ИССЛЕДОВАНИЯ НЕ ПОДТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ОНИ ОБЕСПЕЧИВАЮТ РЕАЛЬНЫЕ УСТОЙЧИВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ.



ТАК СЕРИЯ ЭКСПЕРИМЕНТОВ, ПРОВЕДЕННЫХ В БОЛЕЕ ЧЕМ 200 ШКОЛАХ НЬЮ-ЙОРКА, ДАЛЛАСА И ЧИКАГО, ПОКАЗАЛА, ЧТО ВЛИЯНИЕ ДЕНЕГ «СТАТИСТИЧЕСКИ НЕЗНАЧИМО».



ДЕТЕЙ СТИМУЛИРОВАЛИ ЧИТАТЬ КНИГИ, ХОРОШО СДАВАТЬ ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ЭКЗАМЕНЫ ИЛИ ПОЛУЧАТЬ ВЫСОКИЕ ОЦЕНКИ.

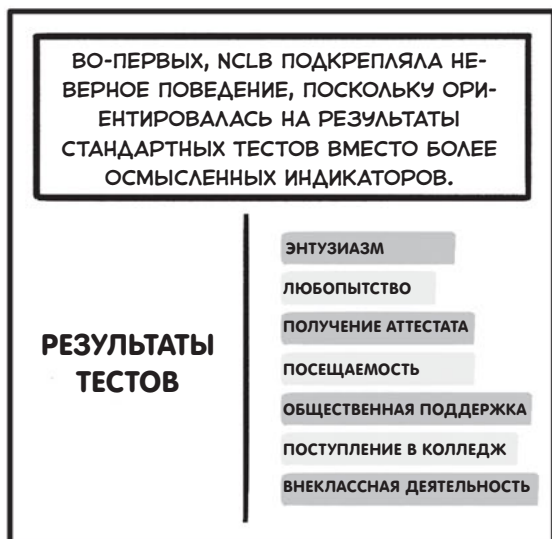
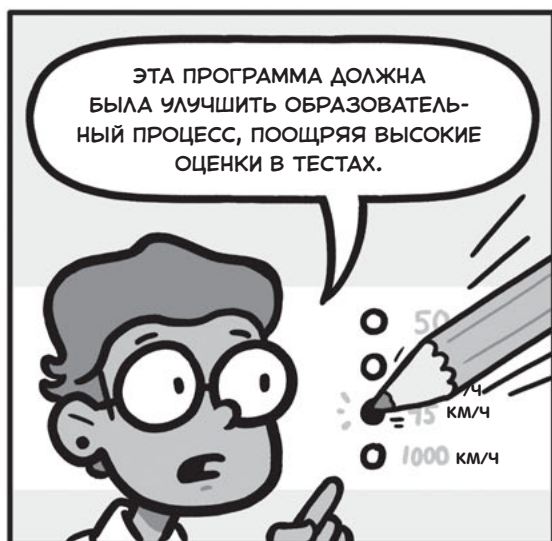


НАГРАДА БЫЛА ВЕСЬМА ЩЕДРОЙ - ОТ 80 ДО 2000 ДОЛЛАРОВ КАЖДОМУ. НО ШКОЛЬНИКИ ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛИ ОЧЕНЬ НЕБОЛЬШИЕ УЛУЧШЕНИЯ - ИЛИ ВООБЩЕ НИКАКИХ.



ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ДРУГОЙ ПРИМЕР, ПОСМОТРИ НА ЗАКОН «НИ ОДНОГО ОТСТАЮЩЕГО РЕБЕНКА» (NO CHILD LEFT BEHIND, NCLB) 2002 ГОДА.

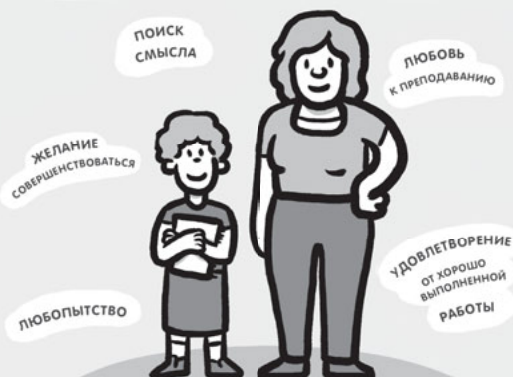




НАПРИМЕР, СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЮ, ПРОСТАЯ ОТПРАВКА РОДИТЕЛЯМ СООБЩЕНИЙ С ОЦЕНКАМИ И ЗАДАНИЯМИ ИХ ДЕТЕЙ ДВА РАЗА В МЕСЯЦ УЛУЧШАЕТ РЕЗУЛЬТАТЫ.



ОЖИДАЕМО И УЧИТЕЛЯ, И УЧАЩИЕСЯ ВЫКЛАДЫВАЮТСЯ ЛУЧШЕ, ЕСЛИ ЕСТЬ ВНУТРЕННЯЯ МОТИВАЦИЯ.



КОГДА УЧИТЕЛЕЙ СТИМУЛИРУЮТ ДЕНЬГАМИ, ЗАЧАСТУЮ НИКАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НЕ ПРОИСХОДИТ ИЛИ ПОКАЗАТЕЛИ УСПЕВАЕМОСТИ ДАЖЕ УХУДШАЮТСЯ!

КАК ТАК?



МАЛО ТОГО ЧТО ДЕНЕЖНЫЕ СТИМУЛЫ ВЫТЕСНЯЮТ СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ, НО К ТОМУ ЖЕ ИХ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НЕ ВСЕГДА СПРАВЕДЛИВО.



НАПРИМЕР...

БОНУС ПОЛУЧАТ ТОЛЬКО ЛУЧШИЕ ПЯТЬ ПРОЦЕНТОВ УЧИТЕЛЕЙ? ЭТО НЕ ПРО МЕНЯ, НЕ СТОИТ И ПЫТАТЬСЯ.



