



Отзывы



В книге вы найдете простое послание, способное изменить жизнь каждого. Шварц предлагает одиннадцать простых практических шагов, чтобы научиться выбирать мудрее — они преобразят вашу повседневную жизнь... Обязательно читайте!

*ФИЛИП ЗИМБАРДО,
всемирно известный социальный психолог,
автор книги «Как побороть застенчивость»*

В своей революционной и потрясающе логичной работе Барри Шварц показывает, что невероятное многообразие выбора в современном мире уже слишком. Обширный ассортимент лишает потребителя сил и удовлетворения собственными решениями. Эта книга обязательная к прочтению для каждого думающего человека.

*МАРТИН СЕЛИГМАН,
известный психолог,
автор книги «Новая позитивная психология»*

Современный мир предлагает нам все больше вариантов выбора, но, что иронично, все меньше удовлетворяет нас. В этой провокационной и захватывающей книге описаны шаги к более благополучной жизни, которые мы можем предпринять.

*ДЭВИД МАЙЕРС,
социальный психолог, популяризатор науки,
автор книги «Социальная психология»*

Данная книга замечательна по двум причинам. Во-первых, в ней убедительно доказано, почему иногда меньше вариантов лучше, и некоторые из нас слишком сильно стремятся к совершенству. И во-вторых, в процессе рассуждения об этом автор дает обзор современных психологических исследований в области принятия решений и благополучия.

*ДАНИЭЛЬ КАНеман,
лауреат премии по экономике памяти
Альфреда Нобеля 2002 года,
автор книги «Думай медленно... решай быстро»,
профессор психологии Принстонского университета,
член Национальной академии наук США*

Великолепно... Шварц блестяще доказывает корреляцию между нашим эмоциональным состоянием и тем, что он называет «тиранией выбора», а возможные последствия этого явления ужасают... Эта книга заставляет нас задуматься.

CHRISTIAN SCIENCE MONITOR

Шварц выстраивает аргументы логически и убедительно... [Он] потрясающе точно и размеренно пишет, и книга по-настоящему увлекает.

AUSTIN AMERICAN-STATESMAN

Шварц повествует о том, как возможность выбирать росла, как все увеличивалось наше стремление к идеалу и почему из-за этого мы только больше страдаем — от сожаления, упущенных возможностей и ощущения неполноценности... Автор дает полезные рекомендации, как жить в мире бесконечного выбора, подавляющего нас.

THE ST. PETERSBURG TIMES

Эта книга великолепная и к тому же полезная. Аргументы в ней отлично обоснованы и подкреплены ссылками на исследования.

THE NEW YORK OBSERVER

Очевидно, что Шварцу удалось ухватить обстановку в стране.

THE CHRISTIAN CENTURY

Проницательное исследование, успешно раскрывающее свое название.

THE PHILADELPHIA INQUIRER

Шварц открывает нам глаза на многие события повседневной жизни, о которых стоит задуматься.

BOOKLIST

Эта книга обязательна к прочтению.

THE GUARDIAN (LONDON)

Барри Шварц

Парадокс выбора

Как принимать решения,
о которых мы не будем жалеть

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 159.923.2

ББК 88.52

ШЗЗ

Barry Schwartz

THE PARADOX OF CHOICE:

WHY MORE IS LESS, REVISED EDITION.

Copyright © 2004, 2016 by Barry Schwartz

© Миша Ильвес, иллюстрации, 2023

Шварц, Барри.

ШЗЗ Парадокс выбора : как принимать решения, о которых мы не будем жалеть / Барри Шварц ; [перевод с английского О. Джангольской]. — Москва : Эксмо, 2023. — 320 с.

ISBN 978-5-04-159747-4

Когда вы решили купить микроволновую печь, то идете в магазин. Там узнаете, что они бывают простыми, с грилем, с грилем и конвекцией, встроенные или отдельностоящие, черные, белые, оранжевые. Вы начинаете искать подробности в интернете и читаете статьи об устройстве магнетрона, чтобы понять, какая мощность нужна вам для разогрева супа. Спрашиваете своих друзей совета, какой бренд лучше всего купить. Вооружившись новыми знаниями, вы возвращаетесь в магазин и узнаете, что есть выгодные модели с расширенной гарантией, а есть с бесплатной доставкой...

Постоянный выбор утомляет. Мы привыкли, что чем его больше, тем лучше, но на самом деле это не так. Изобилие пагубно влияет на нас, а одержимость выбором заставляет чувствовать себя несчастным.

Психолог Барри Шварц исследовал этот феномен и вывел 11 простых шагов, которые помогут не тратить много времени на выбор любого масштаба: от ипотеки до десерта в кафе. В легкой и юмористической форме автор подмечает нюансы нашей повседневности и делит людей на максимизаторов и довольствователей. Барри Шварц поможет сократить любой выбор до двух позиций и сэкономить время на то, что по-настоящему важно.

УДК 159.923.2

ББК 88.52

ISBN 978-5-04-159747-4

© Джангольская О., перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Оглавление



Отзывы	2
Предисловие ко второму изданию Барри Шварц	9
Пролог. ПАРАДОКС ВЫБОРА: ДОРОЖНАЯ КАРТА	18

Часть I. Когда мы выбираем

Глава 1. ЗА ПОКУПКАМИ	27
Глава 2. НОВЫЕ ОБЛАСТИ ВЫБОРА	44

Часть II. Как мы выбираем

Глава 3. РЕШЕНИЕ И ВЫБОР	73
Глава 4. КОГДА ПОДОЙДЕТ ТОЛЬКО ЛУЧШЕЕ	106

Часть III. Почему мы страдаем

Глава 5. ВЫБОР И СЧАСТЬЕ	133
Глава 6. УПУЩЕННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ	155
Глава 7. «ЕСЛИ БЫ...»: ПРОБЛЕМА СОЖАЛЕНИЙ	190
Глава 8. ПОЧЕМУ РЕШЕНИЯ РАЗОЧАРОВЫВАЮТ: ВОПРОС АДАПТАЦИИ	212

Глава 9. ПОЧЕМУ СРАВНЕНИЕ ВСЕМУ ВРЕДИТ	227
--	-----

Глава 10. КТО ВИНОВАТ?	250
------------------------------	-----

Часть IV. Что можем сделать мы

Глава 11. КАК РАСПОРЯЖАТЬСЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ ВЫБИРАТЬ	271
--	-----

Благодарности	289
---------------------	-----

Полезные ссылки и примечания	292
------------------------------------	-----

Алфавитный указатель	314
----------------------------	-----

Предисловие ко второму изданию от Барри Шварца



У АМЕРИКАНЦЕВ ЕСТЬ МАССА УБЕЖДЕНИЙ, НАСТОЛЬКО ПРОЧНО вплетенных в мировоззрение, что мы даже не осознаем, как они влияют на нашу жизнь. Их можно выразить в форме своеобразного силлогизма:

Чем более свободны люди, тем больше у них благополучия.

Чем больше у людей возможность выбора, тем больше у них свободы.

Следовательно, чем больше выбора у людей — тем больше у них благополучия.

Сложно оспорить любое из этих утверждений. Для большей части американцев свобода — высшее благо. Чем ее больше, тем лучше их жизнь и тем выше качество жизни всего общества. Когда государство пытается ограничить наши свободы (заставляя пристегиваться в машине или оплачивать обязательную страховку), требуется немало усилий для оправдания подобного вмешательства.

Мы стремимся укрепить свои свободы, но каким образом? Свободы без возможности выбирать не существуют.

Если граждане свободны смотреть телевизор, когда только пожелают, но при этом им доступно вещание лишь одного телеканала, это вовсе не свобода. Так что путь к ее укреплению и расширению — это расширение возможности выбора. Практически каждый экономист подтвердит: наличие выбора положительно повлияет на многих и не сделает никому хуже. Если вы довольны выбором между кукурузными хлопьями и овсянкой, можете не обращать внимания на десятки других вариантов завтрака на полках магазина. Если вас устраивают каналы *ESPN* и *CNN*, можете даже не включать сотни других доступных. Наличие большого количества вариантов никак не повредит, и при этом, если вам не нравятся ни хлопья, ни овсянка, можете позволить себе что-то другое. Вот и подтверждение нашего силлогизма: чем больше выбора, тем больше благополучия. Согласно данной точке зрения, если родители смогут выбирать, в какую школу отправлять детей, это никак не повредит благосостоянию родителей, которых устраивают и обычные государственные школы по месту жительства, однако благотворно повлияет на тех, кто считает, что качества образования в государственных недостаточно.

Согласившись с этим силлогизмом свободы, выбора и благосостояния, вы видите всю привлекательность системы, где за наше внимание соревнуется целый ряд рынков. Это касается не только хлопьев и телевидения, но и страхования здоровья, образования и медикаментов. По этой логике, вместо того чтобы просто позволить государству диктовать, что выбирать, мы должны разрешить производителям конкурировать между собой, позволяя гражданам принимать решение. Победители выигрывают, давая нам то, что мы хотим.

На протяжении многих лет, начиная с 1970-х годов, я размышлял о том энтузиазме, с которым мы поощряем свободный рынок, воспринимая его как чудодейственное средство, способное дать людям именно то, чего они хотят от жизни. Предположения, как люди принимают решения, выдвигаемые экономистами, меня не убеждали. С моей точки зрения, главное благо рынка — его ориентация на личную свободу выбора. Однако люди не идеально рационально принимают решения, как считают экономисты. Мы все ошибаемся — хотя бы иногда. И более того, думаю, важнейшие решения (например, в какую школу отправить детей, где работать, лечиться и как оплачивать данные решения, как принимать участие в общественной жизни и так далее) не должны диктоваться рынком. В некоторых случаях его свободу лучше ограничивать, а не поощрять. У свободного рынка есть свое место в наших жизнях — но не везде.

В 1994 году я написал книгу об этом под названием *The Costs of Living: How Market Freedom Erodes the Best Things in Life* (рус. *Стоимость жизни: Как свобода рынка разрушает лучшее в нашей жизни*). Именно в процессе ее написания я серьезно задумался о преимуществах и недостатках неограниченной свободы выбора. Есть ряд философов, размышлявших над возможностью, что, хотя свобода выбора — это замечательно, для нас это слишком хорошо. Однако подобных немного, и большая часть социологов, политических деятелей и рядовых граждан придерживаются силлогизма, о котором говорилось выше.

Позже, в 1999 году психологи Шина Айенгар и Марк Леппер опубликовали статью, изменившую мою жизнь. В ней (подробно обсудим ее позже) были представлены

три исследования, каждое из которых подтверждало: предоставляя людям широкую возможность выбора, вы их не освобождаете, а парализуете. И даже если люди преодолевали ступор и выбирали среди большого количества вариантов, их в меньшей степени устраивало решение, чем если бы они выбирали из ограниченного количества. Приблизительно в то же время, когда работу опубликовали, меня попросили написать статью для одного видного журнала по психологии о ценности личной автономии, и я снова занялся исследованием свободы и выбора (и их соотношении с независимостью). Я предположил, что утверждение: «Люди в большей степени удовлетворены сделанным выбором, если у них больше вариантов, а следовательно, больше автономии» не вполне верно. Вскоре после ее написания я отправился купить себе новые джинсы. Получилось, что к этому моменту я достаточно давно не был в магазине, и теперь меня ошеломило представленное количество вариантов. Имея огромный ассортимент перед глазами, я умудрился найти самые удобные из всех, что у меня когда-либо были. И все равно остался недоволен. С этого началась новая книга.

С момента первой публикации (в 2005 году) у меня была масса возможностей обсудить работу. Я прочитал почти сотню лекций, давал множество теле- и радиоинтервью и говорил с огромным количеством журналистов. Помимо этого, я выступил с речью на ежегодной конференции TED, которая набрала 5 млн просмотров. Реакция слушателей оказалась приятно положительной. Снова и снова люди говорили, что я открыл им глаза на источник их собственных проблем и они также сталкивались со своей версией «парадокса выбора джинсов».

Мои исследования на этом не закончились. Вместе с коллегами Эндрю Вандом, Соней Любомирски, Джоном Монтероссо, Кэтрин Уайт и Дарреном Леманом я изучал следующий вопрос: одинаково ли влияет большой выбор на всех. Если собираетесь найти лучшее — неважно, телевизионное шоу, завтрак, дом, машину, работу или романтического партнера, — широкая возможность выбора становится проблемой, потому что единственный способ понять, что у вас лучшее, — попробовать все. И наоборот, если хотите найти нечто «достаточно хорошее», большой выбор почти (а то и вовсе) не проблема.

Выбирая «достаточно хорошее», люди перестают искать, как только найдут подходящий вариант.

Вместе с коллегами мы разработали шкалу максимизации, по которой можно различать эти два типа людей. И обнаружили, что люди отличаются по уровню требований во время принятия решений. Те, кто хочет только лучшее (максимизаторы), сталкиваются с большим количеством проблем и в меньшей степени довольны итоговым выбором, а также уровнем жизни в целом, чем те, кто довольствуется «достаточно хорошим» (их мы называли довольствователями). Более подробно о различиях между ними, а также о шкале для измерения данных свойств я пишу в главе 4.

В 2005 году я пришел к выводу, что возможность выбирать не является абсолютным благом и высокие стандарты способны усложнить проблему выбора. На протяжении десятилетия после выпуска книги было проведено множество исследований на данную тему. Они убедили меня, что избыточность вариантов выбора действительно представляет собой проблему (хотя не для всех и не во всех ситуа-

циях). Для кого-то силлогизм действительно оказывается верным: больше вариантов выбора — лучше. Несмотря на то что различие между максимизаторами и довольствующателями подтверждается и современными исследованиями, мы все еще не до конца понимаем все психологические аспекты, относящиеся к этому.

В переиздании книги я постарался изменить как можно меньше. Структура та же, что и в предыдущем издании, как и аргументы о цене и преимуществах выбора. Я включил новые исследования, проведенные после первого издания, и добавил больше ссылок на еще более новые исследования в примечаниях в конце книги. Тем не менее уже знакомые с данной работой по большей части будут ее перечитывать, а не открывать нечто новое. Старые аргументы, подкрепленные новыми доказательствами, остаются неизменными.

Особенно хочу подчеркнуть: наличие огромного выбора может стать проблемой, в первую очередь для обеспеченных людей. Это правда, что чем больше у вас денег, тем больше вариантов открывается перед вами. В США богатство — это гарант свободы выбора. Если у вас нет собственного заработка, неважно, сколько доступных опций существует, — они недоступны для вас. Это касается и тех случаев, когда деньги не нужны. Например, если работаете до изнеможения каждый день, просто чтобы заработать себе на пропитание, у вас не будет ни времени, ни сил на принятие важных решений, касающихся перемен в жизни. И несмотря на то что проблемы, о которых я буду говорить, действительно существуют, огромное количество людей по всему миру с радостью согласились бы обменять текущие проблемы на трудности выбора. Я осознаю, у большинства

недостаточно свободы и выбора, поэтому прошу читателей также отметить: целью книги является не борьба с неравенством, а рассказ о том, как предоставление подобной возможности может добавить нам проблем.

Стало бы лучше, если бы большую часть решений принимали за нас? Нет. Хотя я полагаю, *некоторые* и стоило бы принимать кому-то за нас, именно мы должны определять, какими они будут. У нас есть «выбор выбирать», как я пишу в этой книге, а также возможность доверить выбор другим, кто заботится о нашем благосостоянии, а также достаточно квалифицированы, чтобы принимать за нас лучшие решения.

Для примера рассмотрим исследование Шиной Айенгар и ряда ее коллег. Она оценила уровень участия в планах добровольного пенсионного страхования более чем 750 000 работников практически тысячи компаний. И обнаружила: на каждые 10 дополнительных фондов, которые предоставлял работодатель, уровень участия *пал* на 2%. Во многих компаниях это не только влияло на пенсию служащих в будущем, но они и лишались параллельного взноса работодателя (иногда превышавшего \$5000). Ничуть не сомневаюсь, что работодатели полагали, будто делают благое дело, предлагая сотрудникам такое количество вариантов. Но мы все знаем, куда вымощен путь благими намерениями. Большую часть сотрудников вполне бы устроило несколько тщательно отобранных пенсионных фондов, чем представленные десять, двадцать или даже сто.

Если согласитесь с доводами, приведенными в книге, вы столкнетесь со следующим вопросом: как понять, в каких случаях ограничивать опции, и как это делать? Как мы решаем, от каких вариантов стоит отказаться? В основном

учитывая свойства общества, в котором живем, мы самостоятельно должны решать, когда, где и каким образом упрощать свои жизни и ограничивать количество доступных вариантов. Как общество, мы должны скептически относиться к тем, кто обещает улучшить нашу жизнь, просто предоставив возможность выбирать среди большего количества вариантов. *Есть шанс*, что на нас положительно повлияет возможность решать, куда вкладывать пенсионные взносы, в какую школу отправлять детей, какую страховку и медикаменты выбрать и так далее. Но эти же варианты способны повлиять отрицательно: нам не хватит опыта, чтобы принять лучшее решение, или времени, чтобы действительно разобраться в этой сфере. Или нас и так настолько будет обременять необходимость принимать решения, что, столкнувшись с очередным выбором, мы не сможем с ним справиться.

Ограничивая количество принимаемых решений, а также количество доступных опций, вы освободите больше времени для действительно важных вещей — в отличие от людей, которые выбирают и выбирают, стремясь найти абстрактное совершенство. А свободное время можно использовать более мудро, проведя его с детьми, родителями, друзьями, пациентами, клиентами или студентами. Настоящие трудности жизни находятся в социальной сфере. Как соблюсти баланс между честностью и добротой, смелостью и осторожностью, поддержкой и критикой, эмпатией и отрешенностью, заботой и уважением чужой независимости? С каждым отдельным случаем нам снова и снова надо искать баланс, от человека к человеку, и единственный путь — это развивать отношения с теми, кто для нас важнее всего, находя время выслушать их,

взглянуть на мир их глазами, а также меняться, иногда до неузнаваемости, под их влиянием. В таком мире, как наш, вынуждающем принимать одно решение за другим, это может быть тяжело. Наши попытки выбрать лучшую машину могут помешать желанию быть хорошим другом. Стремление выбрать лучшую работу может встать на пути у обязанности быть лучшими родителями. Если время, которое вы сэкономите, воспользовавшись некоторыми из моих рекомендаций, вы посвятите улучшению отношений с близкими людьми, вы не только измените к лучшему свою жизнь, но и улучшите их. Это станет переменной, которую экономисты называют «эффектом Парето» — переменной, выгодной для всех.

Пролог

Парадокс выбора: дорожная карта



ОКОЛО 20 ЛЕТ НАЗАД Я ОТПРАВИЛСЯ В МАГАЗИН, ЧТОБЫ КУПИТЬ новые джинсы. Как правило, я занашиваю старую пару до дыр, так что с момента последней покупки прошло достаточно много времени. Милая молодая продавщица подошла ко мне и спросила, чем может помочь.

— Мне нужна пара джинсов, 32–38 размер, — ответил я.

— Предпочитаете облегающие, зауженного кроя, стандартные, свободного кроя или очень свободного кроя? — уточнила она. — С эффектом поношенности, вареные или потертые? На пуговицах или на молнии? Выцветшие или однотонные?

Я так растерялся, что потерял дар речи. Лишь через пару секунд смог промямлить что-то вроде:

— Да мне просто обычные джинсы. Ну, знаете, которые раньше были единственными.

Оказалось, она не знала, какие именно раньше считались стандартными, но, проконсультировавшись с коллегами постарше, поняла, что я имел в виду под словом «обычные», и указала в нужном направлении.

Проблема в том, что, учитывая такое количество вариантов, я уже не был уверен в желании приобрести именно «обычные». Может, джинсы зауженного или свободного кроя окажутся удобнее? Раз я уже показал, что абсолютно не разбираюсь в современной моде, то твердо решил разобратся. Поэтому снова подошел к ней и спросил, в чем разница между стандартными джинсами и свободными. Она показала табличку, на которой были изображены варианты кроя. Отбросить лишние опции это не помогло, так что я решил примерить все. Набрав по паре джинсов каждого, я отправился в примерочную и тщательно изучал себя в зеркале, надевая каждую пару. Хотя решение не было особенно важным, я уверился, что один из предложенных вариантов идеально мне подойдет, осталось только понять какой — но я не мог. В итоге я выбрал обычные джинсы прямого кроя, подумав, что «свободные» словно намекают на то, что я начинаю полнеть, но пытаюсь это скрыть.

Джинсы, которые я тогда выбрал, отлично на мне сидели, но в тот день показалось, что покупка не должна занимать столько времени. Создав такое количество вариантов, магазин, несомненно, оказал услугу покупателям с разными вкусами и фигурами. Однако из-за подобного расширения ассортимента возникла и новая проблема, требующая решения. Раньше обычный покупатель вроде меня был вынужден удовлетвориться неидеальными джинсами — при этом их покупка занимала пять минут. Теперь же процесс превратился в сложную задачу, в которую надо вкладывать время, силы, а также он вызывал приличное количество сомнений, нервозности и волнений.

Покупка джинсов — дело обычное, но оно иллюстрирует намного более обширную тему, о которой и будем

говорить в этой книге. Когда у людей нет выбора, жизнь становится практически невыносимой. Когда количество доступных вариантов увеличивается, как это происходит постоянно в рамках нашей культуры потребления, увеличивается и наша автономия, свобода и способность контролировать жизнь — и это замечательно. Но вместе с ростом многообразия начинают проявляться и отрицательные эффекты.

Начиная с этого момента выбор не освобождает, а ограничивает. Можно даже сказать, терроризирует нас.

Терроризирует? Очень громко сказано, особенно в контексте разговора о покупке джинсов. Однако тема книги не ограничена нашим подходом к выбору товаров. Она о решениях, которые мы должны принимать практически во всех областях жизни: образование, работа, дружба, секс, романтические отношения, родительство, религия. Несомненно, подобные действия меняют нашу жизнь. Благодаря им мы способны контролировать собственную судьбу и делать шаги в сторону мечты в любой ситуации. Без выбора независимость невозможна, а без независимости нет и благополучия. Здоровые люди хотят управлять собственной жизнью и даже испытывают потребность в этом.

С другой стороны, мысль, что возможность *что-либо* выбирать — это хорошо, не значит, что чем больше вариантов — тем лучше. Я покажу вам, что у многообразия опций есть своя цена. Наша культура без ума от свободы, самоопределения и разнообразия, и мы держимся за них любой ценой. Однако подобная привязанность ко всем доступным опциям приводит нас к принятию сомнительных решений, тревоге, стрессу и неудовлетворенности, а в некоторых случаях и к клинической депрессии.

Много лет назад выдающийся политический философ Исайя Берлин провел черту между «негативной свободой» и «позитивной свободой». Негативная свобода — это «свобода от»: от ограничений, от подчинения кому-либо. Позитивная свобода — это «свобода для»: делать что-либо, возможность стать творцом собственной жизни, прожить жизнь, наполненную смыслом и значением. Зачастую данные типы свободы идут рука об руку. Если у людей нет достаточно «свободы от», они не могут позволить себе «свободу для». Но не всегда они соседствуют.

Лауреат премии по экономике памяти Альфреда Нобеля Амартия Сен также исследовал природу свободы и независимости, их значения и условия, способствующие их развитию. В книге «Развитие как свобода» он говорит о различии между собственно функциональностью принимаемых нами решений и их важности в нашей жизни. Он полагает, что вместо идеализации свободы выбора мы должны задать вопрос: освобождает ли нас это или подавляет, позволяет двигаться или ограничивает, положительно влияет на уважение к себе или отрицательно, позволяет нам принимать больше участия в социальной жизни или наоборот? Свобода — ключевой фактор уважения к себе, участия в общественной жизни, мобильности и развития, но не всякий выбор предоставляет свободу. В особенности возможность выбирать товары и услуги не дает практически никакой свободы — если мы говорим о действительно важном. Наоборот, он даже вредит, отнимая у нас время и энергию, которые можно посвятить более нужному делу.

Я уверен, множество людей чувствуют себя все менее и менее удовлетворенными, хотя свобода выбора растет и растет. Эта книга написана с целью разобраться, почему так происходит и что мы можем с этим сделать.

Это важная проблема. Соединенные Штаты Америки были основаны на принципах индивидуальных свобод и независимости, а свобода выбора — наша ключевая ценность. Тем не менее я убежден: напрямую связывая свободу с выбором (например, полагая, что чем больше доступных опций — тем больше мы свободны), мы оказываем себе дурную услугу.

Я уверен: намного больше наша свобода опирается на умение принимать правильное решение касательно значимых вещей, а также на умение отбрасывать беспокойство о проблемах менее важных.

Продолжая эту мысль, в части I я расскажу, как увеличилось количество выборов, с которыми мы ежедневно сталкиваемся, на протяжении последних лет. В части II мы обсудим, как происходит процесс выбора, насколько сложно и затратно принимать мудрые решения. Принять верное — особенно сложная задача для тех, кто стремится выбирать только лучшее, те, кого я буду называть «максимизаторы». Часть III рассказывает о том, как и почему выбор может заставить нас страдать. В ней мы поговорим о том, на самом ли деле большее многообразие способно сделать людей счастливее, и придем к выводу, что зачастую это не так. Также обсудим ряд психологических процессов, объясняющих, почему расширение количества опций — не благо (адаптация, сожаление, чувство упущенных возможностей, завышенные ожидания, ощущение собственной несостоятельности по сравнению с другими людьми). Эту часть мы завершим выводом, что, вероятно, расширение возможностей выбора внесло свой вклад в эпидемию клинической депрессии, поразившей западный мир. И наконец, в части IV я расскажу, как среди современной свобо-

ды выбора воспользоваться положительными ее чертами и избегать отрицательных.

В этой книге вы познакомитесь с огромным количеством исследований современных психологов, экономистов, исследователей рынка и ученых, занимающихся проблемами принятия решений и выбора. В исследованиях есть много



МОЖЕТ, ВАМ УДАСТСЯ НАЙТИ ОБЫЧНУЮ...

важной информации, часть ее не вполне очевидна, а часть даже контринтуитивна. Например, я покажу, что:

1. Если мы добровольно ограничим некоторые свободы, будет лучше, чем просто протестовать против любых ограничений.
2. Нам станет лучше, если мы будем стремиться к «достаточно хорошему», а не к лучшему (вы когда-либо сталкивались с родителями, которые требуют для своего ребенка только «достаточно хорошее»?).
3. Если снизить ожидания от последствий принятых решений, нам будет лучше.
4. Нам было бы лучше, если решения, принятые нами, были бы необратимы.
5. Нам будет лучше, если перестанем обращать внимание на действия окружающих.

Данные утверждения бросают вызов житейской мудрости, будто нам тем лучше, чем больше свободы выбора; высокие стандарты — отличный путь к лучшим результатам; возможность отменить принятое решение и все переиграть также более выгодна. Однако я надеюсь показать, что житейская мудрость ошибается, по крайней мере, относительно нашего удовлетворения принятыми решениями.

Как я уже упоминал, мы поговорим о перегруженности выбором и ее влиянии на целый ряд областей человеческой жизни, зачастую очень важных. Но для понимания смысла слова «перегруженность», вкладываемого мной, приступим к теме с самого низа иерархии потребностей и постепенно поднимемся. А для этого еще раз отправимся за покупками.

Часть I

Когда мы выбираем

ГЛАВА 1

За покупками



Один день в супермаркете

ОКОЛО ДЕСЯТИ ЛЕТ НАЗАД, СОБИРАЯСЬ ПРИСТУПИТЬ К НАПИСАНИЮ первого издания этой книги, я отправился в местный магазин. Рассматривая полки, я нашел 85 различных марок и видов крекеров. Читая надписи на упаковках, обнаружил, что в некоторых содержится соль, а в других — нет. Некоторые обезжиренные, а другие — нет. Есть большие упаковки и маленькие. Обычного размера и на один укус. Совершенно стандартные, а еще импортные и дорогие.

Супермаркет находится недалеко от моего дома — не самый масштабный, но все равно рядом с крекерами стояло 285 видов печенья, среди которых 21 вариант с шоколадной крошкой. Крекеров (или печенья, не уверен, к чему их правильнее отнести) в форме рыбок было 20 различных видов.

Напротив находился отдел с напитками: 13 «спортивных», 65 соков в коробочках для детей, 85 других видов и марок, а также 75 сортов холодного чая и напитков для взрослых. Чайные напитки подслащенные (с сахаром или сахарозаменителем), с лимоном и другими вкусами.

Чуть дальше, в отделе снеков, 95 различных вариантов чипсов: тако и картофельные, рифленые и обычные, с ка-

ким-либо вкусом и без, соленые и без соли, обычные жирные, с пониженным содержанием жира и обезжиренные, сухарики и так далее, включая с десятков разных вариантов *Pringles*. По соседству находился отдел с газировкой, вне всяких сомнений, чтобы запить чипсы. Как минимум 15 видов бутилированной воды.

В аптечном отделе и косметическом я нашел 61 вид масла для загара и солнцезащитных кремов, 80 различных обезболивающих (по 350 миллиграммов или 500 миллиграммов; в таблетках и капсулах; в оболочке и без). 40 видов зубной пасты, 150 различных помад, 75 подводок и 90 оттенков лака для ногтей — это только от одного производителя. А также 116 видов крема и 360 типов шампуней, кондиционеров, гелей и муссов. За ними стояли 90 различных видов лекарств от простуды и насморка. И наконец, зубная нить: вощеная и нет, со вкусом и без, всевозможной толщины.

Вернувшись в продуктовый отдел, я увидел 230 вариантов супа, включая 29 видов куриного. 16 сортов пюре быстрого приготовления, 75 видов соусов и 120 их видов для пасты. Среди 175 сортов заправок для салата было 16 «итальянских», но, если ни одна мне не понравилась бы, я мог выбрать любое из 15 вариантов оливкового масла *extra virgin* и 42 сорта уксуса и сделать собственную. В отделе злаков было 275 видов, включая 24 варианта овсянки и 7 различных видов сухих завтраков. Напротив расположились 64 вида соуса барбекю и 175 сортов чая.

Уже на финишной прямой я прошел мимо 22 сортов замороженных вафель, и как раз перед оплатой покупок (бумажный пакет или пластиковый; наличные, кредитная карточка или дебетовая) была кулинария с 55 видами салатов.

Всего лишь поспешно пробежавшись по небольшому магазину со скромным ассортиментом, мы не можем в полной мере представить все изобилие, которое сегодня раскидывается перед обычным потребителем среднего класса. А я ведь даже не начал говорить о свежих овощах и фруктах (органические, полуорганические и старые добрые, выращенные на пестицидах), свежем мясе и рыбе, птице (огромный выбор курицы, выращенной на свободном выгуле или бройлеров; с кожей и без; целиком или частями; в маринаде и без добавок; уже нафаршированной или нет), бесконечных рядах заморозки, канцелярских товаров, бытовой химии и так далее без конца.

В стандартном супермаркете находится до 50 000 наименований. Среди этого многообразия можно выбирать бесконечно. И каждый год на полках появляются более 20 000 новых, хотя большую часть ждет сокрушительный провал.

Когда во время покупок вы сравниваете цены в различных магазинах, чтобы купить что-то максимально выгодно, вы еще больше усложняете стоящую перед вами задачу.

Если внимательно относиться к тому, что покупаете, то можете провести большую часть дня, выбирая единственную упаковку крекеров, раз вас волнует и цена, и вкусовые качества, и свежесть, и количество жира, соли и калорий. Возможно, в этом кроется причина, что покупатели склонны снова и снова брать продукты, к которым привыкли, игнорируя 75% соревнующихся за их внимание (а также, разумеется, деньги) товаров. Кто вообще будет рассматривать все 300 вариантов печенья, представленные в магазине (не считая профессора, занятого исследованием)?



Как правило, в супермаркетах продаются «товары кратковременного пользования», которые быстро используют и пополняют снова. Так что, купив не те крекеры, это не повлечет за собой серьезных последствий ни для ваших эмоций, ни для кошелька. Однако зачастую при других условиях люди покупают более дорогие и долговечные товары. И здесь вместе с ростом количества опций растут и риски.

Покупка электроники

ПРДОЛЖАЯ МИССИЮ С ЦЕЛЬЮ ИССЛЕДОВАТЬ МНОГООБРАЗИЕ ВЫБОРА, я вышел из супермаркета и отправился в местный магазин электроники, где обнаружил:

- 45 различных стереосистем для автомобилей и 50 наборов динамиков для стереосистем.
- 42 компьютера, большую часть которых можно настраивать под себя.
- 27 различных принтеров, подключающихся к компьютеру.
- 110 видов телевизоров, с высоким разрешением, плоским экраном, различного размера и характеристик, а также с различным качеством звука.
- 30 видеомagneтофонов и около 50 DVD-плееров.
- 20 видеокамер.
- 85 моделей телефона (не считая мобильные).
- 74 стереотюнера, 55 CD-плееров, 32 кассетных магнитофона (помните про существование кассет?) и 50 видов колонок. Учитывая, что эти компоненты можно сочетать между собой по-разному, мы получаем возможность приобрести и собрать больше

6 млн различных стереосистем. А если вам не хватает денег или упертости, чтобы собрать собственную, можете выбрать одну из 63 небольших встроенных систем.

В отличие от супермаркета, товары в магазине электроники имеют больший срок годности. Если мы ошибемся с выбором, придется или смириться, или вернуть товар и снова пройти через мучительную процедуру выбора. К тому же мы не особо можем положиться на привычку выбирать уже знакомые товары, так как приобретаем стереосистемы не каждую неделю. Технологии же развиваются так стремительно, что, когда мы снова отправимся в магазин, нашу любимую модель могут уже снять с продажи. С такими ставками и ценами выбор уже влечет за собой серьезные последствия.

Покупки по почте

НАМ С ЖЕНОЙ ПО ПОЧТЕ ПРИХОДИТ ОКОЛО 20 КАТАЛОГОВ В НЕДЕЛЮ: одежды, чемоданов, домашней утвари, мебели, кухонных принадлежностей, изысканной еды, спортивного снаряжения, компьютерного оборудования, постельного белья, ваннх принадлежностей, необычных подарков, а также парочка, которую вообще сложно отнести к какой-либо категории. Эти каталоги распространяются как плесень — стоит попасть в список рассылки одного, ждите еще дюжину. Купите что-либо по одному из них, и ваше имя попадет в список адресатов массы других каталогов. Только за месяц мне пришло 25 каталогов одежды, которые валяются на моем столе. Откроем один из них — летняя одежда для женщин. Там видим:

- 19 женских футболок разного кроя, все доступны в 8 различных цветах;
- 10 видов шорт, все в 7 цветах;
- 8 фасонов чинос, в ассортименте от 6 до 8 цветов;
- 7 фасонов джинсов, каждый в 5 оттенках;
- десятки разнообразных блузок и штанов, во множестве оттенков;
- 9 различных моделей ремней, в 5–6 цветах.

И конечно, купальники. 15 слитных, а среди отдельных:

- 7 видов верха (каждый в 5 цветах), которые сочетаются с 5 видами низа (каждый в 5 цветах), благодаря чему получаем 875 различных вариантов «собери свой купальник».

Онлайн-покупки

МНЕ ВСЕ ЕЩЕ ПРИХОДЯТ БУМАЖНЫЕ КАТАЛОГИ, ХОТЯ ПОЧТИ НИКТО в нашем доме их не открывает. За те годы, что прошли с момента написания книги, интернет стал невероятно популярной площадкой для продаж. Уверен, вы понимаете: не важно, насколько велик реальный магазин, в него не влезет все. Когда появляются новые товары, старые исчезают с полок. Но интернет — это магазин с бесконечным количеством полок.

Сегодня практически любую версию любого товара, произведенного в любой точке земли, можно получить лишь по щелчку мыши. Только взглянув на *Amazon*, я обнаружил, что мы можем выбирать между 400 моделями спортивной обуви (не считая цвета); 400 видами зубных щеток; 500 фасонами свитеров, а также 20 000 фасонов женских джинсов (мужчинам доступно лишь 12 500 фасонов).

Покупка знаний

В НАШИ ДНИ ТИПИЧНЫЙ КАТАЛОГ УНИВЕРСИТЕТА ПОХОЖ НА КАТАЛОГ МАГАЗИНА БОЛЬШЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ. САМЫЕ ЛИБЕРАЛЬНЫЕ КОЛЛЕДЖИ ИСКУССТВ И УНИВЕРСИТЕТЫ ТЕПЕРЬ СЛУЖАТ ВОПЛОЩЕНИЕМ ИДЕИ, ЧТО СВОБОДА ВЫБОРА — ПРЕВЫШЕ ВСЕГО, А СОВРЕМЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРЕВРАТИЛСЯ В СВОЕГО РОДА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР.