ЕСЛИ НЕЛЬЗЯ КУПИТЬ ЛЮБОВЬ УЧИТЕЛЯ К СВОЕМУ ТРУДУ ИЛИ ТЯГУ РЕБЕНКА К ЗНАНИЯМ, ТО ЧЕМ МОЖЕТ ПОМОЧЬ МИР СОЦИАЛЬНЫХ НОРМ?

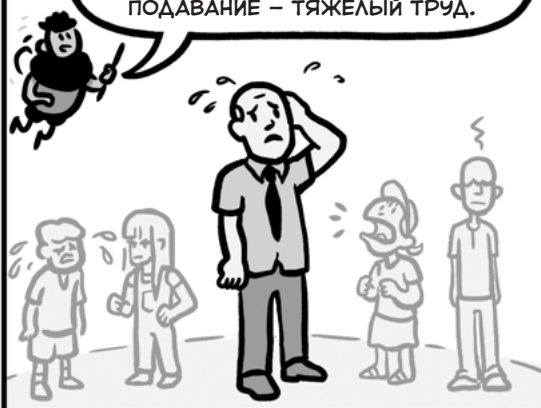




НУЖНО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ  
КАЖДЫЙ ОЩУЩАЛ СВОЙ ВКЛАД  
И ЧУВСТВОВАЛ ПОДДЕРЖКУ:  
УЧАЩИЕСЯ, РОДИТЕЛИ, УЧИТЕЛЯ  
И АДМИНИСТРАЦИЯ.



ПРАВИЛА СОЦИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ,  
КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ В БИЗНЕСЕ,  
ПРИМЕНИМЫ И ТУТ. НО ВСЕ ЖЕ ПРЕПОДАВАНИЕ – ТЯЖЕЛЫЙ ТРУД.



БОЛЬШИНСТВО УЧИТЕЛЕЙ ВЫБРАЛИ  
ЭТУ ПРОФЕССИЮ ПОТОМУ, ЧТО ИМ НРАВИТСЯ  
ДЕЛИТЬСЯ ЗНАНИЯМИ. ИХ ОСНОВНАЯ  
МОТИВАЦИЯ – ВНУТРЕННЯЯ.



Я ПОШЕЛ НА ЭТУ РАБОТУ,  
ПОТОМУ ЧТО ХОЧУ СДЕЛАТЬ  
МИР ЛУЧШЕ.



ЭТУ ТЕПЛУЮ ВНУТРЕНнюю  
МОТИВАЦИЮ МОЖНО ПОДОГРЕТЬ  
СОЦИАЛЬНЫМИ НОРМАМИ.



ВЗАИМНОЕ  
НАСТАВНИЧЕСТВО



ПОИСК  
ОБЩИХ ИНТЕРЕСОВ

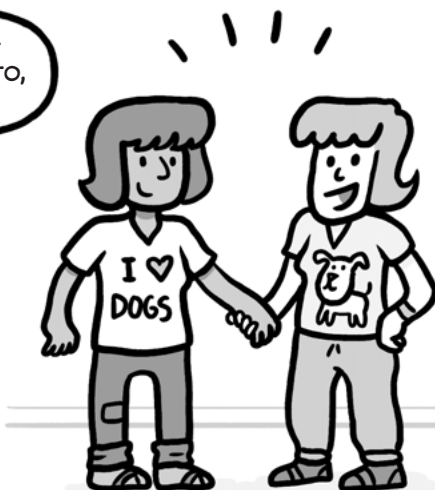
РАЗВИТИЕ  
СООБЩЕСТВА



СТИМУЛИРОВАНИЕ  
ВНУТРЕННЕЙ  
МОТИВАЦИИ  
К ОБУЧЕНИЮ



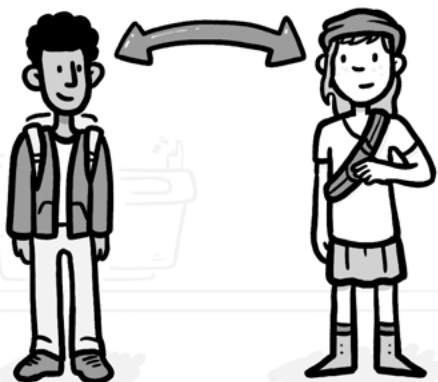
К ПРИМЕРУ, В ОБЩЕСТВЕ ЧЕЛОВЕК ИНТУИТИВНО ТЯНЕТСЯ К ЛЮДЯМ, ПОХОЖИМ НА НЕГО, И ХОРОШО К НИМ ОТНОСИТСЯ.



ЭТО ПРОВЕРЯЛОСЬ В ИССЛЕДОВАНИИ 2015 ГОДА, В КОТОРОМ УЧАСТВОВАЛИ ДЕВЯТИКЛАССНИКИ. В ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ГРУППЕ ШКОЛЬНИКАМ И ИХ УЧИТЕЛЯМ СООБЩИЛИ, ЧТО У НИХ ЕСТЬ ПЯТЬ ОБЩИХ ЧЕРТ.



А В КОНТРОЛЬНОЙ ГРУППЕ УЧАЩИЕСЯ УЗНАВАЛИ О ДЕТЯХ ИЗ ДРУГОЙ ШКОЛЫ.



ЧЕРЕЗ ПЯТЬ НЕДЕЛЬ В ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ГРУППЕ БЫЛИ БОЛЕЕ ВЫСОКИЕ ОЦЕНКИ, А ОТНОШЕНИЯ С УЧИТЕЛЯМИ ВОСПРИНИМАЛИСЬ КАК БОЛЕЕ БЛИЗКИЕ.