Век назад учебный план был достаточно четким, а главной целью являлось воспитание людей в рамках конкретной этической и гражданской традиций. Образование заключалось не только в изучении конкретной дисциплины; тогда это было именно воспитание граждан, разделявших бы общие ценности и устремления. Зачастую венцом университетского образования был курс, который преподавал президент колледжа, курс, сочетающий различные области знания, с которыми были знакомы студенты. Но что важнее: стояла задача научить молодежь использовать университетское образование в дальнейшем, чтобы жить честной и достойной жизнью — и как личности, и как часть общества.

Сейчас все иначе. Жесткого плана обучения нет, нет обязательного для всех студентов курса. Никто не пытается учить, как им жить, да и кто вообще может судить, что такое «жить правильно»? Пятьдесят лет назад, когда я сам учился в университете, у нас было около двух лет общеобразовательных дисциплин, обязательных для всех. Мы могли *иногда* выбирать между различными предметами, отвечающими требованиям, но выбор был невелик. Почти на каждой кафедре существовал один, вводный курс для начинающих, готовивший студента к дальнейшей работе в конкретной области. Можно было быть уверенным: если

бы вы столкнулись со студентом того же университета, с которым не знакомы, оказалось бы, что вы целый год (как минимум) ходили на один и тот же предмет и можете его обсудить.

Сегодня сфера высшего образования предлагает широкий ассортимент «товаров», позволяя и даже поощряя студентов — «покупателей» — рассматривать товары, пока они не найдут что-то по душе. Отдельные покупатели могут «приобретать» любые наборы знаний, а университет предлагает все, что покупатель потребует. В некоторых достаточно престижных университетах подобный потребительский подход достиг невероятного размаха. В первые несколько недель обучения студенты дегустируют различные товары. Они отправляются на занятие, сидят на нем десять минут, чтобы понять, что за профессор ведет, а затем уходят — иногда посреди предложения лектора — чтобы попробовать посетить другое занятие. Студенты приходят и уходят, словно покупатели, которые бродят по торговому центру и заходят во все магазины подряд. «Давайте, у вас десять минут, чтобы проявить себя», — словно говорят они. «Покажите класс». И даже сами говорят, что в начале каждого семестра «набирают» предметы, как товары в корзине магазина.

Около 30 лет назад в Гарвардском университете профессора начали переживать, что у их студентов недостаточный уровень общих знаний, и деканат пересмотрел требования к учебным планам для формирования списка «обязательных общих предметов». С того момента студен-

Студенты должны делать выбор, способный изменить всю их жизнь, в том возрасте, когда интеллектуальное развитие и недостаток опыта могут не позволить принять достаточно мудрое решение.

ты должны были выбрать как минимум один курс в каждой из семи широких областей знания. Всего доступных было около 220. «Иностранные культуры» представлены в виде 32 курсов, «история» — 44 курса, «литература и искусства» — 58, «этика» и «социальный анализ» — по 15 курсов каждый, 25 курсов по «количественному анализу» и 44 курса по «естественным наукам». Каковы шансы, что два случайно столкнувшихся студента Гарварда посещали один и тот же курс?

Недавно данный перечень «обязательных общих предметов» заменил более общий список требований к образованию, где студентам предоставлен выбор из 200 курсов в различных областях.

Для продвинутого изучения Гарвардский университет предлагает около 40 специальностей. Для студентов, которых интересуют междисциплинарные области, предоставляется возможность сочетать их между собой, получая практически бесконечное количество смежных специальностей. И если даже этого недостаточно, можно самим составлять план обучения.

Подобное принято не только в Гарварде. Принстонский университет предлагает 350 курсов для выполнения образовательных требований. В Стэнфордском учится еще больше людей, и курсов там больше. Даже в моем относительно небольшом университете, Суортмор-колледже, в котором учится всего 1350 студентов, есть 120 курсов, соответствующих нашей версии общеобразовательных требований, из которых студенты должны выбрать 9. Я упомянул только частные университеты, куда непросто попасть, но возможность выбора характерна не только для них. Например, в государственном университете Пенсиль-

вании студенты-гуманитарии могут выбирать из более чем 40 специальностей, а также из сотен курсов, предназначенных для выполнения общеобразовательных требований.

В подобном расширении возможностей образования есть масса преимуществ. Традиционные ценности и традиционное знание, в прошлом передаваемые от учителя к ученику, зачастую было ограниченным и односторонним. До недавнего времени важные идеи, отражающие ценности, мысли и стремления людей, принадлежащих к различным культурам и традициям, систематически исключались из учебного плана. Вкусы и интересы студентов, каждый из которых уникален, душили и подавляли. В современном университете каждый студент может изучать то, что интересно ему, не будучи стесненным рамками того, что его предки считали достойным изучения. Но и у этой свободы своя цена.

Теперь касательно своего образования студенты должны делать выбор, который способен изменить всю их жизнь. Более того, они вынуждены делать его в возрасте, когда интеллектуальное развитие и недостаток опыта могут и не позволить им принять достаточно мудрое решение.

Покупка развлечений

ДО ПОЯВЛЕНИЯ КАБЕЛЯ У АМЕРИКАНСКИХ ТЕЛЕЗРИТЕЛЕЙ БЫЛА возможность выбрать между тремя каналами. В больших городах количество могло увеличиваться за счет полудюжины местных станций. Когда появилось кабельное, его главной функцией было улучшение качества передачи. Потом добавились новые каналы, сначала мед-

ленно, но с течением времени все быстрее и быстрее. Теперь их штук 200 или больше (мой провайдер предлагает 270), и это не считая фильмов, которые можно заказать отдельно. Если этих 200 вариантов недостаточно, существуют специальные сервисы по подписке, где вы можете посмотреть любой футбольный матч достаточно крупного университета по всей стране. А с пришествием высокоскоростного интернета мы получили стриминговые сервисы, благодаря которым количество вариантов стало практически бесконечным.

Но что если, даже имея подобный выбор, мы захотим посмотреть два шоу, которые идут в одно и то же время по двум разным каналам? Эту проблему решает видеоманитонфон. Спокойно смотрите одно из них, а другое (или несколько других) записывайте на потом.

К тому же есть более продвинутые устройства, как TiVo, позволяющие создавать собственные ТВ-станции. Их можно настроить так, чтобы они искали шоу, интересные конкретному человеку, вырезали рекламу, проморолики и прочие раздражающие мелочи. А еще они способны «узнавать», что нам нравится, а затем «предлагать» нужные программы. Не надо планировать время, которое вы проведете у телевизора. Не надо смотреть на страничку с телепрограммой в газете. Там их уже и не печатают. Посреди ночи или рано утром, неважно, в любое время, какое только пожелаете, тот старый фильм будет вам доступен.

Сейчас телевидение поистине представляет собой отличный пример безграничного выбора. Эти коробки стоят дома у каждого, но все равно, когда офисные работники соберутся у кулера, чтобы обсудить вчерашние телепередачи, вряд ли среди них найдутся двое, кто смотрел одну

и ту же. Словно студенты-первокурсники, которые мечутся в поисках товарища, разделяющего тот же интеллектуальный опыт, телезрители страдают в поисках товарища по телевизионному опыту.

Расширенный выбор — это хорошо или плохо?

АМЕРИКАНЦЫ ПРОВОДЯТ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ЗА ПОКУПКАМИ, чем члены любого другого общества. Примерно раз в неделю они посещают торговые центры; и сейчас в США больше торговых центров, чем школ. Исследования показали: 93% девочек-подростков назвали шопинг любимым занятием. Взрослые женщины также говорили о своей любви к процессу, но трудоустроенные назвали поход по магазинам нервотрепкой, как и большинство мужчин. Когда людей попросили составить рейтинг удовлетворения, которое им приносят различные виды активности, покупка продуктов оказалась на втором месте с конца, а другие виды шопинга — на пятом месте с конца. В последние годы его место опускается все ниже в рейтинге. По всей видимости, люди все чаще ходят за покупками, но это все меньше им нравится.

Подобные результаты озадачивают. Возможно, не так уж и странно, что люди отправляются по магазинам чаще, чем раньше. Когда перед нами лежит такой ассортимент, выбор конкретного товара требует больше сил. Почему же тогда людям меньше нравится процесс покупок? И если так, почему они продолжают этим заниматься? Например, если нам не нравится ходить в супермаркет, можно просто расслабиться и покупать привычные

варианты, игнорируя доступные альтернативы. Шопинг в современных ТЦ требует больших усилий, только если мы собираемся досконально изучить все представленные варианты и приобрести лучшее. Но для тех, кто закупается подобным образом, расширение ассортимента должно быть благом, а не злом.

Как правило, именно это утверждают ученые-социологи, которые исследуют проблемы выбора. Если мы рациональны, говорят они, то увеличение количества вариантов должно пойти на пользу обществу. Это выгодно для тех, кому не все равно, что они выбирают, а остальные всегда могут игнорировать расширение ассортимента. Звучит логично, однако эмпирически не подтверждается.

В серии революционных исследований под названием *When Choice Is Demotivating* (рус. «Когда выбор демотивирует») представлены доказательства. Проводили один из экспериментов в магазине деликатесов в элитном районе, где выставлялись образцы новых блюд на пробу. Исследователи поставили витрину с экзотическими джемами высокого качества для дегустации. При покупке одной из банок также выдавался купон на \$1. В одном случае ученые предлагали на пробу 6 сортов джема, а в другом — 24, но так или иначе, приобрести можно было любой из 24 вкусов. Когда на витрине было больше сортов, покупатели подходили чаще, чем когда стояло 6 видов, хотя в обоих случаях люди в среднем пробовали одинаковое количество джема. Различие стало очевидно при покупке: 30% людей, которые пробовали джем из 6 тестеров, действительно приобрели баночку; но только 3% людей, пробовавших джем из 24 тестеров, совершили покупку.

Другое исследование прошло в лабораторных условиях. Студентов попросили оценить несколько видов шоколад-

ных конфет в рамках якобы маркетингового исследования. Им задавали вопрос: какие (по описанию и внешнему виду) они бы выбрали для себя; после группа действительно пробовала и оценивала именно этот сорт. В другой комнате студентам предлагали небольшую коробку конфет вместо платы за участие. Первой группе изначально предлагали выбрать из 6 сортов конфет, а второй — из 30. В результате выяснилось, что студенты, кому предложили меньший выбор шоколада, оценили его выше, чем те, кому предложили более широкий. Помимо этого, вероятность, что в качестве компенсации они возьмут коробку конфет, в таком случае выросла в четыре раза.

Авторы исследования предложили несколько объяснений данным результатам. Большое количество вариантов может отталкивать потребителей, так как требует при принятии решения затрачивать больше сил. Покупатели решают не думать — и не покупают продукт. А если и покупают, то усилия, затраченные на выбор, снижают удовольствие от результата. Помимо этого, наличие большого количества опций может снижать привлекательность выбранного варианта; так как невольно появляются мысли о привлекательности невыбранных, снова снижая удовольствие. Эти и некоторые другие возможные объяснения мы будем обсуждать на протяжении всей книги. Но на данный момент вопрос, с которого мы начали, все еще актуален: почему люди не могут просто игнорировать некоторые или большинство вариантов, относясь к выбору среди 30 видов так, словно выбирают из 6?

На этот вопрос можно ответить по-разному. Во-первых, индустрия продаж и маркетинга делает все, чтобы това-

Многообразие вариантов может отталкивать потребителей, так как принятие решения затрачивает больше сил.

ры было сложно или невозможно игнорировать. Они постоянно у нас прямо перед носом. Во-вторых, у нас есть тенденция смотреть на то, что делают другие, и сравнивать себя с ними. Если рядом со мной в самолете человек пользуется тонким и легким ноутбуком с большим и кристально чистым экраном, мои варианты как потребителя расширяются — хочу я того или нет. В-третьих, мы можем страдать от того, что экономист Фред Хирш назвал «тиранией незначительных решений». Мы думаем: «Схожу в еще один магазин» или «Посмотрю-ка еще на одном сайте», а не «Обойду все магазины» или «Просмотрю все сайты». Кажется достаточно простым добавить один элемент к набору, который уже создан. Но так от 6 элементов мы быстро переходим к 30 — добавляя варианты один за другим. К моменту завершения поиска мы в ужасе смотрим на весь набор альтернатив, которые набирали и отбрасывали.

Однако я считаю, главная проблема — когда люди не игнорируют альтернативы, не понимая, что слишком большой набор становится проблемой.

Наша культура основана на сакральности свободы выбора, и эти убеждения коренятся в нас так глубоко, что преимущества почти бесконечных опций кажутся очевидными. Испытывая беспокойство и тревогу во время покупок, потребители часто списывают это на что-либо еще: на продавцов, пробки, цены, закончившиеся товары — все что угодно, кроме ошеломительно широкого ассортимента.

Тем не менее есть ряд признаков, которые указывают на недовольство подобным положением дел. Выходят книги и журналы, посвященные тому, что называется «до-

бровольной простотой» (или дауншифтингом). Ключевой идеей данного движения является мысль, что перед нами встает огромное количество выборов и необходимостей принять решения, которые отнимают время у чего-то действительно важного.

Можно представить, что когда-нибудь вариантов станет настолько много, что даже самые ярые поборники свободы выбора скажут: «Ну все, достаточно». К сожалению, эта точка отодвигается все дальше и дальше.

В следующей главе поговорим о более современных областях, где мы также вынуждены выбирать, что усложняет жизнь. Однако вопрос в другом: приносит ли удовлетворение это усложнение?

ГЛАВА 2

Новые области выбора



Одной из базовых функций нашего сознания является отбрасывание лишней информации. Если бы все ощущения, доступные нам, постоянно требовали внимания, мы бы не прожили и дня. Огромная часть прогресса связана с уменьшением времени и энергии, которые мы вынуждены тратить на какие-либо дела, а также с уменьшением самого количества этих дел. От собирательства и натурального сельского хозяйства мы перешли к развитию ремесленничества и торговли. Вместе с развитием культур все меньшему количеству людей приходилось каждый день ежесекундно думать только о том, как прокормить себя. Люди начали специализироваться в конкретной области, а затем обменивать результаты труда на другие товары. Мануфактуры и торговцы еще больше упростили жизнь: люди получили возможность просто покупать еду, одежду, товары для дома, зачастую (до недавнего времени) в единственном большом магазине. Ассортимент не поражал богатством, но и времени на закупки уходило не так много.

Однако за последние десятилетия этот длительный процесс упрощения жизни направился в обратную сторону.

Постепенно мы начали возвращаться к поведению, которое требует от нас больше и больше времени, к поведению собирателей, так как все чаще приходится перебирать огромное количество вариантов практически в каждой сфере жизни.

Выбор энергопредприятий и телекоммуникаций

ЕЩЕ НЕ ТАК ДАВНО ВСЕ КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ ПРЕДОСТАВЛЯЛИСЬ монополистами под контролем государства. Потребителям не приходилось принимать решения о том, кто будет предоставлять им телефонную связь или электричество. Но потом компания Ma Bell¹ распалась. И вместе с этим появилась масса вариантов, которые со временем разрослись до ошеломительного количества. Множество провайдеров междугородней связи предлагают десятки и сотни тарифов. Более того, теперь мы можем выбирать даже услуги компаний местной связи, а революция, произошедшая с распространением мобильных телефонов, подарила ассортимент операторов сотовой связи (и снова со своими вариантами тарифов). Как минимум два раза в неделю я получаю предложения от компаний, которые хотят помочь мне звонить, писать сообщения, выходить в интернет, и каждый день нас заваливает горами рекламы — по телевизору, радио, в интернете и в печати. Теперь для пользования телефоном приходится взвесить все опции.

Подобная ситуация происходит и с электричеством. Энергетические компании соревнуются за наше внимание

¹ Разговорное название The Bell System, крупной американской телекоммуникационной компании, которая более ста лет доминировала в США. — Здесь и далее прим. пер.

во многих частях страны, и снова приходится узнавать много новой информации до того, как принять какое-либо решение.

Надо сказать, я не считаю, что дерегуляция и конкуренция в индустриях телефонной связи и энергетики — плохо. Многие эксперты полагают, что дерегуляция телекоммуникационных компаний привела к улучшению качества предоставляемых ими услуг и снижению цен на них. Насчет энергетических единое мнение пока не сложилось. В некоторых местах возможность выбирать и конкуренция компаний идут по тому же плану. В других все не так гладко: качество становится ниже, а цены — выше. Но даже если допустить, что эти проблемы со временем сойдут на нет, а конкуренция энергетических компаний приведет к выгоде потребителей, факт остается фактом: выбор провайдера приходится обдумывать и совершать нам самим.

При обсуждении возможности ввести конкурентную систему энергетических компаний в Нью-Йорке Эдвард А. Смелофф, эксперт в области энергетической индустрии, сказал: «Раньше мы верили, что государственные чиновники, назначенные выбранными нами политиками, присматривают за нами — делали они это или нет. Сейчас мы столкнулись с новой системой: “Разбирайтесь сами”». Хорошо это или плохо? Согласно исследованию, проведенному компанией *Yankelovich Partners*, большинство стремится контролировать свою жизнь вплоть до мелочей, но многие стремятся и к ее упрощению. Вот пожалуйста, один из парадоксов нашего времени.

Свидетельством данного противоречия может служить следующий факт: многие люди, хоть и рады иметь возможность выбирать провайдера сотовой связи или энергетиче-

ческую компанию, этого не делают. Они придерживаются того, что выбрали раньше, не рассматривая альтернативу. Многие даже не изучают тарифы, предлагаемые их компанией. А в Филадельфии, несмотря на конкурентную систему энергетических компаний, только 15% потребителей перешли на более выгодные тарифы. Можно подумать, что это вполне нормально, просто потребители принимают самое простое решение — ничего не менять. Проблема заключается в том, что сейчас государство уже не может следить за отсутствием обмана потребителей. В эру дерегуляции, даже пытаясь сохранить то, что у вас есть, можно заплатить больше за те же услуги, а то и вовсе переплатить за услуги худшего качества.