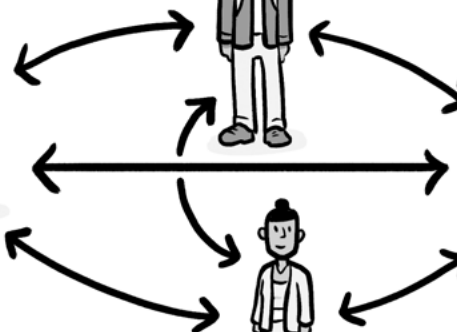
АНАЛОГИЧНО БЫЛО ДОКАЗАНО, ЧТО УЧИТЕЛЯ РАБОТАЮТ ЛУЧШЕ, КОГДА ДИРЕКТОР ШКОЛЫ ПРИЗНАЁТ ИХ ЛИЧНЫЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ПООЩРЯЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО.



РОДИТЕЛИ

УЧАЩИЕСЯ

АДМИНИСТРАЦИЯ



УЧИТЕЛЯ



НЕОБХОДИМО ПОДДЕРЖИВАТЬ ТЕСНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ УЧАЩИМИСЯ, ШКОЛОЙ И РОДИТЕЛЯМИ.

ПОМНИ, ЧТО ОТНОШЕНИЯ – ЭТО ВКЛАД НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ, А ФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ – КАК ПРАВИЛО, ТОЛЬКО ДО ТЕХ ПОР, ПОКА ПЛАТЯТ.





К СЧАСТЬЮ, ИССЛЕДОВАНИЕ, ПРОВЕДИВШЕЕСЯ В ВАШИНГТОНЕ В 2006-2008 ГОДАХ, ДАЛО ОТВЕТ ИМЕННО НА ТВОЙ ВОПРОС.



УЧЕНЫЕ ПРОВЕРЯЛИ, ИЗМЕНИТСЯ ЛИ ПОСЕЩАЕМОСТЬ ПРИСЯЖНЫХ ПРИ ПОВЫШЕНИИ КОМПЕНСАЦИИ ОТ СТАНДАРТНЫХ 10 ДОЛЛАРОВ В ДЕНЬ ДО ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ 60 ДОЛЛАРОВ\*.



\* ПРИМЕРНЫЙ УРОВЕНЬ МИНИМАЛЬНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА В ТО ВРЕМЯ

КАЖЕТСЯ, Я ДОГАДЫВАЮСЬ, ЧЕМ ВСЕ ЗАКОНЧИЛОСЬ...

ТЫ ПРАВ, ЕСЛИ ПОДУМАЛ, ЧТО ЭТО НЕ ПОМОГЛО!



РЕЗУЛЬТАТЫ В ДВУХ ГРУППАХ СРАВНИЛИ И УВИДЕЛИ, ЧТО ЛЮДИ СТАЛИ ПРИХОДИТЬ РЕЖЕ, КОГДА ИМ ПРЕДЛОЖИЛИ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ.

СЕРЬЕЗНО?



ОНИ СТАЛИ ВОСПРИНИМАТЬ ФУНКЦИИ ПРИСЯЖНЫХ КАК СКУЧНУЮ РАБОТУ С НИЗКОЙ ОПЛАТОЙ, А НЕ КАК СОЦИАЛЬНОЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО.



НУ ЕГО. НЕ ПОЙДУ.

УЧЕНЫЕ ПРЕДПОЛОЖИЛИ, ЧТО ЭФФЕКТИВНЕЕ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА СНЯТИИ КУЛЬТУРНЫХ БАРЬЕРОВ И ПОДЧЕРКНУТЬ СОЦИАЛЬНУЮ ЗНАЧИМОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИСЯЖНЫХ.

ПРИСОЕДИНЯЙСЯ К НАМ!

У НАС ЕСТЬ ПЕРЕВОДЧИКИ!

ТЫ НУЖЕН СООБЩЕСТВУ!







ХОРОШО ПОКАЗАЛО ЭТО ИССЛЕДОВАНИЕ  
В НЬЮ-ДЖЕРСИ, В РАМКАХ КОТОРОГО ДЕЛА-  
ЛИСЬ ЗВОНКИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ИЗБИРАТЕ-  
ЛЯМ ПО ЗАРАНЕЕ ЗАДАННОМУ СЦЕНАРИЮ.



ИЗБИРАТЕЛЯМ СООБЩАЛИ ЛИБО,  
КАК МНОГО ЛЮДЕЙ ГОЛОСУЕТ В ИХ  
ШТАТЕ, ЛИБО КАК МНОГО ЛЮДЕЙ  
ИГНОРИРУЕТ ВЫБОРЫ.

#### АКЦЕНТ НА ГОЛОСУЮЩИХ

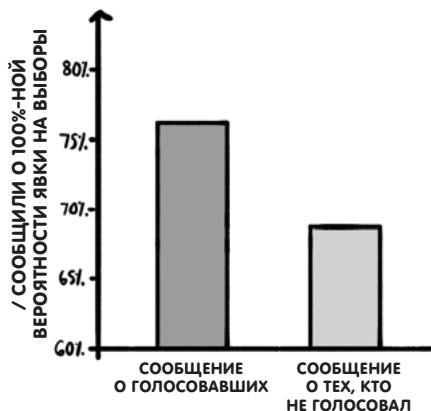
...СВЫШЕ ТРЕХ С ПОЛОВИНОЙ МИЛЛИОНОВ ЖИТЕЛЕЙ  
НЬЮ-ДЖЕРСИ ПРОГОЛОСОВАЛИ НА ПОСЛЕДНИХ ВЫ-  
БОРАХ. ЭТО РЕКОРД, И МНОГИЕ ДУМАЮТ, ЧТО ТЕНДЕН-  
ЦИЯ ПРОДОЛЖИТСЯ И НА ГЯДУЩИХ ВЫБОРАХ...

#### АКЦЕНТ НА ТЕХ, КТО НЕ ГОЛОСУЕТ

...ЯВКА НА ВЫБОРАХ БЫЛА САМОЙ НИЗКОЙ ЗА ПОСЛЕД-  
НИЕ 30 ЛЕТ. ОНА ОКАЗАЛАСЬ НА ЦЕЛЫХ 7% НИЖЕ, ЧЕМ  
НА ПОСЛЕДНИХ ВЫБОРАХ ГУБЕРНАТОРА...