Выбор медицинского страхования

СТРАХОВАНИЕ ЗДОРОВЬЯ — СЕРЬЕЗНЫЙ ВОПРОС, И РЕШЕНИЯ, которые мы принимаем по этому поводу, способны привести к ужасающим последствиям. Не так давно большинству был доступен один вид страховки, как правило, какой-то местный вариант компании *Blue Cross*¹ или другие некоммерческие медицинские учреждения, как *Kaiser Permanente*. Количество планов страхования в этих организациях тоже было ограничено. Сейчас же большее количество вариантов. А в рамках одной компании нам доступно целое разнообразие опций: размеры вычитаемой суммы, медикаменты, дополнительные пакеты стоматологических услуг или окулиста и так далее. Если потребители приобретают страховку самостоятельно, а не из списка компаний, предложенных работодателем, количество вариантов

¹ Некоммерческая страховая организация США.

растет. И снова хочу подчеркнуть: я не считаю, что мы не можем выиграть от подобного положения дел. Вероятно, многим это и правда выгодно. Но мы сталкиваемся с другой проблемой: нам снова надо разбираться в чем-то новом, а иногда это может не получиться.

Благодаря реформе здравоохранения и защиты пациентов в США (более известной как Обамакэр, «Забота Оба-мы») ситуация в сфере страхова-

Государство перекладывает ответственность за принятие решения на частные лица.

ния здоровья изменилась. В эту реформу входила «обязанность» всех граждан приобретать медицинскую страховку, а другой ее важной частью была возможность

выбирать, *какое именно* страхование приобретать. В большей части штатов выбрать действительно есть из чего.

В ходе президентских выборов 2000 года между Джорджем Бушем и Элом Гором возникли споры в том числе о выборе медицинского страхования. Оба кандидата поддерживали компенсацию стоимости медицинских препаратов для пожилых граждан, но взгляды на лучший способ осуществления реформы разительно отличались. Гор предлагал добавить пункт, касающийся компенсации стоимости лекарств в *Medicare*¹. Экспертная комиссия определила бы размеры компенсации, и сумма была бы одинаковой для всех пожилых граждан. В таком случае им бы не пришлось самостоятельно изучать вопрос и принимать решение. По мнению Буша, частные страховые компании должны сами создавать планы компенсации, включающие в себя различные препараты и их группы, а пожилые люди

¹ Национальная программа медицинского страхования в США для лиц от 65 лет.

сами бы выбирали подходящий вариант. Буш был абсолютно уверен в способности рыночной конкуренции способствовать предоставлению высококачественных услуг по низким ценам. В итоге мы получили сочетание идей: систему *Medicare Part D*. Определенная компенсация стоимости лекарств вошла в Medicare, но частные страховые компании создали дополнительные планы, и пожилым гражданам нужно выбирать из 30, 40, а то и 60 доступных вариантов.

Возможно, вера в силы рынка оправдана. Но даже если это так, подобная ситуация перекладывает ответственность за принятие решений с государства на частные лица.

И мало того, что вопросы медицинского страхования невероятно запутаны (думаю, за всю жизнь я встретил только одного человека, который полностью понимал, что покрывает и не покрывает его страховка и что на самом деле значат громкие заявления страховых компаний), риски так же невероятно высоки. Ошибочное решение о плане компенсации лекарств может привести к полному финансовому краху вплоть до необходимости выбирать между едой и лекарствами, а ведь именно эти ситуации планы компенсации должны предотвращать.

Выбор пенсионного страхования

КОЛИЧЕСТВО ВОЗМОЖНЫХ ВАРИАНТОВ ПЕНСИОННОГО СТРАХОВАНИЯ приводит к такой же проблеме. С течением времени все больше работодателей переходит со схемы пенсионных планов с установленными выплатами (при которых пенсионер получает выплату согласно сроку службы и размеру зарплаты) на схему пенсионных планов с установленным взносом (работник и работодатель вносят деньги в какую-

либо инвестиционную систему). То, что получает работник при выходе на пенсию, зависит от успеха инвестиций.

С появлением пенсионных планов с установленными выплатами появилась возможность выбирать. Работодатели могут предложить сотрудникам несколько планов, которые, вероятно, отличаются степенью продуманности. Как правило, служащие способны распоряжаться взносами так, как пожелают, а также менять размер взносов из года в год. Но в последнее время количество вариантов пенсионных планов резко возросло. Таким образом, помимо возможности выбирать между относительно рискованными и стабильными инвестициями, у служащих появился шанс выбирать из ряда вариантов в каждой категории. Так, например, один мой родственник был партнером среднего размера бухгалтерской компании, которая предлагала сотрудникам 14 различных пенсионных планов с возможностью комбинировать их. Однако несколько других партнеров решили, что такого количества недостаточно, и разработали новый план, включающий 156 вариантов. Опция номер 156 предлагала тем, кому не понравились предыдущие 155 версий, создать собственную.

Подобное расширение возможностей пенсионного страхования кажется благом. Если раньше вы выбирали между фондами А и Б, то теперь есть возможность выбрать еще В и Г. Можно просто не обращать внимания на новые опции. Фонды В и Г кому-нибудь подойдут, а другие их проигнорируют. Однако проблема в том, что сейчас у нас огромное количество фондов пенсионного страхования — более 5000. Который идеален для вас? Как выбрать подходящий? Когда компании заключают договор с небольшим количеством страховых организаций, они могут нанять финансовых экспертов, чтобы выбрать фонды, вклады в которые

наиболее выгодны для сотрудников. Таким образом работодатели (словно государство) будут присматривать за служащими, чтобы помочь им принять правильное решение. Но чем больше количество вариантов, тем больше работы ложится на плечи работодателя.

Более того, я считаю, расширение ассортимента смещает ответственность с работодателей на работников. Когда компания предлагает служащим лишь несколько путей к пенсионному обеспечению, ответственность за подбор достойных вариантов кажется значительнее. А если работодатель постарался предложить больше опций, кажется, что, позаботившись о подобном ассортименте, он уже выполнил свою функцию, и дальнейший выбор конкретного плана ложится на плечи сотрудника.

Насколько хорошо люди справляются с выбором? Исследование, посвященное тому, как население принимает решения касательно пенсионных отчислений, показало, что, столкнувшись с выбором между несколькими возможными вариантами, люди, как правило, распределяют отчисления между фондами равномерно: 50/50, если у них два варианта; 25/25/25/25, если вариантов четыре, и так далее. То есть взвешенность решений, принимаемых сотрудниками, зависит исключительно от наличия продуманных вариантов, предоставленных работодателем. Так, например, компания может предложить один план консервативных инвестиций (так как все они плюс-минус похожи) и пять более ненадежных, чтобы работники могли выбирать, будут ли рисковать и как именно. При этом типичный служащий распределит взносы равномерно между шестью опциями, даже не подозревая, насколько это рискованно: 83% инвестиций зависят от колебаний фондового рынка. Помимо опасности принять неверное реше-

ние, психолог Шина Айенгар вместе с коллегами (автор «исследования с джемами» из предыдущей главы) обнаружила еще одну проблему: когда сотрудникам предлагают множество вариантов пенсионных фондов, повышается шанс, что они вообще не будут выбирать. Другими словами, наличие возможности выбора не столько помогает найти наилучший вариант, сколько парализует их. «Сложно решить. Подумаю об этом на следующей неделе». Но на следующей неделе это все еще сложно, а дел в жизни все так же много.

Вы можете подумать, будто люди, которые так невнимательно относятся к чему-либо столь важному, как пенсионное страхование, сами виноваты, с какими бы последствиями ни столкнулись. Работодатель сделал для них, что мог, а они сами не приложили никаких усилий. Подобная точка зрения имеет право на существование, но я говорю в первую очередь о том, что выбор пенсионного страхования — одно из очень важных жизненных решений. А многие люди недостаточно компетентны, чтобы принимать финансовые решения самостоятельно. И снова это приводит к той же проблеме: новые сферы выбора требуют от нас прикладывать значительные усилия для поиска новой информации, а также накладывают ответственность за возможную неудачу.

Выбор медицинских услуг

НЕСКОЛЬКО НЕДЕЛЬ НАЗАД МОЯ ЖЕНА ХОДИЛА НА РЕГУЛЯРНЫЙ медицинский осмотр к новому доктору. Медосмотр прошла, все в порядке. Но когда вернулась домой, она была очень недовольна поверхностным проведением процедур. Ни анализа крови, ни исследования легких. Доктор послу-

шал сердцебиение, измерил артериальное давление, направил ее на маммограмму и спросил, есть ли жалобы — вот и все. Жена решила, что это не очень-то похоже на регулярный медосмотр, и позвонила в компанию, чтобы уточнить, вдруг ее записали не на тот прием. Она описала ситуацию менеджеру, который объяснил, что позиция доктора — обследовать пациента согласно его желаниям. Помимо ряда рутинных процедур, никакого стандартного протокола нет, каждую манипуляцию врач обсуждает с пациентом. Менеджер извинился за то, что подход доктора не объяснили заранее, а также предложил связаться с врачом, чтобы решить на будущее, что войдет в ежегодный осмотр. Супруга была ошелоmlена. Поход к доктору — по крайней мере, именно к этому — превратился в подобие похода к парикмахеру: клиент (пациент) должен объяснять специалисту, чего ожидает от каждого визита. Всем управляет пациент.

Раньше врач просто говорил, что нужно делать. Сейчас — пациент сам решает, как и где обследоваться, чем лечиться.

Огромной тяжестью на плечи пациентов опустилась ответственность за медицинские услуги. Я говорю не о выборе врачей, подобная возможность была у нас всегда (если мы говорим не о населении за чертой бедности), и, ответственно подходя к этому, можно сократить количество визитов в больницу. Я говорю об ответственности за действия врачей.

Если раньше медики казались всезнающими покровителями, которые просто говорили пациентам, что делать, или же просто делали это, то теперь они раскладывают возможные варианты перед пациентами, расписывая плюсы и минусы.

Пациент же принимает решение самостоятельно. Данный подход отлично описал хирург и автор статей в *New Yorker* Атул Гаванде:

«Какое-то десятилетие назад врачи принимали решения, а пациенты подчинялись. Доктора не учитывали пожелания и подчас спокойно скрывали информацию (иногда достаточно важную): какие лекарства прописали, какой курс лечения выбран или какой поставлен диагноз. Пациентам даже запрещали смотреть в собственную историю болезни — медики говорили, что это не их компетенция. К пациентам относились как к детям, слишком хрупким и бесхитростным, чтобы выдерживать правду, а тем более принимать решения самостоятельно. И пациенты от этого страдали».

Они страдали, так как некоторые врачи оказывались слишком заносчивы или небрежны. Иногда для принятия верного решения надо было учитывать не только медицинскую сферу, но и другие области жизни пациента (например, друзей и семью), и снова, если медик решал все самостоятельно, пациенты страдали. Учитывая вышесказанное, разумно, что решающее слово должно быть именно за пациентом.

По мнению Гаванде, книга Джея Каца *The Silent World of Doctor and Patient* (рус. «Безмолвный мир доктора и пациента»), опубликованная в 1984 году, положила начало изменениям в области здравоохранения, которые и привели к тому, с чем мы имеем дело сейчас. Гаванде убежден: воз-

возможность пациентов влиять на решения, принимаемые их лечащими врачами, улучшила качество получаемых медицинских услуг. При этом он полагает, что ситуация зашла слишком далеко:

«Сейчас сторонникам независимости пациентов трудно признать суровую истину: зачастую пациенты вовсе не хотят той свободы, которую им предоставили. А именно: они рады, что их независимость уважают, но независимость включает в себя и возможность от нее отказаться».

Дальше Гаванде рассказывает историю из собственного опыта: однажды Хантер, его новорожденная дочь, перестала дышать. Родители трясли ее, пока она снова не вдохнула, и Гаванде с женой поспешили в больницу. Дыхание девочки все еще было затруднено, и дежурный врач спросил, хотят ли родители, чтобы ребенку провели интубацию. Однако отец хотел, чтобы решение приняли врачи, люди, которых он никогда до этого не видел:

«Ситуация развивалась непредсказуемо, и я не мог вынести даже мысли, что могу принять неверное решение. Даже если бы я принял то, которое считал единственно правильным, я не пережил бы ошибки... Мне хотелось, чтобы ответственность на себя взял лечащий врач: он смог бы пережить последствия, какими бы они ни были».

Гаванде пишет, что исследования подтверждают эту мысль. Как правило, пациенты предпочитают, чтобы другие принимали решения. Хотя 65% опрошенных сказали, что хотят сами выбирать план лечения, если будет диагностирован рак. На самом деле среди людей, действительно

больных раком, лишь 12% высказывают подобное желание. По мнению Гаванде, пациенты хотят, чтобы их лечащие врачи были компетентны и добры. В доброту, разумеется, входит уважение независимости, но она не абсолютна.

Выбор в сфере медицины кажется пациентам и благословением, и тяжелой ношей. И она, как правило, ложится на плечи женщин, выступающих в роли ангела-хранителя не только для себя, но и для мужей и детей. «Для женщин (и для потребителей в целом) необходимость анализировать новую информацию и принимать решение — это тяжелая задача», — утверждает Эми Эллина, руководитель некоммерческой здравоохранительной программы *National Women's Health Network*. Особенно тяжелым процесс делает не необходимость самостоятельно принимать решение, а невероятное количество источников информации, опираясь на которую мы делаем итоговый выбор. Недостаточно просто выслушать, как доктор опишет возможные варианты и предложит решить. Сейчас перед нами целый ассортимент руководств, справочников и журналов про здоровье, и хуже всего — интернет. Принятие медицинских решений стало настоящим кошмаром, хуже выпускного экзамена, ведь на кону не просто оценка в аттестате.

Помимо информации о доказательной медицинской практике, мы можем обращаться и к методам нетрадиционной медицины, которых становится все больше: травы, витамины, диеты, акупунктура, медные браслеты и так далее. В 1997 году американцы потратили около \$27 млрд на то, что чаще всего не имеет научных подтверждений. С каждым днем подобные практики становятся все более авторитетными. Их все чаще рассматривают как возможную альтернативу доказательной медицине. Необходимость самостоятельно принимать медицинские решения

в сочетании с растущим количеством доступных методов легла на плечи каждого человека — грузом, которого не было еще 26 лет назад. Причем это происходит в сфере жизненно важных решений.

Дополнительный признак подобного смещения ответственности с доктора на пациента — возрастающее количество рекламы рецептурных препаратов после снятия ряда государственных ограничений в 1997 году. Подумайте, зачем рекламировать по телевизору медикаменты, которые продаются по рецепту (антидепрессанты, противовоспалительные, противоаллергические, средства для похудения, лекарства при язве, для улучшения потенции и так далее)? Мы же не можем просто пойти в аптеку и приобрести их — нужен рецепт от врача. Тогда зачем фармацевтические компании вкладывают огромные суммы, чтобы напрямую показать потребителям свои лекарства? Очевидно, надеются и ожидают, что мы заметим их продукцию и потребуем у доктора прописать именно эти медикаменты. Сейчас врачи стали всего лишь инструментами, выполняющими нашу волю.

Выбирая красоту

КАК ВЫ ХОТИТЕ ВЫГЛЯДЕТЬ? СПАСИБО ДОСТИЖЕНИЯМ СОВРЕМЕННОЙ хирургии, теперь мы можем менять лицо и тело. В 2014 году американцы прошли более 15 млн косметических хирургических операций: 210 тысяч липосакций, 285 тысяч операций по увеличению груди, 207 тысяч операций на веках, 128 тысяч подтяжек лица, 217 операций по изменению формы носа, 6,7 млн инъекций ботокса. Хотя в основном к ним прибегают женщины (92%), мужчины тоже делают пластические операции. «Словно сходить на

маникюр или в спа-салон», — сказал представитель Американского общества пластических хирургов. Другой представитель говорил, что лечь под нож пластического хирурга — почти то же самое, что и «надеть красивый свитер, сделать прическу, сходить на маникюр или позагорать». Другими словами, они постепенно перестают быть предметом сплетен и становятся обычным инструментом самосовершенствования. Базовые элементы внешнего вида превратились в вопрос выбора — это еще одно решение, которое мы принимаем самостоятельно. Журналистка Венди Каминер пишет: «Раньше красота была даром, посланным лишь некоторым, которыми другие могли только восхищаться. Сейчас это достижение, и некрасивая внешность больше не вопрос везения, а личный провал».

Выбор работы

НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕЙ ИСТОРИИ США ПО ПРАВУ ГОРДИЛИСЬ системой социального лифта, доступной гражданам. Приблизительно две трети выпускников старшей школы поступают в высшие учебные заведения, а дипломы вузов открывают их обладателям огромное количество вакансий. Выбираемые американцами профессии на удивление не ограничены ни занятием их родителей, ни профессиями, которые они наблюдали в детстве. Понимаю, в США трудоустройство и дальнейшие перспективы доступны *не всем*, так как состояние семейного бюджета и национальные тренды в экономике могут накладывать некоторые ограничения. Однако эта проблема стоит *не так остро*, как в прошлом.

После определения направления, в котором человек будет развивать карьеру, он сталкивается с необходимостью

выбирать. Благодаря революции в сфере телекоммуникации у людей есть огромный список, когда и где работать. Компании неохотно и медленно, но все же принимают факт, что люди способны продуктивно работать из дома, не отвлекаясь на коллег и не находясь под постоянным надзором. С 2005 к 2012 году количество работников, которые хотя бы частично работают дистанционно, выросло почти на 80%. Но как только люди получили возможность работать в любое время в любом месте, каждую секунду каждого дня они должны решать: поработать им или нет? Электронная почта всего в одном щелчке мышью. Может, проверить ее перед тем, как лечь спать? Наверное, стоит взять ноутбук в отпуск? Может, подключиться к офисному автоответчику и проверить входящие сообщения, пока ждем перемену блюд в ресторане? Специалистам во множестве областей ничто не мешает работать практически постоянно, а это значит, вопрос поработать прямо сейчас или нет — выбор, который мы вынуждены делать каждый час и каждую минуту.

Технический прогресс поднимает вопрос о возможности работать в любое время. Люди не могут расслабиться, так как ничто не мешает выполнять служебные обязанности постоянно.

На кого нам работать? И здесь, кажется, мы ежедневно сталкиваемся с необходимостью выбирать. Среднестатистический американец 32 лет уже успел поработать в 9 различных компаниях. Несколько лет назад в *U. S. News & World Report* вышла статья о «странствующей» рабочей силе. В тексте говорилось, что 17 млн американцев готовы добровольно уволиться и найти новую работу. Люди переходят с одной на другую ради повышения или чтобы развиваться в своей сфере; иногда чтобы переехать в другой

город или от скуки. Более того, мы так привыкли к традиции часто менять работу, что с подозрением относимся к тем, кто уже 5 лет трудится на одном месте. Подобное поведение больше не считается показателем приверженности компании, а скорее вызывает вопросы по поводу отсутствия амбиций, особенно когда экономика на подъеме, и рабочих мест достаточно. Конечно, во времена спада, как, например, сейчас, статистика перехода с одного места на другое значительно ниже, но люди все равно ищут другую работу.

Когда стоит это делать? Кажется, ответ на этот вопрос — как только приступили к своим обязанностям на текущем месте. Подумайте о влиянии (учитывая то, что мы вынуждены принимать это решение самостоятельно). Это значит, на вопросы наподобие «Где мне работать?» или «Кем мне работать?» никогда не находится окончательных ответов. Мы не можем успокоиться. Наш радар сканирует новые и потенциально более привлекательные возможности, не выключаясь ни на секунду.

Слоган одной из рекламных кампаний Microsoft — «Куда вы хотите отправиться сегодня?» — теперь актуален не только в контексте интернет-путешествий.

Подобная мобильность открывает перед нами массу возможностей. Можно переезжать, менять компании и даже профессии, развиваться, постоянно бросая себе новые вызовы. Но мы платим за это цену, так как вынуждены ежедневно собирать информацию и принимать новые решения. Люди не могут просто расслабиться, наслаждаясь тем, чего уже достигли: нам постоянно необходимо сохранять бдительность, чтобы не упустить счастливый шанс.

Даже одежда, которую мы носим на работу, стала редным элементом выбора и принесла много тревог. При-

мерно поколение назад появилась традиция устраивать в офисах день стиля «кэжуал», или «неформальный день». Предполагалось, что это облегчит жизнь сотрудникам, они смогут сэкономить деньги на одежде и чувствовать себя комфортнее, однако эта инициатива привела к обратному эффекту. Помимо традиционно строгой одежды для офиса люди начали подбирать «неформально-рабочую» одежду. Это не спортивные штаны и футболки, которые мы носим дома на выходных; наряд должен создавать определенный образ: расслабленного, но в то же время серьезного и аккуратного человека. Внезапно ассортимент приемлемой офисной одежды резко расширился, и вместе с этим снова приходится выбирать. Но теперь вопрос не «Лучше голубой костюм или коричневый?» или «Надеть красный или желтый галстук?». Сейчас мы должны осмыслить, что вообще значит «кэжуал». В статье журнала *New Yorker* выделяется как минимум шесть видов: активный, непринужденный, спортивный, нарядный, повседневный (смарт-кэжуал) и бизнес-кэжуал. Как писал Джон Сибрук: «Возможно, самое печальное в стиле кэжуал — это то, что у нас больше нет действительно повседневной одежды». Сейчас мы можем сами определять, как одеться в любой день, однако для многих это принесло больше проблем, чем радости.

Выбор любви

БЫЛ У МЕНЯ ОДИН СТУДЕНТ (НАЗОВЕМ ЕГО ДЖОЗЕФ), С КОТОРЫМ я общался и после того, как он закончил учебу в начале 90-х. Он получил докторскую степень и сейчас работает научным сотрудником в крупном университете. Несколько лет назад Джозеф влюбился в девушку (тоже выпускни-

цу, назовем ее Джейн). «Она — та самая», — говорил он, и в этом никто не сомневался.

Карьера Джозефа шла как по маслу, личная жизнь тоже складывалась удачно, и в общем казалось, что главные решения жизни приняты. Однако во время отношений паре пришлось решать ряд серьезных вопросов. Во-первых, где жить, а сюда входит целый ряд проблем: взвесить все плюсы и минусы независимости, оценить практические преимущества совместной жизни (удобство, экономия) и недостатки (возможно, неодобрение родителей?). Потом надо было определиться, когда и как играть свадьбу. Подождать, пока карьера станет более стабильной или не стоит? Провести религиозную церемонию? Если да, то в рамках какой религии, его или ее? После свадьбы встал еще один вопрос: объединять финансы или не стоит? И если не стоит, как распределять совместные расходы?

Когда вопросы, связанные с браком, были решены, возник новый вопрос: а дети? Заводить ли детей? Они с легкостью решили: конечно, да. Но на этом вопрос не был окончательно закрыт. Выбор лучшего времени привел к целому ряду других трудностей: и часики тикают, и диссертацию надо заканчивать, и карьерные вопросы остаются открытыми. Помимо этого, надо определиться с религией. Если они решат воспитывать ребенка в рамках какой-либо религиозной традиции, чью выбрать?

Вопросы, связанные с карьерой, никуда не ушли. Каждый должен стремиться к своей, даже если из-за этого придется какое-то время жить раздельно? А если нет, чья приоритетнее? В поиске работы стоит ограничиваться западным побережьем (там живет его семья) или искать что-то в районе восточного побережья (тут живет ее семья), а может, ориентироваться не на географическое положение

ние, а искать две наиболее подходящие вакансии, лишь бы в одном городе? Ответы на данные вопросы, каждый из которых мог повлечь за собой серьезные последствия, давались Джозефу и Джейн не так просто. Они думали, что главное решение уже приняли, когда влюбились друг в друга и вступили в отношения. Неужели этого недостаточно?

Уже давно американцы способны самостоятельно принимать решения в личной жизни. Но в прошлом «традиционные» варианты казались такими незыблемыми, что многие и не задумывались о наличии выбора. Да, мы выбирали, на ком жениться, но знали, что постараемся сделать это как можно быстрее, а еще как можно скорее завести детей, потому что все так делают. Те, кто шел по другому пути, казались своего рода аномалией, про них ходили всевозможные сплетни и слухи. В наши дни трудно представить, что какое-то решение в сфере личной жизни может вызвать подобный ажиотаж. Вокруг масса примеров всевозможных вариаций романтических отношений. И несмотря на то что нетрадиционные часто осуждают — и в некоторых регионах США, и в других частях мира, — по всей видимости, мы все больше приближаемся к толерантности к любым отношениям. Включите телевизор (вряд ли это передовая социальной эволюции) — там женатые, разведенные и люди в повторном браке; гетеросексуалы и нет; бездетные и многодетные семьи и так далее. Сейчас все кажется возможным.

С одной стороны, это очередной шаг к развитию свободы. Но перед нами снова выстраивается ряд проблем, которые тревожат нас, занимают время и отнимают силы.

Приложения для знакомств не облегчают поиск «того самого» человека, ведь с каждым свайпом можно найти кого-то получше.

Комик Азиз Ансари недавно опубликовал невероятно смешную и глубокую книгу «В активном поиске» об отношениях в интернет-эпоху. Сочетая тонкие наблюдения с данными исследований, он говорит о плюсах и минусах мира, в котором ассортимент романтических партнеров стал бесконечным. Преимущества очевидны, а вот заметить недостатки удастся не с первого взгляда. Как можно, листая *Tinder*, понять, что этот человек — тот самый, если с каждым свайпом вы можете найти кого-то лучше? У нового повода для тревоги даже появилось собственное название — «страх упущенной выгоды» (и это словосочетание вошло в Оксфордский словарь английского языка).

Выбор религии

ХОТЯ КАЖЕТСЯ, ЧТО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ АМЕРИКАНЦЕВ ЖИВЕТ светской жизнью, вся нация позиционирует себя глубоко религиозной. Согласно опросу *Gallup*, который был проведен около десятилетия назад, 96% населения верят в «Бога или вселенского духа», а 87% утверждают, что религия занимает достаточно важное место в их жизни. Хотя лишь малая часть этого количества действительно регулярно принимает участие в религиозных церемониях или является активными представителями своих конфессий, вне всяких сомнений, мы, как нация, глубоко веруем. Но во что?

Большинство «наследует» религию родителей, но, по существу, мы способны выбирать, какие ее детали будут играть роль в нашей жизни. Мы стремимся воспринимать религиозные учения не как набор *правил*, которые надо соблюдать, несмотря ни на что, а скорее, как список *рекомендаций*, где сами решаем, к чему прислушиваться.

Часто приверженность той или иной конфессии становится нашим способом выбрать окружение, которое и даст нам от религии желаемое. Некоторые находятся в поиске эмоциональной связи, кто-то хочет обзавестись знакомствами, а кто-то — получить совет и поддержку в той или иной ситуации. Религиозные учреждения стали своего рода продавцами утешения, духовности и морали, а мы превратились в «потребителей религии», которые прицениваются в поиске того, что нам по душе.

Возможно, кажется странным говорить о конфессиях, используя термины купли-продажи, но полагаю, выбор подобных выражений в чем-то отражает то, как некоторые относятся к своей религиозной деятельности. Учитывая важность личного выбора и удовлетворения в нашей культуре, это неудивительно. Даже когда люди присоединяются к сообществам верующих, собираясь принимать участие в их деятельности, а также практиковать (хотя бы частично) принципы выбранной религии, они в то же время ожидают, что сообщество будет реагировать на нужды, подстраиваясь под их вкусы и желания.

Социолог Алан Вулф описал подобный сдвиг в отношении к религии в книге *Moral Freedom: The Search for Virtue in a World of Choice* (рус. «Моральная свобода: поиск добродетели в мире выбора»). Он брал подробные интервью у множества людей по всей Америке и обнаружил: почти каждый был уверен, что человек сам выбирает собственные ценности и моральные ориентиры.

Для тех, кто в первую очередь сталкивался с религией как с источником угнетения, не обретая в ней утешение и поддержку, возможность делать выбор в данной сфере — благо. Можно обратиться к конфессии, которая в большей степени отражает их взгляды на жизнь, затем выбрать конкретное

направление, лучше всего воплощающее эти принципы; могут выбирать, какие практики или учения больше им подходят. И в них, как ни парадоксально, входят и достаточно консервативные учения, ограничивающие возможность выбирать в каких-то других областях жизни, что частично кажется привлекательным. Тут есть положительные стороны: человек способен выбирать убеждения, подходящие его личным ценностям и жизненным целям. С другой стороны, есть и минусы: теперь люди вынуждены решать, к какой конфессии присоединяться и какие практики соблюдать.

Выбирая, кем быть

В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ МЫ МОЖЕМ ВЫБИРАТЬ ЕЩЕ КОЕ-ЧТО, поистине удивительное — собственную идентичность. Каждый человек в этом мире несет своего рода ношу предков: расу, национальность, религиозные убеждения, социальный и экономический статус и так далее. Все это показывает миру, кто мы такие. По крайней мере, так было раньше — сейчас дело обстоит иначе. Сейчас есть возможность менять свой социально-экономический статус. Некоторые переходят из религии в религию. Можно отвергать или, наоборот, принимать свою национальность, скрывать ее или использовать. И даже вопрос расы — большое место американской истории — стал свободнее. Все больше межрасовых браков, а рожденные в них дети демонстрируют огромное разнообразие цветов кожи и черт лица, и все сложнее становится *извне* определять расовую идентичность. Общество становится все более терпимым, и все чаще идентичность определяется *изнутри*.

Более того, так как у каждого есть целый ряд идентичностей, мы можем выбирать ее в зависимости от контек-

ста. Девушка, иммигрантка из Мексики, сидя на лекции в университете в Нью-Йорке, вольна выбирать, от лица какой из идентичностей она будет говорить при обсуждении романа: как латиноамериканка, как мексиканка, как женщина, как иммигрантка или как студентка? На работе я скорее американец, который еще и еврей, а вот в синагоге я в первую очередь еврей — с американским гражданством. Мы все меньше «наследуем» идентичность по сравнению с тем, что было раньше.

Амартия Сен говорил, что люди всегда могли выбирать собственную идентичность. В любые времена было возможно отказаться от навязанной, даже в невероятно суровых обстоятельствах. Но, как и в случае с браком, выбор идентичности перешел из категории, где преобладал выбор по умолчанию, а сама мысль о возможности решать не приходила в голову, в категорию, которой мы стали распоряжаться более вольно. Как и остальные сферы, обсуждаемые в данной главе, изменение отношения к идентичности имеет преимущества и недостатки: с одной стороны, мы стали свободнее, но с другой, снова приходится принимать те или иные решения.

Что значит выбирать?

ПИСАТЕЛЬ И ФИЛОСОФ АЛЬБЕР КАМЮ КАК-ТО ЗАДАВАЛСЯ ВОПРОСОМ: «Убить себя или выпить чашку кофе?» Смысл высказывания в том, что в нашей жизни все является выбором. Каждую секунду каждого дня мы принимаем решения, и у нас всегда есть альтернативные варианты. Само существование — по крайней мере человеческое — определяется тем, какие решения мы принимаем и что выбираем. Если это правда, к чему приводит тот факт, что мы каждый

день сталкиваемся со все большим количеством проблем, требующих решения, и опций, требующих выбрать что-то одно?

Представьте, что делаете обычно по утрам. Просыпаетесь, встаете с постели. Сонно плететесь в ванную. Чистите зубы. Принимаете душ. А можно и более подробно: берете зубную щетку с подставки. Открываете тюбик с зубной пастой. Выдавливаете немного пасты на щетку — и так далее.

Каждая крошечная деталь скучной утренней рутины — это выбор. Вы можете и не чистить зубы, можете не принимать душ. Одеваясь, вы имеете право остаться без нижнего белья. Задолго до того, как вы проснетесь окончательно, задолго до того, как сделаете первый за день глоток кофе, вы уже принимаете с десятков решений, а то и больше. Но мы не считаем это действительно важным решением или выбором. Конечно, можно поступить и иначе, но вы об этом не задумывались. Вся утренняя рутина настолько привычна, настолько глубоко укоренена в сознании, доведена до автоматизма, что мы даже не воспринимаем альтернативы. И хотя логически справедливо, что можно поступить иначе, эта свобода выбора почти иллюзорна. Может быть, по выходным ситуация меняется: вы валяетесь в постели и размышляете, стоит ли принять душ сейчас или это подождет. Или решили не бриться с утра. Но в будни вы функционируете с автоматичностью робота.

И это замечательно. Необходимость всегда осознанно и внимательно решать, что же делать, стала бы невыносимой ношей для каждого. В современной жизни происходит сдвиг: многие выборы и решения, которые раньше были психологически маловероятными и почти иллюзорными,

сейчас становятся вполне исполнимыми. Мы должны принимать просто беспрецедентное их количество.

Вероятно, если бы кто-то попытался отобрать данную свободу в любой важной для нас области, в которой мы разбираемся, мы бы яростно протестовали. Если бы мы сами выбирали, в каких ситуациях будем принимать решение самостоятельно, почти в любом случае мы бы предпочли эту возможность. Но я полагаю, все растущее количество принимаемых решений приводит к росту уровня стресса. Как я уже говорил в главе 1, мы в ловушке «тирании незначительных решений», по словам Фреда Хирша. В любой области мы ратуем за возможность выбирать, при этом не стремясь получить весь огромный пакет решений. Но снова и снова повторяя «да» выбору, мы получаем пакет целиком — а затем чувствуем, что не справляемся.

В следующих главах обсудим, как снизить уровень стресса и неудовлетворенности, сделав ношу легче.

Часть II

Как мы выбираем

ГЛАВА 3

Решение и выбор



ПРИНИМАТЬ МУДРЫЕ РЕШЕНИЯ ДОСТАТОЧНО СЛОЖНО, И У МНОГИХ есть не один аспект. Арендуя квартиру, вы выбираете место, метраж, состояние, безопасность и размер арендной платы. При покупке машины обдумываете безопасность, надежность, расход топлива, внешний вид и стоимость. Когда речь идет о работе, важные факторы — это зарплата, местонахождение офиса, перспективы, коллектив и, конечно же, сам круг обязанностей. Все влияет.

Как правило, для принятия хорошего решения выделяются следующие шаги:

1. Определяете свою цель (или цели).
2. Оцениваете значимость каждой цели.
3. Находите ряд вариантов.
4. Оцениваете, насколько каждый удовлетворяет вашим требованиям.
5. Выбираете наиболее выгодный вариант.
6. Оцениваете последствия, чтобы скорректировать цели, а также их важность на будущее.

Например, когда вы уже арендовали квартиру, вы можете решить, что наличие магазинов и общественного транспорта поблизости — это принципиально важная деталь, а вот метраж не так важен, как вы думали, подписывая договор. В следующий раз оцените данные факторы иначе.

Даже когда вариантов немного, процесс выбора может требовать много усилий. И вместе с увеличением количества опций усилия, затрачиваемые на принятие хорошего решения, также растут.

Это одна из причин, по которой наличие возможности выбирать иногда перестает быть благом и ложится на наши плечи тяжелой ношей. К тому же это одна из причин, по которой иногда мы не лучшим образом справляемся с принятием решений.

Четкая постановка целей

МЫ НАЧИНАЕМ ПРОЦЕСС ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ И ПРИНЯТИЯ решения с простого вопроса: «Чего я хочу?» На первый взгляд кажется, будто это равно ответить достаточно просто, ведь несмотря на невероятный хаос информации вокруг, его мы задаем сами себе, изнутри.

Однако понимать, чего мы хотим, значит уметь точно предсказывать, что мы почувствуем, приняв то или иное решение, а это уже сложнее.

Обедая в ресторане, слушая музыку или смотря кино, вы понимаете, нравится вам это или нет. То ощущение, которое порождает в вас обед, музыкальное произведение или фильм (неважно, положительное или нет), можно назвать *испытываемой целесообразностью*. Но еще до того, как вы *испытываете* данное чувство, надо его выбрать:

ресторан, музыкальный альбом или фильм. Решение вы принимаете, опираясь на собственные *ожидания*: какое ощущение испытаете. Таким образом, вы выбираете, исходя из *ожидаемой целесообразности*. И наконец, когда уже сходили в конкретный ресторан, послушали тот или иной музыкальный альбом, посмотрели кино (испытали все это), в будущем вы будете решать, ориентируясь на память о прошлом опыте, другими словами, на *вспоминаемую целесообразность*. Следовательно, когда мы говорим, что точно знаем, чего хотим, значит, три целесообразности сочетаются: ожидаемая целесообразность совпадает с испытываемой, а испытываемая отражается во вспоминаемой. Однако проблема в том, что редко когда они так четко выстраиваются в одно целое.