ПРОСЛУШАВ ИНФОРМАЦИЮ, РЕСПОН-  
ДЕНТЫ ОТВЕЧАЛИ НА ВОПРОС, НАСКОЛЬКО  
ВЕРОЯТНА ИХ ЯВКА НА УЧАСТОК.

РАЗНИЦА БЫЛА ОЧЕВИДНА: ТЕ, КОМУ  
РАССКАЗАЛИ О КОЛИЧЕСТВЕ ПРОГОЛОСОВАВ-  
ШИХ, ОЦЕНИВАЛИ ВЕРОЯТНОСТЬ СВОЕГО УЧА-  
СТИЯ В ВЫБОРАХ ВЫШЕ, ЧЕМ ТЕ, КОМУ  
ГОВОРИЛИ О НИЗКОЙ ЯВКЕ.



ЭКСПЕРИМЕНТ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ –  
ЭТО ОДНО! СОМНЕВАЮСЬ, ЧТО СОЦИАЛЬ-  
НЫЕ НОРМЫ СРАБОТАЮТ НА ПРАКТИКЕ  
В БОЛЬШОМ МАСШТАБЕ.



ЛЕГКО! ВЕДЬ СИЛА СОЦИ-  
АЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ УЖЕ ЕСТЬ  
В ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ.

ЭТО ОНА  
ПРО FACEBOOK!





ЛЮДИ ИЗ СОЦИАЛЬНОЙ ГРУППЫ НАЖИМАЛИ НА КНОПКУ «Я ГОЛОСОВАЛ» НА 2,08% ЧАЩЕ, ЧЕМ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИЗ ИНФОРМАЦИОННОЙ ГРУППЫ.

**Я ГОЛОСОВАЛ!**



УЧЕННЫЕ АНАЛИЗИРОВАЛИ ДАННЫЕ И ВИДЕЛИ, КТО ОТДАЛ СВОЙ ГОЛОС НА САМОМ ДЕЛЕ.



ИНФОРМАЦИОННОЕ СООБЩЕНИЕ НЕ ИЗМЕНИЛО ФАКТИЧЕСКУЮ ЯВКУ. ТО ЕСТЬ ИНФОРМАЦИЯ САМА ПО СЕБЕ НЕ ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ.



ВПРОЧЕМ, ПОЛЬЗОВАТЕЛИ, ПОЛУЧИВШИЕ СОЦИАЛЬНОЕ СООБЩЕНИЕ, ГОЛОСОВАЛИ НА 0,39% ЧАЩЕ, ЧЕМ ПОЛЬЗОВАТЕЛИ ИЗ КОНТРОЛЬНОЙ ГРУППЫ.



ПУСКАЙ МЕЛОЧЬ, НО ЭТО ДЕМОНИСТРИРУЕТ, ЧТО ДАЖЕ ТАКОЕ НЕБОЛЬШОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ВЛИЯЕТ НА ПОВЕДЕНИЕ БОЛЬШОГО ЧИСЛА ИЗБИРАТЕЛЕЙ.

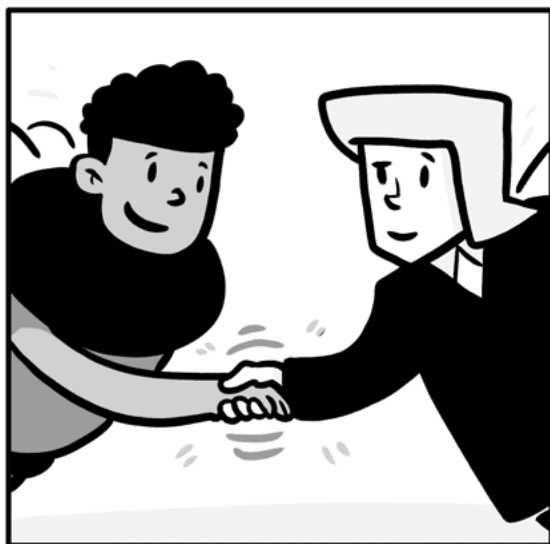


ПО ОЦЕНКАМ АВТОРОВ ИССЛЕДОВАНИЯ, БЛАГОДАРЯ ЭТОМУ ЭКСПЕРИМЕНТУ ПРОГОЛОСОВАЛИ 60 ТЫСЯЧ ЧЕЛОВЕК – И ЕЩЕ 280 ТЫСЯЧ, УВИДЕВШИХ, ЧТО ДЕЛАЮТ ИХ ДРУЗЬЯ.



ЭТО 340 ТЫСЯЧ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ГОЛОСОВ! И ВСЕ ИЗ-ЗА ОДНОГО СООБЩЕНИЯ FACEBOOK, ПОДЧЕРКИВАЮЩЕГО СОЦИАЛЬНУЮ НОРМУ.





МЫ МОЖЕМ РАЦИОНАЛЬНО ПРИМЕНЯТЬ РЫНОЧНЫЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ НОРМЫ, ВДОХНОВЛЯЯ ЛЮДЕЙ ДЕЙСТВОВАТЬ НА ПОЛЬЗУ СЕБЕ, ОКРУЖАЮЩИМ И ВСЕМУ МИРУ.





ТЕПЕРЬ ЯСНО! ЧТО ДЛЯ ПОДАРОКОВ НА ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ, ЧТО ДЛЯ БОЛЕЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ РАБОТАЮТ ОДНИ И ТЕ ЖЕ ПРАВИЛА.



НЕ ОСТАНАВЛИВАЙСЯ!  
РАССУЖДАЙ.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ, НАЛОГИ,  
ДОНОРСТВО... ВСЕ ЭТИ СФЕРЫ МОГУТ  
ВЫИГРАТЬ ОТ ПРИМЕНЕНИЯ ПРАВИЛЬНОГО  
НАБОРА НОРМ.