Психолог Даниэль Канеман, лауреат Нобелевской премии по экономическим наукам, вместе с коллегами показал: наши воспоминания о приятных деталях прошлого опыта практически полностью зависят от двух факторов. Во-первых, как мы воспринимали это событие в его пиковый момент (неважно, великолепный или ужасный), и во-вторых, как мы себя чувствовали по окончании. Правильно «пик — конец», выведенное Канеманом, — наш способ подвести итоги пережитого опыта, и потом именно на них мы опираемся, чтобы напомнить себе, как все прошло. Кроме того, выводы влияют на наши решения (хотим ли мы испытать те же ощущения еще раз?), а такие факторы, как соотношение приятных и неприятных ощущений во время события или его длительность, практически никак не влияют на то, как мы его запоминаем.

Вот пример. Участники лабораторного исследования должны были прослушать в наушниках пару громких и неприятных звуков. Первый шум длился восемь секунд,

а второй — шестнадцать. Первые восемь секунд аудио совпадали, но следующие восемь секунд второго звука, хотя и оставались громкими и неприятными, были немного тише. Позже участникам сказали, что им еще раз придется прослушать один из звуков, однако они могли выбрать какой. Очевидно, второе хуже — приходилось терпеть неприятные звуки в два раза больше. И несмотря на это, подавляющее большинство респондентов выбирали именно его. Почему? Ответ таков: хотя оба звука были неприятны в одинаковой степени на пиковой фазе, второй заканчивался немного приятнее — и участники запомнили его менее раздражающим.

Есть еще один интересный пример действия правила «пик-конец». Мужчин, проходивших колоноскопию, просили рассказать, как они себя чувствовали во время исследования и когда оно кончилось. Эксперимент проходил в те дни, когда процедуру проводили без анестезии. Большинство настолько не любили данный процесс (во время которой трубка с крошечной камерой на конце вводится в прямую кишку, чтобы осмотреть кишечник изнутри — достаточно неприятно), что многие стремились всеми силами избежать регулярных осмотров, при этом рискуя здоровьем. В ходе исследования одна группа проходила обычную колоноскопию. Вторая — колоноскопию-плюс. А «плюс» заключался в том, что после осмотра врач оставлял инструмент на какое-то время на месте. Это тоже неприятно, но не настолько, потому что он был неподвижен. Обратите внимание, все испытуемые были вынуждены проходить колоноскопию по медицинским причинам, а не только ради психологического эксперимента. Итак, вторая группа испытывала тот же дискомфорт, что и первая, а вдобавок двадцать некомфортных (уже в меньшей степе-

ни) секунд — все было зафиксировано с их слов *во время* обследования. Однако спустя некоторое время после окончания вторая группа оценила свой опыт *менее* неприятным по сравнению с первой. Несмотря на то что пиковый оценен одинаково, у второй группы финальные секунды оказались менее неприятными, чем у первой.

И это сыграло свою роль. Оказалось, пациенты из второй группы охотнее соглашались на прохождение колоноскопии на протяжении пяти лет после окончания эксперимента, чем пациенты из первой. Опыт второй запомнился менее неприятным, поэтому они в меньшей степени стремились избежать его в будущем.

Подобным образом мы оцениваем и положительные впечатления: насколько приятны они в лучший момент и насколько хорошо мы чувствуем себя в конце. Так, оглядываясь назад, можно оценить недельный отпуск, который закончился просто феерично, как более приятный по сравнению с трехнедельным, который тоже прошел хорошо, но и подошел к концу без особо выдающихся моментов. А две дополнительные недели, когда мы грелись на солнышке, осматривали достопримечательности или обедали, не играют такой роли, ведь они со временем теряют яркость в восприятии.

И как же мы понимаем, чего хотим? Кажется сомнительным, что мы предпочли бы испытать сильную боль, следующую за слабой, чем просто сильную. Также контринтуитивным кажется решение, что одна неделя прекрасного отпуска действительно лучше, чем неделя прекрасного отпуска, за которой следуют две просто хорошего. Однако именно так это и работает. Расхождение между логикой

Воспоминания о прошлом и ожидания от будущего диктуют наши действия.

и памятью значит, что мы не всегда понимаем, чего все-таки хотим.

Еще один пример отсутствия понимания собственных желаний был приведен в исследовании, где группа студентов должна была выбрать перекус. Каждую неделю у них проводился трехчасовой семинар с одним перерывом, когда они могли размяться, дойти до ванной комнаты, немного отвлечься и поесть. Когда профессор предложил ученикам выбрать перекус заранее на все три недели, первая группа предпочла разные варианты, полагая, что им надоест одинаково обедать каждую неделю. И наоборот, вторая группа, представители которой могли выбирать чаще, заказывали одно и то же.

Участники столкнулись с различными заданиями. Те, кто выбирал по перекусу за раз, должны были понять, чего они хотят прямо сейчас. А тем, кто выбирал заранее на три недели, надо было *предсказать*, чем они захотят перекусить спустя две или три недели. И у них не вышло: вне сомнений, ученики предположили, что после того, как они съедят целую пачку крендельков, им не захочется есть их через неделю.

Люди, закупающиеся продуктами раз в неделю, также склонны ошибаться в предсказаниях. Вместо того чтобы купить несколько упаковок любимого А или Б, они покупают по чуть-чуть и того, и другого, не предполагая, что во время обеда практически со стопроцентной вероятностью выберут А. Когда в лаборатории проводилось исследование данного вопроса, участникам предложили восемь базовых категорий еды и попросили выбрать по продукту из каждой категории, представив, что они закупаются на один день. Затем их попросили сделать то же самое, словно это следующий день, и еще раз, и еще, и так далее, на несколь-

ко дней. Вторую группу попросили представить, что они покупаются продуктами на три дня, и могут выбрать по три продукта в каждой из восьми категорий. Ассортимент в каждой категории продуктов, выбранный участниками из второй группы, был намного шире, чем у первой. Таким образом, они ошиблись в предсказании, что на второй день им захочется съесть что-то отличное от первого.

Кажется, ни наши предсказания, как мы будем себя чувствовать в момент переживания опыта, ни воспоминания о подобных событиях *в прошлом* не отражают в полной мере реальных ощущений *в момент* переживания опыта. Однако именно воспоминания о прошлом и ожидания от будущего диктуют, что делать.

В мире, где вариантов все больше и больше, они путаются и конкурируют друг с другом. Подобные затруднения при попытках точно поставить перед собой цель (а это шаг первый к принятию мудрого решения) приводят к разочарованию от принятых решений.

Сбор информации

ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, НАСКОЛЬКО ТОЧНО ИЛИ НЕТОЧНО МЫ установили перед собой цели, необходимо собрать достаточно информации для оценки вариантов. Для этого мы оцениваем опыт прошлого, а также обращаем внимание на опыт и знания окружающих. Мы советуемся с друзьями, читаем журналы о покупках, инвестициях и образе жизни, слушаем рекомендации продавцов-консультантов, все чаще обращаемся за подсказкой к интернету. Однако чаще всего мы получаем информацию из рекламы. Даже в эпоху до интернета американец в среднем видел 3000 рекламных объявлений в день. Как выразился профессор

Джеймс Твитчелл: «Реклама — это то, что мы знаем об окружающем мире».

Мы не остаемся в одиночестве, нам есть куда обратиться за помощью. Решив, чего хотим, к нашим услугам целый ряд различных источников, чтобы оценить возможные варианты. Но при этом надо понимать, какая информация достаточно надежна, а также найти время просмотреть всю доступную информацию. Три тысячи объявлений в день — это по две сотни на каждый час, что мы не спим, более трех в минуту. Огромное количество, чтобы его реально было внимательно рассмотреть и оценить.

Количество и качество информации

ЧТОБЫ НА ТЕЛЕВИДЕНИЕ ВЛЕЗЛО РАСТУЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО РЕКЛАМЫ, ваш любимый ситком сократили на четыре минуты (по сравнению с тем, что было поколение назад). И более того, пришествие кабельного телевидения с его многообразием каналов сопровождалось появлением телевизионных шоу — программ, которые по сути являются рекламой, замаскированной под развлекательное шоу. Газеты и журналы теперь состоят из сотен страниц, из которых лишь малая часть посвящена содержанию журнала. Теперь продюсеры даже в кино вставляют те или иные товары, «засвечивая» имя бренда за высокую плату. Все больше спортивных стадионов называют в честь компании-спонсора, часто за это получая многомиллионное финансирование. Любая гоночная машина целиком покрыта названиями брендов-спонсоров, как и форма спортсменов. Даже на государственных каналах в начале и конце каждой передачи вставляют рекламу, замаскированную под важные общественные объявления.

К сожалению, ее цель — вовсе не предоставить потребителям важную для принятия решения информацию, а продавать. По мнению Джеймса Твитчелла, главное озарение, повлиявшее на развитие современного маркетинга, пришло к табачным компаниям в 1930-х годах. В ходе маркетингового исследования они обнаружили, что курильщики, тестирующие различные марки сигарет вслепую, не могли их различить. Таким образом, чтобы табачная компания могла продать больше сигарет какой-то определенной марки, надо было либо придать вкусу сигарет отличительные черты, либо убедить покупателей, что именно данная марка отличается — а это было значительно проще. Вместе с этим зародилась тенденция продавать товар, ассоциируя его с роскошным стилем жизни.

Вероятно, нам приятно тешить себя мыслью, будто мы слишком умны, чтобы вестись на подобный «брендинг». Но это не так. Если попросить участников исследования объяснить предпочтения в музыке и искусстве, они скажут что-то, связанное с характеристиками собственно произведения. Однако целый ряд исследований продемонстрировал: узнаваемость влияет на предпочтения. Если играть отрывки произведений или показывать слайд-шоу с картинками группе испытуемых, но показывать их разное количество раз, в среднем люди более высоко оценят узнаваемые произведения по сравнению с новыми. При оценивании музыки люди и сами не догадываются, что одно произведение нравится им больше другого, потому что оно более знакомо звучит. И при этом, когда объекты, по сути, равны, люди предпочитают более знакомый или узнаваемый вариант, даже если знают его лишь по рекламе.

Для получения *настоящей* информации стоит заглянуть за рекламу и обратить внимание на незаинтересованные

источники, например на журнал *Consumer Reports*. Его издает Союз потребителей США — некоммерческая независимая организация, которая стремится облегчить жизнь покупателей. Статьи и рейтинги из этого журнала нельзя использовать в рекламе, и в самом журнале коммерческой рекламы нет. Когда около 75 лет назад *Consumer Reports* начинали издавать, в нем публиковали сравнение молока марок А и Б. Сейчас в нем содержится сравнение 220 новых моделей машин, 250 видов злаков на завтрак, 400 моделей видеомагнитофонов, 40 сортов мыла, 500 программ медицинского страхования, 350 паевых инвестиционных фондов и даже 35 насадок для душа. И это лишь некоторые примеры. На каждый тип товара, про который там писали, приходится множество, которые в издание не вошли. Новые модели появляются с такой частотой, что информация о них успевает устареть к моменту публикации. Конечно, это касается и более узконаправленных гидов — журналов о путешествиях, вузах и так далее.

Интернет предоставляет свежайшую информацию, вплоть до минуты. Но, используя интернет в качестве источника, мы кое-чем рискуем. Кто угодно при наличии компьютера или смартфона способен выражать собственное мнение — и неважно, знает ли он, о чем говорит, или нет.

Лавина информации, которая обрушилась на нас, настолько масштабна, что еще до того, как мы начинаем выбирать один вид хлопьев на завтрак из 200 сортов или один инвестиционный фонд из 5000, необходимо решить: на каком из 10 000 сайтов искать информацию, чтобы принять решение более взвешенно? Если хотите протестиро-

вать это на себе, выберите какое-нибудь лекарство среди тех, что видели в рекламе, и поищите информацию о нем в интернете (заглянув чуть дальше, чем за рекламные объявления). Я только что искал информацию про один из самых продаваемых препаратов, реклама которого просто повсюду, и нашел более 900 000 источников!

Кроме того, есть доказательства, что отсутствие контроля за информацией в интернете вводит людей в заблуждение. Компания *RAND* оценила качество веб-сайтов с медицинской информацией. В итоге, за редкими исключениями все справляются из рук вон плохо. Важную информацию часто не публиковали, а представленная иногда была неточной или вовсе ошибочной. Более того, согласно исследованиям, подобные веб-сайты действительно влияют на принятие решений, связанных со здоровьем. Более 70% людей, посещающих данные сайты, поддаются их влиянию.

Оценка информации

И ДАЖЕ ЕСЛИ МЫ СПОСОБНЫ ПОНЯТЬ, ЧЕГО ХОТИМ, А ЗАТЕМ НАЙТИ качественную информацию в том количестве, которое способны обработать, на самом ли деле мы умеем анализировать, отсеивать и оценивать собранные данные, чтобы сделать нужный вывод и принять правильное решение? Не всегда. Исследователи во главе с психологами Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски вот уже 30 лет исследуют то, как люди принимают решения. В их работах описаны эмпирические правила, которыми мы руководствуемся при попытках принять верное решение и которые иногда сбивают нас с толку.

Доступность

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО СОБИРАЕТЕСЬ КУПИТЬ НОВЫЙ АВТОМОБИЛЬ и вам важны лишь два параметра: безопасность и надежность. Вы тщательно изучаете *Consumer Reports*, в котором написано, что «вольво» — самый безопасный и надежный, так что останавливаетесь именно на этом варианте. В тот же вечер вы идете на коктейльную вечеринку и упоминаете об этом при подруге. «Боже, не покупай «вольво», — говорит она. — Моя подружка Джейн взяла «вольво» полгода назад, так с ним одни проблемы. Сначала масло протекало, потом она завести его не могла, а потом и проигрыватель сломался. За полгода она, наверное, раз пять была в сервисе».

Можете подумать, будто вам повезло услышать все это до совершения ужасной ошибки. На самом деле не такое уж это и везение. В *Consumer Reports* публикуются данные о надежности автомобилей с опорой на мнение тысяч читателей. Именно из этих отзывов складывается оценка надежности каждой марки и модели. Так что, когда положительно оценивают ту или иную марку, вывод делается на основании опыта большого количества людей с большим количеством автомобилей. Конечно, это не значит, что у каждого водителя «вольво» мнение будет одно и то же. Но в среднем ее надежность в отчетах выше, чем средняя надежность по отзывам о других марках. А теперь подруга рассказывает вам про конкретную машину и ее владельца. Насколько весомой является эта информация? Стоит ли переоценивать целый массив данных, представленный в *Consumer Reports*? Конечно же, нет. С точки зрения логики эта история почти не должна влиять на ваше решение.

К сожалению, большинство очень высоко ценят подобные анекдотические свидетельства, иногда настолько,

что они перевешивают все положительные рекомендации. В основном мы внимательно прислушиваемся к этим историям, так как они красочно передают опыт от человека к человеку напрямую.

Канеман и Тверски обнаружили: люди склонны выше оценивать некоторые виды информации без веских на то оснований. Данный феномен назвали *эвристикой доступности*. Расскажу о нем поподробнее. *Эвристика* — это некоторое эмпирическое правило, способ быстро получить относительно точный результат. Эвристика возможности работает следующим образом. Представьте, кто-то задал вам дурацкий вопрос, например: «Каких слов в английском языке больше: тех, которые начинаются на букву *t*, или слов, в которых *t* — третья буква?» Что бы вы ответили? Вероятно, попробовали бы вспомнить слова, начинающиеся с *t*, а также слова, в которых *t* стоит на третьем месте. Затем поняли бы, что намного легче приходят на ум слова, где *t* на первом месте. Таким образом, вам «доступнее» слова, начинающиеся на *t*. После вы бы рассуждали примерно так: «В целом, чем чаще мы с чем-то сталкиваемся, тем проще нам вспомнить это потом. Так как мне проще вспомнить слова на букву *t*, наверное, я чаще видел слова именно первой группы. Значит, их в английском больше». Вот так вы бы и совершили ошибку.

Согласно эвристике доступности, мы считаем, словно более доступная информация, которая вспоминается легко, встречалась нам чаще. В какой-то степени это верно. В основном частота опыта влияет на его доступность для памяти, однако это не единственный важный фактор. Запоминаемость и отчетливость объектов играют не меньшую роль. Первые буквы слов запоминаются намного отчетливее, чем третьи, и, чтобы вспомнить то или иное слово, они служат

более эффективной подсказкой, чтобы выудить его из памяти. Таким образом, именно *запоминаемость* помогает составить список слов на букву *t*, а мы думаем, будто дело в *частоте употребления* — и ошибаемся. Помимо того, что отчетливость и запоминаемость определяют, насколько легко мы вспомним тот или иной факт, они влияют и на то, насколько весомой мы посчитаем данную информацию.

Существует множество примеров действия эвристики доступности. Когда студенты решают, какие предметы брать в следующем семестре, они изучают краткое резюме оценок курса сотен студентов, которые говорят одно, и видеозапись интервью с одним студентом, который говорит другое. И они больше склонны верить этому яркому интервью, а не сухому резюме, пусть оно и включает сотни отзывов. Просмотр живых выступлений влияет на наше суждение, даже если перед просмотром ролика людей предупредить, что человек с экрана выделяется из общей массы. Например, увидев интервью с особенно жестоким (или добросердечным) тюремщиком или с необычайно трудолюбивым (или ленивым) человеком, который живет на пособие, мы поменяем мнение о тюремщиках и получателях пособий в целом. Когда супругам отдельно друг от друга задают ряд вопросов о положительных и отрицательных аспектах их брака, каждый считает, что он или она в большей степени отвечает *и* за плохое, *и* за хорошее, чем его или ее партнер. Естественный для людей эгоцентризм позволяет нам относительно легко вспоминать собственные действия, а не действия партнера. И так как у нас больше доступа к воспоминаниям о своих действиях, мы считаем, словно это происходило чаще.

Теперь рассмотрим, какую роль эвристика доступности играет для рекламы, главная цель которой — придать то-

варам яркость и запоминаемость. Ставит ли конкретная марка автомобилей безопасность в приоритет при производстве? Глядя на видеосъемку краш-теста модели за \$500 000, трудно поверить, что производителей машин это не волнует — несмотря на то, о чем на самом деле говорит статистика краш-тестов.