  **ДОНОР  
ОРГАНОВ**





# ЖИТЬ С ЭТИМ ЗНАНИЕМ

СПУСТЯ НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ  
ОБУЧЕНИЯ И РАЗМЫШЛЕНИЙ...

ДАНА, ЗАХОДИ!  
У НАС ДЛЯ ТЕБЯ СЮРПРИЗ.

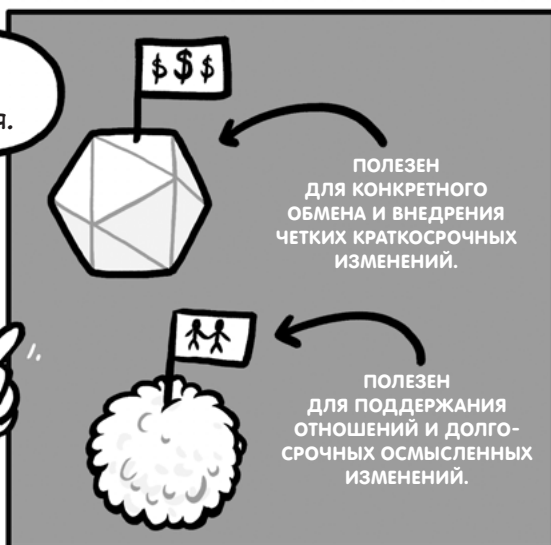
НАДЕЮСЬ, ЭТО  
НЕ ФРУКТОВЫЙ  
ТОРТ!



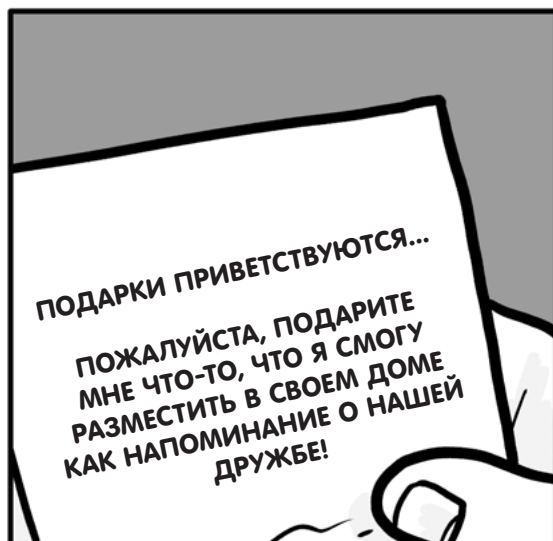
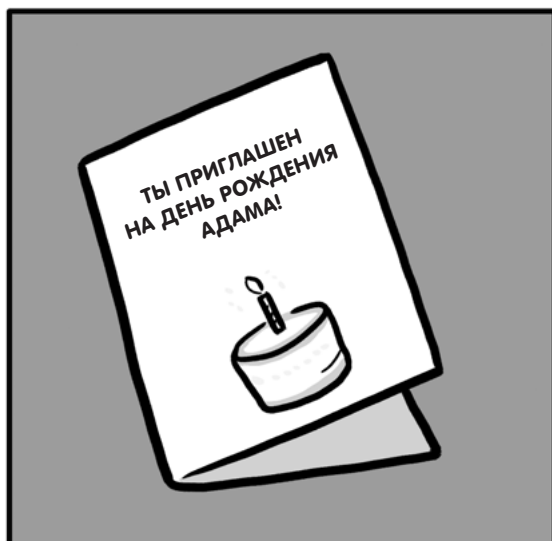


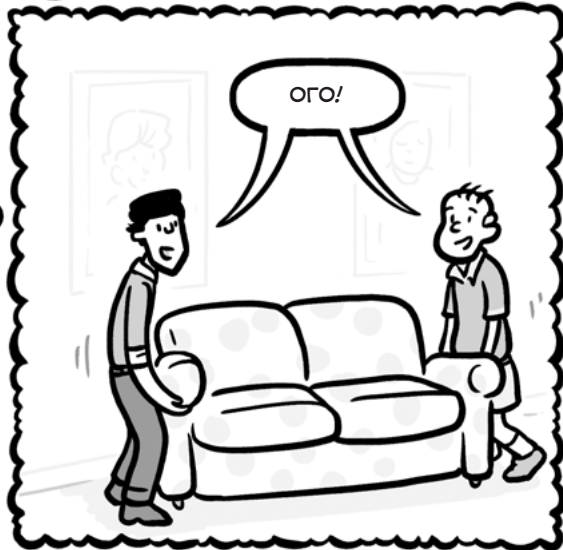
















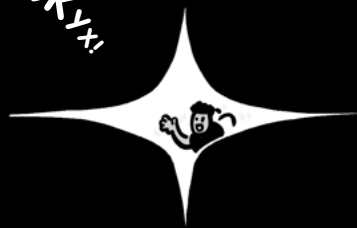








В ЖУЖИ





## ПРИМЕЧАНИЯ

### ГЛАВА ПЕРВАЯ. ДВА РАЗНЫХ МИРА

С.29 ...участники... эксперимента должны были перетащить круг

James Heyman and Dan Ariely, "Effort for Payment: A Tale of Two Markets," *Psychological Science* 15, no. 11 (November 2004): 987–93.

### ГЛАВА ВТОРАЯ. ПЕРЕХОДИМ НА ЛИЧНОСТИ

С.48 «болью платежа» (*pain of paying*)

Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, revised and expanded ed. (New York: HarperCollins, 2009).

### ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ПОДАРОК НА ВСЮ ЖИЗНЬ

С.56 опыт с перетаскиванием кружков

James Heyman and Dan Ariely, "Effort for Payment: A Tale of Two Markets," *Psychological Science* 15, no. 11 (November 2004): 987–93.

С.61 круговорот дарения (*cycle of giving*)

Lalín Anik, Lara B. Aknin, Michael I. Norton, and Elizabeth W. Dunn, "Feeling Good About Giving: The Benefits (and Costs) of Self-Interested Charitable Behavior," Working Paper 10-012, Harvard Business School, 2009.

С.68 ...как часто они [люди] дарят подарки определенных категорий

Guy Hochman, "Gift Giving Survey" (working paper, Duke University, 2013).

### ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. ПРИМЕНЯЕМ НА ПРАКТИКЕ

С.81 В 2008 году Нина Мазар, Он Амир и Дэн Ариели протестировали эффективность кодексов поведения

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely, "The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance," *Journal of Marketing Research* 45, no. 4 (December 2008): 633–44.

### ГЛАВА ПЯТАЯ. ГОТОВНОСТЬ РАБОТАТЬ И ДЕНЕЖНАЯ МОТИВАЦИЯ

С.88 ...когда приходится выбирать между наличными и чем-то неденежным с сопоставимой ценностью, люди обычно берут деньги

Victoria A. Shaffer and Hal R. Arkes, "Preference Reversals in Evaluations of Cash Versus Non-Cash Incentives," *Journal of Economic Psychology* 30, no. 6 (December 2009): 859–72.

С.93 В 2009 году ученые провели эксперимент в бедной деревне в Индии

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, and Nina Mazar, "Large Stakes and Big Mistakes," *Review of Economic Studies* 76, no. 2 (2009): 451–69.

С.95 ...фирма Goodyear Tire & Rubber провела эксперимент в полевых условиях

John M. Jack and Tom K. Gravalos, "The Trouble with Money," *Business Insider Worldwide* (Minneapolis: BI Performance Services, 1995).

С.98 *Лиад Барикет-Боймель, Гай Хокман и Дэн Ариели изучали, как разовые бонусы влияют на продуктивность фабрики по производству микрочипов*  
Liad Bareket-Bojmel, Guy Hochman, and Dan Ariely, "It's (Not) All About the Jack-  
sons: Testing Different Types of Short-Term Bonuses in the Field," *Journal of Manage-  
ment* 45, no. 2 (February 2017): 534–54. (Pub. online, 2014.)

С.101 *Себастьян Кьюб, Мишель Андре Марешаль и Клеменс Пуппе предложили участникам из немецкого университета три часа вводить данные в компьютер*  
Sebastian Kube, Michel André Maréchal, and Clemens Puppe, "The Currency of Rec-  
iprocity: Gift Exchange in the Workplace," *American Economic Review* 102,  
no. 4 (2012): 1644–62.

С.104 *...внутренняя мотивация действует изнутри*  
Richard M. Ryan and Edward L. Deci, "Self-Determination Theory and the Facilitation  
of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist* 55,  
no. 1 (January 2000): 68–78.

С.106 *В 1973 году Марк Липпер и Дэвид Грин провели исследование, в рамках ко-  
торого дошкольники рисовали.*

Mark R. Lepper, David Greene, and Richard E. Nisbett, "Undermining Chil-  
dren's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the 'Overjus-  
tification' Hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology* 28,  
no. 1 (1973): 129–37.

## ГЛАВА ШЕСТАЯ. К РЫНКУ И ОБРАТНО

С.125 *...исследование, проведенное Ури Гнизи и Альдо Рустичини*  
"A Fine Is a Price," *Journal of Legal Studies* 29, no. 1 (January 2000): 1–17.

С.130 *Спросите у Netflix!*

Nick Wingfield and Brian Stelter, "How Netflix Lost 800,000 Members, and Good Will,"  
*New York Times*, October 24, 2011.

С.133 *Стефан Мейерс провел эксперимент в университете Цюриха*

Stephan Meier's, "Do Subsidies Increase Charitable Giving in the Long Run? Matching  
Donations in a Field Experiment," *Journal of the European Economic Association* 5, no. 6  
(December 2007): 1203–22.

## ГЛАВА СЕДЬМАЯ. ЧУВСТВО ЗАВЕРШЕННОСТИ

С.147 *В какой-то момент время и усилия, затраченные на описание вероятных со-  
бытий, уже перестают того стоить*

Keith J. Crocker and Kenneth J. Reynolds, "The Efficiency of Incomplete Contracts:  
An Empirical Analysis of Air Force Engine Procurement," *Rand Journal of Economics* 24,  
no. 1 (Spring 1993): 126–46.

С.152 *...браки заканчиваются разводом чаще, если супруги отказываются объеди-  
нить свои финансы*

Catherine Kenney and Ryan Bogle, "Money, Honey If You Want to Get Along with Me: Money Management and Union Dissolution in Marriage and Cohabitation," Working Paper no. 25, Princeton University, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Center for Research on Child Wellbeing, May 2010.

C.152 *И ни для кого не секрет, что необходимое условие счастливого брака – терпение*  
Tara Parker-Pope, "Is Generosity Better Than Sex?" New York Times, December 11, 2011, <https://archive.nytimes.com/query.nytimes.com/gst/fullpage-9F04E5DA1139F932A-25751C1A9679D8B63.html>.

C.161 *В 2014 году Стивен Гарсия изучал роли духа и буквы закона в наших суждениях о том, что является законным и какие требования нужно исполнять*  
Stephen M. García, Patricia Chen, and Matthew T. Gordon, "The Letter Versus the Spirit of the Law: A Lay Perspective on Culpability," Judgment and Decision Making 9, no. 5 (September 2014): 479–90.

C.164 *В своей книге «Практическая мудрость» Барри Шварц и Кеннет Шарп исследуют работу больничных уборщиков*  
Barry Schwartz and Kenneth E. Sharpe, "Practical Wisdom: Aristotle Meets Positive Psychology," Journal of Happiness Studies 7, no. 3 (2006): 377–95; Barry Schwartz and Kenneth E. Sharpe, Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing (New York: Riverhead Books, 2010).

## ГЛАВА ВОСЬМАЯ. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

C.171 *21 из 37 крупнейших водоносных горизонтов пустеют, то есть запасы пресной воды уменьшаются с каждым днем*

Alexandra S. Richey, Brian F. Thomas, Min-Hui Lo, John T. Reager, James S. Famiglietti, Katalyn Voss, Sean Swenson, and Matthew Rodell, "Quantifying Renewable Groundwater Stress with GRACE," Water Resources Research 51, no. 7 (2015): 5217–38.