Оценка рисков — еще один пример искажения наших суждений из-за доступности. В одном исследовании ученые попросили респондентов приблизительно оценить цифру смертности в год в результате различных болезней, автокатастроф, природных катастроф, поражений током или убийств (всего 400 различных причин). Затем сравнили ответы людей с настоящей статистикой, и результат оказался просто поразительным. Респонденты оценили количество смертей от различных болезней примерно так же, как в результате катастроф и аварий, хотя на самом деле от болезней ежегодно умирает в 16 раз больше человек. По мнению опрошенных, убийства происходят так же часто, как и смерть от сердечного приступа, хотя от приступов умирает в 11 раз больше человек, чем от убийств. В целом при оценке участники значительно завышали количество смертей от более драматичных и запоминающихся причин (катастрофы, убийства, торнадо, наводнения и пожары), при этом занижая количество обыденных причин (диабет, астма, сердечный приступ, туберкулез).

Откуда берутся подобные мысли? Авторы исследования сравнили два новостных издания с разных уголков Соединенных Штатов и подсчитали количество статей, где написано

Сбор информации из разных источников и анализ мнения других людей помогают избежать серьезных ошибок при выборе желаемого.

о тех или иных причинах смертности. В результате выяснилось, что частота упоминаний о причинах смертности практически идеально коррелирует с тем, как оценили частоту данной причины респонденты. Люди ошибочно воспринимают периодичность встречающихся в новостях историй об убийствах, катастрофах и пожарах — животрепещущих, ярких и легко запоминающихся — за частоту этих событий самих по себе. Из-за этого мы катастрофически неверно оцениваем опасности, с которыми сталкиваемся в жизни, а следовательно, иногда принимаем ужасные решения.

От ошибок нас спасает то, что все мы по-разному воспринимаем отчетливость и запоминаемость событий — и по-разному воспринимаем сами события.

Допустим, вы недавно прочитали, что «kia» — самая безопасная машина, и собираетесь приобрести ее. Вы упоминаете об этом при мне, но я узнал, как «kia» серьезно пострадала при столкновении со внедорожником, и красочно пересказываю вам эту историю. В результате вы меняете мнение. Мы все совершаем ошибки, но *разные*, потому что опираемся на различный опыт. Пока при сборе информации учитывается мнение других, пока мы собираем информацию из разных источников, возможно, мы сможем избежать совершения самых серьезных ошибок.

Финансовый аналитик Пол Джонсон на протяжении многих лет демонстрировал опыт, показывающий плюсы совместной оценки информации. Он просил студентов предсказать, кто получит «Оскар» в различных номинациях. Затем, собрав предсказания вместе, создает «групповое предсказание» — номинанты, получившие больше всего голосов в каждой категории. Снова и снова оказывается, что групповые точнее, чем личные. Например, в 1998 году с помощью подобных предсказаний студенты угадали

одиннадцать из двенадцати победителей, хотя в среднем по отдельности смогли правильно определить лишь пять из двенадцати, и даже самое успешное предсказание содержало имена лишь девяти победителей.

Несмотря на то что разница в опыте может помочь нам избежать совершения ошибок, насколько стоит полагаться на эту способность? Вместе с ростом количества проблем, которые нам надо решать каждый день, и нужного количества информации мы все больше полагаемся на данные из третьих рук, а не на личный опыт. Более того, с глобализацией телекоммуникации каждый может решать, опираясь на *ту же* информацию, что и человек с другого конца света. СМИ национального масштаба, такие как *CNN* и *USA Today*, рассказывают всей стране, а теперь и всему миру одно и то же. Следовательно, шанс, что на предвзятость отдельного человека к тем или иным фактам вдруг повлияет сосед или друг, все ниже: эти соседи и друзья брали информацию из тех же источников и сформировали подобную предвзятость. Когда слышите одинаковую версию истории отовсюду, вы предполагаете, что это правда. И чем больше людей верит, что это действительно так, тем с большей вероятностью они будут повторять ее — и тем вероятнее вы снова ее услышите. Так неточности и ошибки могут повлечь за собой эффект домино, и все единодушно примут на веру ее правдивость, хотя и ошибочно.

Эффект якоря

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ДОСТУПНОСТИ ИНФОРМАЦИИ — НЕ ЕДИНСТВЕННОЕ уязвимое место нашей логики при принятии решений. Как понять, сколько денег тратить на костюм? Один из способов — сравнить стоимость одного со сто-

имостью другого, используя часть объектов как якоря — стандарты для сравнения. В магазине, где продаются костюмы по \$1500 долларов, костюм в полоску за \$800 может показаться хорошим вариантом. Но там, где средняя цена меньше \$500, тот же костюм за \$800 уже дороговат. Что же это, выгодное приобретение или потакание своим желаниям? Если не стараетесь всеми силами экономить, нельзя сказать однозначно. Оценивая товары подобным способом, любая покупка будет обусловлена контекстом, в котором мы ее совершили.

В одном элитном каталоге, который специализируется в основном на кухонном оборудовании и деликатесах, продавалась автоматическая хлебопечка за \$279. Чуть позже каталог расширил ассортимент, предложив более вместительную версию уже за \$429. Более дорогая не особо продавалась, но количество продаж дешевой увеличилось почти вдвое. Когда дорогая хлебопечка была своего рода «якорем» для сравнения, хлебопечка за \$279 казалась хорошим выбором.

Эффект якоря — это причина, по которой во многих магазинах распродажи проводятся почти постоянно. Так покупателям кажется, словно они совершают выгодную покупку. Цена до скидки становится примером для сравнения с новой.

Еще один, более изящный пример роли, которую играет контекст для сравнения, был приведен в исследовании, посвященном шопингу в супермаркетах в 1970-х годах, вскоре после того, как в ценниках начали указывать стоимость единицы товара. Когда эта информация появилась, покупатели начали экономить в среднем 1% от покупок. В основном они начали покупать товары большими упаковками. Но когда появились сводные списки стоимости за единицу от различных марок, экономия возросла до 3%. В этом случае посетители начали экономить, не приобре-

тая большие упаковки, а покупая товары более дешевых марок. Чтобы понять, в чем разница, представьте, как товар расставлен на полках различных супермаркетов. Упаковки от одного и того же производителя, как правило, стоят рядом. В таком случае покупатель видит бок о бок маленькую, среднюю, большую и огромную порцию (и соответственно цены). Достаточно легко сравнить цены за разное количество одного товара в рамках одного бренда, но для сравнения с другим производителем, придется бегать от полки к полке. А сводный список цен на товары разных компаний упрощает дело. Когда сравнивать проще, большая часть покупателей будет изучать информацию и принимать решение в соответствии с ней.

Видя гриль за \$8000, кажется, что купить его за \$1200 — отличное решение. Увидев, как по \$20 000 продают наручные часы, которые ничуть не точнее тех, что стоят \$50, мы думаем, что и \$2000 — хорошая цена. Даже когда самые дорогие модели в линейке не пользуются спросом, они приносят огромную прибыль компании, так как благодаря этому люди приобретают варианты дешевле (но все еще по высокой цене). К сожалению, кажется, будто мы практически никак не способны избежать влияния альтернативных вариантов, которые как якорь удерживают наше внимание при сравнении товаров.

Рамки и расходы

КОНТЕКСТ, ВЛИЯЮЩИЙ НА ТО, ЧТО МЫ ВЫБИРАЕМ, СОЗДАЕТСЯ и с помощью языка. Представьте, что с двух сторон от большого оживленного перекрестка стоят две заправочные станции. Одна предлагает скидку при оплате наличными, и на ней висит огромный плакат с надписью:

СКИДКА ПРИ ОПЛАТЕ НАЛИЧНЫМИ!

НАЛИЧНЫМИ: \$1.85 ЗА ГАЛЛОН

КАРТОЙ: \$1.95 ЗА ГАЛЛОН

А на другой заправке действует наценка при оплате картой, и там висит совсем небольшое объявление:

Наличные: \$1.85 за галлон.

Карта: \$1.95 за галлон.

Оно совсем маленькое и не привлекает внимания, ведь люди вообще не любят наценки.

Разная только подача материала, а стоимость бензина одинаковая. Скидка при оплате наличными — это, по сути, то же самое, что и наценка при оплате картой. Однако потребители по-разному реагируют на объявления.

Даниэль Канеман и Амос Тверски называли данное явление *эффектом фрейминга* (или *эффектом обрамления*). Каким образом мы решаем, что является скидкой, а что — наценкой? Исходя из самой цены мы не можем определить. Помимо текущей цены потенциальные покупатели должны знать стандартную — для сравнения. Если это \$1.95, те, кто платит наличными, действительно получают скидку. Если сравнительная цена — \$1.85, при оплате картой мы оплачиваем и наценку. Таким образом, владельцы станций предлагают различные варианты именно сравнительной цены на бензин. Чем выше ставки, тем сильнее проявляет себя эффект фрейминга.

Представьте, что вы доктор, который работает в отдаленной деревне, и 600 человек поразила опасная для жизни болезнь. Существует два варианта лечения. Если

выбрать препарат А, вы спасете 200 человек. Если препарат Б, есть шанс в $\frac{1}{3}$, что вы сможете спасти всех, но $\frac{2}{3}$, что никого. Какой препарат примените?

Большая часть респондентов отвечает, что препарат А лучше. Спасти конкретное количество человек кажется намного оптимистичнее, чем рисковать потерять всех. А теперь задумайтесь над другим вопросом:

Вы доктор, который работает в отдаленной деревне, 600 человек поразила опасная для жизни болезнь. Существует два варианта лечения. Если выбрать препарат В, ровно 400 человек погибнет. Если препарат Г, есть вероятность 1 к 3, что никто не погибнет, и вероятность 2 к 3, что погибнут все. Какой препарат выбираете?

При такой постановке вопроса большинство предпочитает вариант Г. Лучше рискнуть потерять всех, чем спокойно смириться со смертью 400 людей.

При выборе между альтернативами, когда есть риск или неопределенность, кажется, словно мы предпочитаем меньшую, но более вероятную выгоду, чем возможность приобрести больше, но с меньшей вероятностью. Большинство, например, выберет деньги, если предложат \$100 или подбросить монетку (шансы 50/50: орел — ничего, решка — \$200). И наоборот, когда речь идет о рисках, мы предпочтем рискнуть потерять больше, чтобы избежать гарантированной потери меньшего масштаба. Например, выберем подбросить монетку, которая определит, проиграем ли мы \$200, если выбор будет между броском монетки и просто проиграшем в \$100.

Однако суть та же: в обоих вариантах истории столкновение идет с одной и той же дилеммой.

Если у нас всего 600 больных, спасая 200 (вариант А), мы теряем 400 (вариант В). Шанс 2 к 3 никого не спасти (вариант Б) — это то же, что и шанс 2 к 3, что все погибнут (вариант Г). И все равно, в зависимости от того, как мы формулируем вопрос, люди определяют: рисковать или выбирать точный вариант. Как и в случае с наценками и скидками, именно обрамление определяет, как мы воспринимаем варианты, и следовательно, как принимаем решение.

Теперь рассмотрим еще пару примеров:

Представьте, что вы решили сходить на концерт. Цена билета — \$20. Подходя к концертному залу, вы вдруг понимаете, что потеряли купюру в \$20. Вы все равно купите билет на концерт за \$20?

Практически 90% опрошенных отвечают «да».

Сравните:

Представьте, что вы решили сходить на концерт. Цена билета — \$20, и вы заранее приобрели билет. Подходя к концертному залу, вы вдруг понимаете, что потеряли купленный билет. Купите ли вы еще один за \$20?

В такой ситуации менее 50% опрошенных отвечают «да».

В чем разница между ситуациями? С точки зрения расходов они одинаковы: надо выбрать, послушать концерт и стать беднее на \$40 или не пойти на него и потерять только \$20. Но по всей видимости мы воспринимаем это иначе, раз ответы столь сильно разнятся. Канеман и Тверски, вдохновленные работой экономиста Ричарда Талера, предположили: разница заключается в том, как мы подсчитываем расходы с точки зрения психологии. Допустим,

мысленно человек ведет своего рода бухгалтер, в котором есть графа «цена концерта». В первом случае это \$20. А потерянные \$20 наличными — это другая графа grossбуха, может быть, «разное». Но в другом случае стоимость концерта — \$40: это стоимость потерянного билета, а также стоимость второго. И в нашей голове это становится одной статьей расходов.

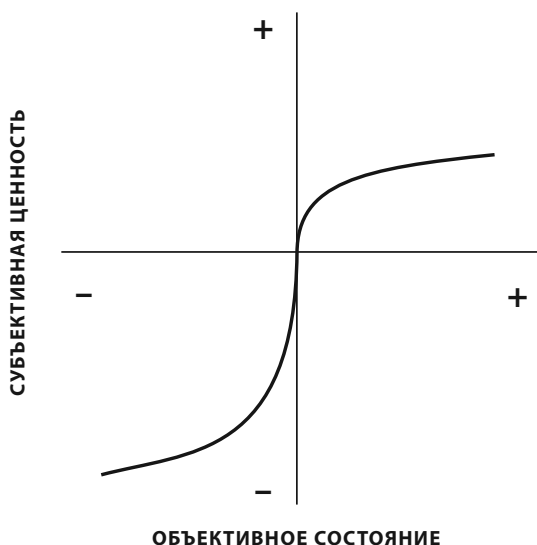
Количество возможных обрамлений или мысленных систем учета расходов, доступных нам, поистине многообразно. Например, «провести вечер на концерте» можно отнести к какой-либо другой графе расходов, вроде «встреча с потенциальным партнером», поскольку вы выходите в свет в надежде найти человека, который разделял бы ваши интересы. Или это можно вписать в графу «культурное развитие», — тогда это будет лишь одним пунктом расходов, куда можно вписать и подписку на те или иные телеканалы или журналы, покупку книг и так далее. Концерт можно внести в графу «пятничный отдых», в таком случае это один из вариантов вроде похода в бар, на баскетбольную игру или просто остаться дома и подремать перед телевизором. Сколько вы готовы потратить на концерт, зависит от того, к какой графе расходов мысленно относите данное событие. \$40 может быть многовато, чтобы тратить просто на развлечения в пятницу вечером, но не так уж и много, чтобы найти партнера (вероятно). Таким образом, насколько вы порадуетесь тратам в \$40, зависит от того, как вы подсчитываете психологические расходы. Люди часто шутят про «затейливых» бухгалтеров, способных с использованием одних и тех же цифр создать иллюзию «хорошего»

Люди более склонны к риску, если перед ними возникает перспектива что-либо потерять.

или «плохого» финансового отчета компании. Зависит от того, чего они добиваются. Но мы все — креативные бухгалтеры, когда речь идет о grossбухе, где мы фиксируем собственные расходы.

Рамки и перспективы

КАНЕМАН И ТВЕРСКИ ПРОДОЛЖИЛИ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТА фрейминга, чтобы объяснить, как мы оцениваем возможные варианты и принимаем решения. Они назвали выработанную теорию — «теорией перспектив».



Взгляните на график выше: горизонтальная ось отображает объективное положение вещей, справа от вертикальной оси ее значения положительны, а слева — отрицательны. Это может относиться к денежным потерям или

прибылям, повышениям или понижениям на работе, счет в матче по гольфу и так далее. Вертикальная ось отражает субъективную ценность — внутреннюю реакцию на изменение положения дел. Насколько сильно радуются люди, выиграв \$1000 на скачках? Как сильно они расстраиваются, проигрывая в гольф? Если бы наша эмоциональная реакция на перемены один в один отражала бы степень и направление перемен, то график был бы прямой линией, проходящей ровно через нулевую точку отсчета координат. Но, как видите, это не так.

Чтобы понять, почему график, построенный по теории перспектив, выглядит как кривая, а не прямая линия, рассмотрим части графика по отдельности. Верхняя правая часть — это реакция на положительные события. Обратите внимание, она возрастает тем медленнее, чем дальше уходит направо. Таким образом, объективная ценность обретения \$100, например, принесет нам 10 очков субъективной радости, но при этом, обрета \$200, мы не испытываем радости на 20 единиц. Скорее 18. Чем больше мы приобретаем, тем меньше удовлетворения испытываем за каждую единицу приобретенного. Форма этой части кривой подтверждает явление, которое экономисты уже давно изучали под названием *«закон убывающей предельной полезности»*. Чем богаче становятся богатые, тем меньше их радует каждая единица обретаемого богатства.

Глядя на график теории перспектив, задумайтесь о следующем: вы бы взяли гарантированные \$100 или позволили бы мне подбросить монетку, которая определила, получите ли вы \$200 или ничего? Большая часть людей отвечает, что взяли бы \$100. Давайте разберемся почему. Гарантированные \$100 и шанс 50/50 получить \$200 в некотором смысле равны. Увеличение выигрышаемой суммы

вдвое по сравнению с фиксированной — достойная компенсация за риск, который также вдвое уменьшает ваши шансы получить деньги. Но если взглянуть на график, видно, что с точки зрения психологии, получив \$200, вы обрадуетесь не в два раза больше, чем в случае получения \$100. Вы обрадуетесь примерно в 1,7 раза больше. Получается, чтобы игра была привлекательной для вас психологически, мне надо предложить вам примерно \$240 в случае, если выпадет орел. Таким образом, Канеман и Тверски показали: люди склонны избегать рисков при выборе между потенциально выигрышными вариантами.

Теперь рассмотрим другую часть графика, где изображена наша реакция на потери. Там тоже кривая, а не прямая линия. Предположим, я задам вам вопрос, что лучше: точно потерять \$100 или рискнуть проиграть \$200, подбрасывая монетку (потеряете \$200, если выпадет орел, но останетесь при своем, если решка)? Как и в прошлом примере, варианты относительно равнозначны: сумма проигрыша удваивается, но шансы проиграть 50/50. Раз вы выбрали не рисковать в первом случае, наверное, и в этом поступите аналогично? А значит, предпочтете потерять \$100. На самом деле все обстоит не так, и по графику видно почему. Обратите внимание, кривая сначала круто уходит вниз, но затем постепенно убывает все плавнее. Это отражает *«закон убывающего ущерба от потерь»*. Потерять \$100 ощущается хуже, чем потерять следующие \$100. Так что хотя убыток в \$200 объективно в два раза хуже убытка в \$100, субъективно это ощущается не так. То есть рискнуть, чтобы возможно избежать потерь, — достаточно хорошая мысль. Так Канеман и Тверски продемонстрировали, что люди более склонны к риску, если перед ними перспектива что-либо потерять.