C.171 *...загрязнение воздуха – причина 200 тысяч ранних смертей только в США*  
Fabio Caiazzo, Akshay Ashok, Ian A. Waitz, Steve H. L. Yim, and Steven R. H. Barrett, "Air Pollution and Early Deaths in the United States, Part I: Quantifying the Impact of Major Sectors in 2005," Atmospheric Environment 79 (2013): 198–208.

C.172 *В исследовании 2008 года использовали таблички на дверные ручки, с помощью которых постояльцы сообщали, что их полотенца можно не убирать*  
Noah J. Goldstein, Robert B. Cialdini, and Vladas Griskevicius, "A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels," Journal of Consumer Research 35, no. 3 (2008): 472–82.

C.174 *...постояльцам предлагали значок «друг Земли» и просили подписать обязательство использовать полотенца повторно и снижать потребление электроэнергии*  
Katie Baca-Motes, Amber Brown, Ayelet Gneezy, Elizabeth A. Keenan, and Leif D. Nelson, "Commitment and Behavior Change: Evidence from the Field," Journal of Consumer Research 39, no. 5 (2012): 1070–84.

С.175 Компания OPOWER мотивировала клиентов снизить потребление электроэнергии, используя социальные нормы

Hunt Allcott, "Social Norms and Energy Conservation," *Journal of Public Economics* 95, nos. 9–10 (October 2011): 1082–95.

С.177 Так серия экспериментов, проведенных в более чем 200 школах Нью-Йорка, Далласа и Чикаго, показала, что влияние денег «статистически незначимо»

Roland G. Fryer, Jr., "Financial Incentives and Student Achievement: Evidence from Randomized Trials," *Quarterly Journal of Economics* 126, no. 4 (May 2011): 1755–98.

С.178 ...выяснилось, что долгосрочное влияние на жизнь школьников было скорее отрицательным

Marianne Perie and David P. Baker, "Job Satisfaction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation," *Statistical Analysis Report*, National Center for Education Statistics, July 1997.

С.178 Система стимулов снижала мотивацию учителей и внутреннее стремление школьников учиться и показывать хорошие результаты

Lisa Guisbond, Monty Neill, and Bob Schaeffer, "NCLB's Lost Decade for Educational Progress: What Can We Learn from This Policy Failure?" *Educação & Sociedade* 33, no. 119 (2012): 405–30.

С.178 Для глубоких и долгосрочных изменений лучше обращаться к непосредственным причинам, а не к финансовым стимулам

Valerie Strauss, "No Child Left Behind's Test-Based Policies Failed. Will Congress Keep Them Anyway?" *Washington Post*, February 13, 2015.

С.179 Простая отправка родителям сообщений с оценками и заданиями их детей два раза в месяц улучшает результаты

Just sending biweekly text messages: Peter Bergman, "Parent-Child Information Frictions and Human Capital Investment: Evidence from a Field Experiment," *CESifo Working Paper Series* no. 5391, June 24, 2015.

С.179 ...и учителя, и учащиеся выкладываются лучше, если есть внутренняя мотивация

Ronald D. Sylvia and Tony Hutchison, "What Makes Ms. Johnson Teach? A Study of Teacher Motivation," *Human Relations* 38, no. 9 (September 1985): 841–56.

С.181 ...школьникам и их учителям сообщили, что у них есть пять общих черт

Hunter Gehlbach, Maureen E. Brinkworth, Aaron M. King, Laura M. Hsu, Joseph McIntyre, and Todd Rogers, "Creating Birds of Similar Feathers: Leveraging Similarity to Improve Teacher-Student Relationships and Academic Achievement," *Journal of Educational Psychology* 108, no. 3 (2016): 342–52.

С.183 ...некоторые суды отмечают неявку до 50% присяжных заседателей

Maxine Bernstein, "Judges Cracking Down on People Who Snub Jury Duty," *Associated Press*, May 21, 2017, <https://apnews.com/62b279c38615469fb9bee505c9c66ff5>.

C.184 *Результаты... сравнили и увидели, что люди стали приходить реже, когда им предложили больше денег*

Andrew J. Bloeser, Carl McCurley, and Jeffery J. Mondak, "Jury Service as Civic Engagement: Determinants of Jury Summons Compliance," *American Politics Research* 40, no. 2 (2012): 199–204.

C.185 *На выборах президента США в 2016 году проголосовало только 61,4% избирателей*

Thom File, *Characteristics of Voters in the Presidential Election of 2016*, United States Census Bureau, September 2018, <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2018/demo/P20-582.pdf>.

C.186 *Те, кому рассказали о количестве проголосовавших, оценивали вероятность своего участия в выборах выше, чем те, кому говорили о низкой явке*

Alan S. Gerber and Todd Rogers, "Descriptive Social Norms and Motivation to Vote: Everybody's Voting and so Should You," *Journal of Politics* 71, no. 1 (2009): 178–91.

C.188 *Пользователи, получившие социальное сообщение, голосовали на 0,39% чаще, чем пользователи из контрольной группы*

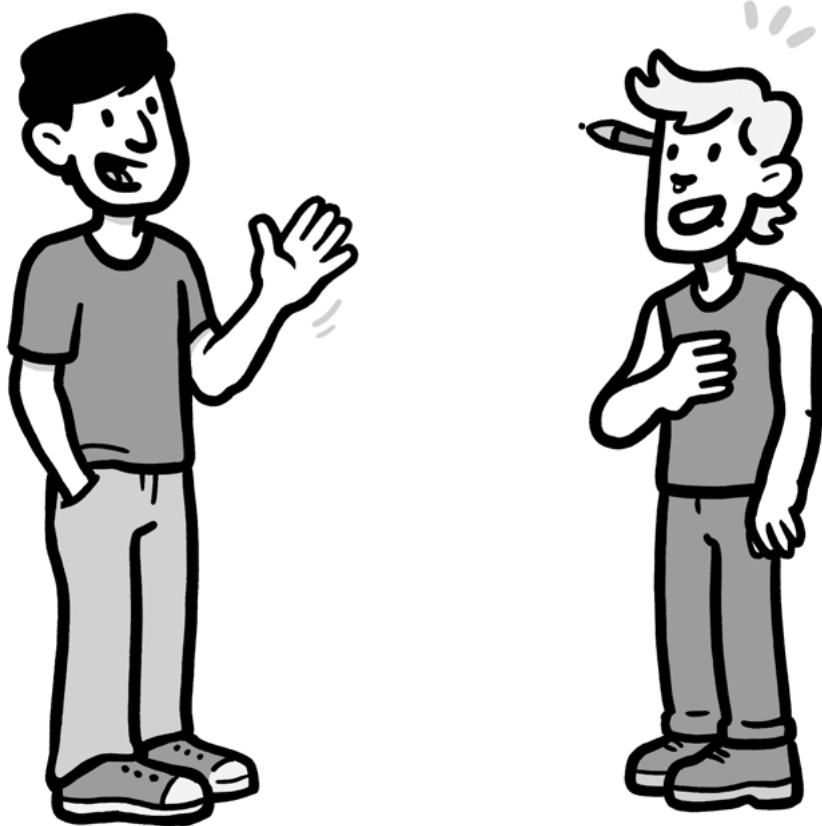
Robert M. Bond, Christopher J. Fariss, Jason J. Jones, Adam D. I. Kramer, Cameron Marlow, Jaime E. Settle, and James H. Fowler, "A 61-Million-Person Experiment in Social Influence and Political Mobilization," *Nature* 489, no. 7415 (2012): 295.



## ОБ АВТОРАХ

Дэн Ариели — профессор психологии и поведенческой экономики в Университете Дьюка (США). Он является основателем и директором Center for Advanced Hindsight, одним из создателей документального фильма «(Не)честность. Вся правда о неправде», автором нескольких бестселлеров по версии New York Times. Среди его книг — «Предсказуемая иррациональность», «Позитивная иррациональность», «Вся правда о неправде» и «Исчезающие носки, новогодние обещания и еще 99 загадок бытия».

Мэт Троуэр — авторы комиксов и иллюстраторы, проживающие в Дареме, Северная Каролина. Мэт работают в Center for Advanced Hindsight. Когда не занимаются иллюстрацией научных исследований, они<sup>1</sup> проводят время со своими собаками.



---

<sup>1</sup> Мэт Троуэр определяет себя как агендера и настаивает на употреблении в отношении себя местоимения «они».

Приключения и фэнтези

Графические романы

Биографии

Арт-комиксы

Познавательные

Читают дети

ПРИВЕТ!



**МИ∞ Комиксы**

Все комиксы  
на одной странице:  
[mif.to/comics](https://mif.to/comics)

Подписывайтесь на полезную  
рассылку: книги, скидки и подарки  
[mif.to/com-letter](https://mif.to/com-letter)



#mifcomics



Издание для досуга

Дэн Ариели, Мэт Трoуэр

## УМНЫЕ РЕШЕНИЯ

Как сделать правильный выбор:  
от семейных ужинов до серьезных сделок

Шеф-редактор Анна Сиваева

Арт-директор Елизавета Краснова

Ответственный редактор Мария Соболева

Верстка Марина Вахромеева

Обложка Юлии Сидневой

Литературный редактор Балтрушайтис Дарья

Научный редактор Владимир Шульпин

Корректоры Елена Гурьева, Надежда Власенко

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

123104, Россия, г. Москва, Б. Козихинский пер., д. 7, стр. 2

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

[vk.com/mifcomics](https://vk.com/mifcomics)

ISBN 978-5-00169-050-4

16+

АДАМ, КАК И МЫ ВСЕ, КАЖДЫЙ ДЕНЬ ВЫНУЖДЕН ПРИНИМАТЬ ВАЖНЫЕ РЕШЕНИЯ. И ОН ЧАСТО ОШИБАЕТСЯ, ПОТОМУ ЧТО ЭТО НЕ ТАК-ТО ПРОСТО.

СТОИТ ЛИ ДАВАТЬ В ДОЛГ ДРУЗЬЯМ? ЧТО ВЫБРАТЬ В КАЧЕСТВЕ ПОЩЕРЕНИЯ НА РАБОТЕ: ПРЕМИЮ ИЛИ ОТПУСК НА БАГАМАХ С ОПЛАТОЙ ВСЕХ РАСХОДОВ? НУЖНО ЛИ ПРЕДЛАГАТЬ ДЕНЬГИ ЗА ДРУЖЕСКОЕ УГОЩЕНИЕ? ЧТОБЫ НЕ ВЫГЛЯДЕТЬ ГЛУПО, НАДО РАЗОБРАТЬСЯ, ГДЕ ПРОХОДИТ ГРАНЬ МЕЖДУ РЫНОЧНЫМ И СОЦИАЛЬНЫМ. ТУТ АДАМ СРАЗУ ТЕРЯЕТСЯ! ВСЁ ДЕЛО В ТОМ, ЧТО ОН СОВСЕМ НЕ ПОНИМАЕТ, КАК УСТРОЕНЫ ЭТИ ДВА МИРА.

ДАНА – ЛУЧШИЙ КОНСУЛЬТАНТ ПО ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ – СПЕШИТ НА ПОМОЩЬ! ОН И ДВЕ ЕГО ПОМОЩНИЦЫ: ФЕЯ РЫНКА И ФЕЯ СОЦИУМА – НАУЧАТ АДАМА ПРИНИМАТЬ САМЫЕ ЛУЧШИЕ, ОБДУМАННЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ.



издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**

[vk.com/mifcomics](https://vk.com/mifcomics)