Стоит отметить еще одну характеристику графика: часть, отвечающая за потери, уходит вниз намного круче, чем отвечающая за прибыль уходит вверх. Убыток в \$100 расстроит нас намного сильнее, чем порадует обретение \$100. Согласно некоторым исследованиям, мы в два раза сильнее расстраиваемся от потерь по сравнению с радостью от эквивалентных приобретений. Мы просто терпеть не можем что-либо терять. Канеман и Тверски называли это явление «*неприятием потерь*».

Сложность выбора зависит от количества проблем и путей их решения.

И последний, но не менее важный элемент графика, — расположение точки отсчета координат. Это граница, пролегающая между тем, что мы считаем прибылью, а что — потерями, и она также прочерчена по субъективным правилам. Сталкиваясь с разницей при оплате картой и наличными на заправочной станции, это скидка или наценка? Если решаете, что скидка при оплате наличными, ваша нейтральная точка находится там же, где цена при оплате картой, — используя наличные, вы получаете прибыль. Если полагаете, что наценка, то точка отсчета — цена при оплате наличными, и платя картой вы терпите убытки.

Таким образом, слегка перефразировав формулировку, можно смещать точку отсчета координат и воспринимать что-то либо как прибыль, либо как потери.

Подобные манипуляции невероятно сильно влияют на то, как мы принимаем решения, сильнее, чем хотелось бы, учитывая, что, по сути, в данной ситуации «наценка» и «скидка» — это разные способы описать одно и то же.

Мы неверно оцениваем и многое другое: например, йогурт с 5% жира или йогурт на 95% обезжиренный. Кажется, обезжиренная версия намного более здоровый про-

дукт, чем йогурт с 5% жира. По всей видимости, мы просто не осознаем, что йогурт с 5% жира — это йогурт, обезжиренный на 95%.

Или предположим, вы — один из участников исследования, и за потраченные время и силы вам дают кружку или хорошую ручку. Оба подарка стоят примерно одинаково, и раздают их случайным образом: половине людей предлагают ручку, а половине — кружки. Затем вы можете обменяться с другими участниками. Учитывая случайный характер распределения подарков, логично предположить, что приблизительно половина людей в группе получила именно то, что хотела, а вторая с удовольствием с кем-либо обменяется. На самом деле мало кто совершает обмен. Это явление называется *«эффектом владения»* (или *обладания*). Как только вам что-либо дают, оно становится вашим. И, почувствовав владение данным объектом, даже спустя пару минут расставание с ним будет ощущаться потерей. А согласно теории перспектив, раз потери ощущаются сильнее, чем приобретение, кружка или ручка, которой вы уже начали владеть, больше стоит для вас, чем для человека, с которым вы теоретически можете обменяться. И «потерять» (отдать) ручку будет в большей степени ощущаться как потеря, чем «обретение» кружки (на которую вы обменялись) будет вас радовать, как прибыль. Соответственно, вы не будете меняться.

Эффект обладания объясняет, почему компании так часто предлагают гарантию возврата денег за товар. Как только он переходит в собственность человека, тот приписывает приобретению большую стоимость, чем его объективная цена, так как расставание с ним уже будет восприниматься потерей. Интереснее всего, что люди,

по всей видимости, вообще не замечают, как действует эффект обладания, несмотря на то, что он искажает восприятие. В одном исследовании участникам дали кружку, попросили рассмотреть ее и присвоить ей цену, за которую они были бы готовы ее продать, если бы она была их. Спустя несколько минут кружку им на самом деле отдавали, предлагая возможность продажи. Когда кружка переходила в их владение, они повышали цену на 30% по сравнению с той, которую сами предложили всего несколько минут назад!

В одном исследовании проводилось сравнение, как эффект владения влияет на решения при покупке автомобиля в разных условиях. В одном предлагали машину с дополнительной комплектацией, и надо было отказаться от ненужных дополнений. В другом предлагали в базовой сборке, и надо было выбрать нужные опции.

В первом случае люди выбирали намного больше дополнительных элементов, чем во втором. Это связано с тем, что элементы уже входили в комплектацию машины и автоматически воспринимались неотъемлемой частью обладания, соответственно, отказ считался потерей. Когда дополнительные детали не были заранее установлены, люди не ощущали, что владеют ими, и выбор дополнительных воспринимался приобретением. Но так как потери чувствуются острее, то, например, решая, что делать со стереосистемой за \$400, которая входит в машину, люди могут решить, что отказаться от нее (потеря) — это хуже, чем потратить \$400. И наоборот, когда она заранее не установлена, люди решали, что радость от приобретения (прибыль) не стоит \$400. Эффект обладания вступает в силу еще до того, как люди действительно покупали автомобиль.

И возможно, самый яркий пример, о котором я слышал, был проиллюстрирован исследователями Зивом Кармон и Дэном Ариели. Речь шла о билетах на игру команды Дьюкского университета по баскетболу на национальном уровне. Среди студентов билеты на матч пользовались огромным спросом, а некоторые за неделю занимали очередь, просто чтобы принять участие в лотерее, в которой можно было выиграть право приобрести билет. Так как результаты определялись случайным образом, можно предположить, что и те, кто выиграл право купить билеты, и те, кто не сможет, одинаково их хотели. Кармон и Ариели опросили проигравших, сколько они готовы отдать за билет. Их ответом было \$175. А затем они спросили счастливицков, победивших в лотерее, за сколько те готовы продать выигранные билеты. Ответом было \$2400! Для победителей расставание с билетом, который они смогли приобрести благодаря выигрышу в лотерее, ощущалось как потеря чего-то, чем они обладают, и обладание увеличало его цену почти в 15 раз.

Неприятие потерь также приводит к повышенной чувствительности к так называемым «невозвратным затратам». Представьте, что у вас есть билет на баскетбольную игру, которая проходит в часе езды от вас и стоит \$50. Но перед матчем внезапно началась сильная буря — вы все еще хотите поехать? Экономисты полагают: для оценки подобных ситуаций стоит думать о будущем, а не о прошлом. Вы уже потратили \$50, их не вернуть. Теперь необходимо смотреть на то, в каких условиях вы будете чувствовать себя лучше: дома, глядя игру по телевизору, или же пробираясь сквозь сугробы по коварным дорогам, чтобы все-таки посетить матч? Именно это должно иметь значение, но мы воспринимаем ситуацию иначе. Остаться

дома значит потерять \$50, а мы терпеть не можем потери, так что зачастую силком вытаскиваем себя и тащимся на стадион.

Экономист Ричард Талер предложил еще один пример невозвратных потерь, знакомый многим, как мне кажется. Вы приобрели пару туфель, но оказывается, они жутко неудобные. Что вы сделаете? Талер предполагает следующее:

Чем туфли дороже, тем чаще вы будете пытаться их изнашивать.

Постепенно вы перестанете их надевать, но не выкинете.

Чем большую сумму вы отдали, тем дольше они проваляются где-то в глубине гардероба.

В какой-то момент, когда туфли окончательно «обесценятся» для вас психологически, вы их выкинете.

Существуют ли вообще люди, у кого нет в шкафах или на полках одежды, которую они никогда не носят (да и не будут)?

Собирая информацию в мире, переполненном вариантами

В ЭТОЙ ГЛАВЕ МЫ РАССМОТРЕЛИ ОШИБКИ, КОТОРЫЕ ЛЮДИ СОВЕРШАЮТ, пытаясь понять, чего они хотят, собирая информацию о возможных вариантах и оценивая ее. Доказательства подтверждают: люди совершают ошибки, даже выбирая между небольшим количеством опций, которые они способны внимательно изучить.

Но наша подверженность ошибкам растет и растет вместе с ростом количества и сложности решений, встающих

перед нами, — а именно так и происходит сейчас. У нас просто нет ни времени, ни когнитивных ресурсов внимательно взвешивать каждое решение. Чем больше перед нами проблем, чем больше путей их решения, тем сложнее сделать верный выбор.

Есть много решений, которые не несут серьезных последствий, это не такая большая цена за обилие возможностей, доступных нам. Однако в некоторых случаях последствия ошибок могут быть суровы. Мы можем неправильно

Обилие вариантов отнимает возможность самостоятельно решать, насколько важным окажется принятое решение.

вложить деньги, потому что недостаточно хорошо разбираемся в налогообложении при различных типах инвестиций. Мы выбираем неподходящую медицинскую страховку, потому что не хватает

времени внимательно прочитать все доступные программы. Мы можем учиться в неподходящем месте, выбирать ненужные предметы, заниматься не той профессией, и все из-за того, как перед нами были представлены возможные варианты. Чем больше важных решений мы вынуждены совершать, вероятно, тем чаще придется принимать их, будучи недостаточно подготовленными. И иногда цена может быть высока.

Даже когда речь идет об относительно несерьезных проблемах, у ошибок есть своя цена. Если тратите много времени и сил, чтобы выбрать ресторан, место, куда отправитесь в отпуск, или новый предмет гардероба, вы хотите, чтобы усилия окупились достойным результатом. Чем больше вариантов выбора, тем больше сил мы тратим на принятие решения, и ошибки причиняют больше боли. Таким образом, все возрастающее количество вариантов и возможностей имеют три негативных последствия.

Решения требуют больше сил.

Мы более подвержены ошибкам.

Психологические последствия ошибок все серьезнее.

И наконец, само разнообразие, лежащее перед нами, может превратить нас из «выбирателей» в «хватателей».

«Выбиратели» тщательно обдумывают все возможные варианты, перед тем как принять решение. Они анализируют, что имеет для них особое значение в жизни, что важного в этом конкретном решении, какие могут быть краткосрочные и долгосрочные последствия. Выбиратели осознают, как решения отражают их как личность и делают выбор соответственно. И наконец, они анализируют ситуацию достаточно для понимания, что иногда доступных вариантов недостаточно, и если им действительно нужно что-либо особенное, необходимо самим это создать.

«Хватателям» ничего из вышеперечисленного не свойственно. Пока вокруг бесконечные ряды возможностей мелькают словно в видеоклипе, они бросаются то на одно, то на другое — и надеются на лучшее. Конечно, это не так плохо, если речь о выборе хлопьев на завтрак. Но не всегда мы сразу можем понять всю значимость принимаемого решения. К сожалению, подобное изобилие вариантов отнимает у нас саму возможность самостоятельно решать, насколько важным окажется то или иное принятое решение.

В следующей главе подробнее поговорим о том, как мы принимаем решения, а также о том, чего они нам стоят.

ГЛАВА 4

Когда подойдет только лучшее



МУДРЫЕ РЕШЕНИЯ НАЧИНАЮТСЯ С ЧЕТКОГО ПОНИМАНИЯ СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ. И первый выбор, который встает перед вами, — это выбор между лучшим и достаточно хорошим.

Если вы всегда находитесь в поиске только лучшего, вы — *максимизатор*.

Представьте, что собираетесь купить свитер. Вы заходите в парочку магазинов модной одежды и примерно через час находите понравившийся. Он вашего любимого цвета, подходящего фасона и сделан из невероятно мягкой шерсти, но стоит \$89. И вот вы уже собираетесь нести его на кассу, как вспоминаете, что магазинчик ниже по улице славится низкими ценами. Вы относите полюбившийся свитер обратно на полку, прячете его под кучкой свитеров другого размера (чтобы никто не нашел его и не успел купить) и отправляетесь в другой магазин.

Максимизаторы хотят быть абсолютно уверены, что каждое приобретение или покупка — лучшее из того, что доступно. Но как можно на самом деле узнать, что лю-

бой из возможных вариантов — лучший? Единственный способ убедиться — проверить все альтернативы. Максимизатор не может быть уверен, что выбранный им свитер — лучший, если он не перемерил все свитера. Нельзя убедиться, что данная цена — самая выгодная, если не взглянуть на остальные. Максимизация как стратегия принятия решений — очень трудозатратный путь, и он становится все утомительнее с ростом количества доступных опций.

Кроме максимизаторов есть *довольствователи*. Они выбирают достаточно хороший вариант, не переживая, что за углом есть получше. У них свои критерии и стандарты: они ищут объект, удовлетворяющий их, и на этом останавливаются. Как только довольствователи находят свитер, который хорошо сидит, качественный и подходит по цене (в первом же магазине) — они его покупают. Вот и все. Они не расстраиваются при мысли, что по соседству мог быть вариант получше или подешевле.

Идея умеренности состоит в том, что, когда все затраты удовлетворяют нас, мы получаем наилучший вариант.

Разумеется, стопроцентных максимизаторов не существует. Посмотреть все свитера во всех магазинах — задача, из-за которой даже покупка единственного свитера может занять всю жизнь. Но суть в том, что они *стремятся* к этому. По данной причине такие люди тратят огромное количество времени и сил на поиски, просмотр этикеток, чтение журналов для покупателей и тестирование новой продукции. И хуже того: уже после принятия решения максимизаторов терзают мысли о вариантах, с которыми они не успели ознакомиться. В итоге, скорее всего, они получают меньше удовольствия от тщательно

принятого решения по сравнению с довольствователями. Когда реальность требует, чтобы максимизаторы пошли на компромисс, закончили поиски и наконец определились, мысли о том, что все могло быть лучше, не покидают их.

С точки зрения максимизатора кажется, словно довольствователи готовы смириться с выбором посредственных вещей, однако это не так. Они могут точно так же придирчиво относиться к покупкам, как и максимизаторы, но разница заключается в том, что такие люди согласны на достойный вариант, а не гонятся за лучшим.

Я уверен, путь максимизаторов ведет к разочарованиям и зачастую расстраивает людей, особенно в мире, где постоянно приходится делать выбор и принимать решения.

Лауреат Нобелевской премии, экономист и психолог Герберт Саймон ввел саму идею умеренности в 1950-х годах. Он сформулировал такой подход: когда все затраты (время, деньги и силы) удовлетворяют нас, мы получаем наилучший вариант.

Другими словами, довольствоваться достаточно хорошим — лучшее, что можно сделать.

Эта мысль Саймона лежит в основе множества стратегий для борьбы с тиранией постоянных выборов, которые я предложу вам ниже.

Различия между максимизаторами и довольствователями

У КАЖДОГО ИЗ НАС ЕСТЬ ЗНАКОМЫЙ, КОТОРЫЙ БЫСТРО И РЕШИТЕЛЬНО делает любой выбор, а также знакомый, превращающий каждое решение в масштабный проект. Несколько лет назад я с несколькими коллегами попробовал

разработать набор вопросов, которые помогут определить, насколько люди склонны максимизировать или довольствоваться достаточно хорошим. В итоге мы составили опросник из 13 пунктов.

Участники должны ответить, насколько они согласны с каждым из приведенных утверждений, по 7-балльной шкале. Чем больше вы согласны, тем более вы склонны к максимизаторству. Попробуйте сами: запишите цифру от 1 (полностью не согласен) до 7 (полностью согласен) рядом с каждым утверждением. Затем сложите цифры. У вас должно получиться число от 13 (низкий результат) до 91. Если наберете 65 баллов или больше, вы явно склонны максимизировать. А если 40 баллов и меньше — скорее довольствуетесь хорошим.

Этот опрос проходило несколько тысяч человек. Самый высокий набранный результат — 75 баллов, самый низкий — 25, а среднее значение в районе 50. Возможно, вас это удивит, но мужчины и женщины не сильно отличаются в данной сфере, если судить по результатам опроса.

Давайте посмотрим на утверждения в этой шкале и представим, что бы подумал максимизатор, читая их.

ШКАЛА МАКСИМИЗАЦИИ

1. Когда мне нужно принять решение, я пытаюсь представить возможные варианты, даже те, что на данный момент мне недоступны.
2. Вне зависимости от того, насколько мне нравится моя работа, правильно продолжать искать варианты получше.

3. Когда слушаю радио в автомобиле, я часто переключаюсь на другие радиостанции, чтобы проверить, вдруг там играет что-то поинтереснее, даже если мне нравится то, что играет сейчас.
4. Во время просмотра телевизора я часто листаю каналы, проверяя, что по ним идет, даже если сейчас что-то смотрю.
5. Я считаю, что отношения — словно одежда. Надо перемерить много всего, перед тем как найти идеальный фасон.
6. Мне зачастую сложно выбрать подарок для друга.
7. Прокат фильмов — это тяжело. Каждый раз не могу определиться с выбором лучшего варианта.
8. Отправившись за покупками, я с трудом нахожу одежду, которая мне правда нравится.
9. Я очень люблю рейтинговые списки (лучшие фильмы, певцы, спортсмены, романы и т. д.).
10. Мне тяжело выражаться письменно, даже если я просто пишу другу. Трудно подобрать верные слова, и приходится писать по несколько черновиков даже для самых простых вещей.
11. Что бы я ни делал, я очень требователен к себе.
12. Меня ни за что не устроит второе по качеству.
13. Часто я представляю свою жизнь совсем не такой, какая она есть.

(Текст Американской ассоциации психологов)

1. Когда мне нужно принять решение, я пытаюсь представить возможные варианты, даже те, что на данный момент мне недоступны. Максимизатор согласился

бы. Как понять, что у вас действительно «лучшее», если вы не рассмотрели все возможные варианты? Вдруг в соседнем магазине продается свитер получше?

2. Вне зависимости от того, насколько мне нравится моя работа, правильно продолжать искать варианты получше. Работа, которая «нравится», возможно, не «лучшая». Максимизатор вечно переживает, что рядом может находиться более выгодный вариант, и действует исходя именно из этих соображений.

3. Когда слушаю радио в автомобиле, я часто переключаюсь на другие радиостанции, чтобы проверить, вдруг там играет что-то поинтереснее, даже если мне нравится то, что играет сейчас. Да, песня вроде и неплохая, но задача максимизатора — послушать лучшую, а не довольствоваться просто приятной. Конечно, сейчас люди реже слушают радио в машине, а просто подключают любовно составленные плейлисты. Но сколько сил у них ушло на составление этих плейлистов?

4. Во время просмотра телевизора я часто листаю каналы, проверяя, что по ним идет, даже если сейчас что-то смотрю. И снова: хорошая передача — это недостаточно, максимизатор хочет лучшую. Учитывая разнообразие каналов, наверняка где-то идет шоу поинтереснее.

5. Я считаю, что отношения — словно одежда. Надо перемерить много всего, перед тем как найти идеальный фасон. Максимизатор уверен: где-то там его ждет идеальный возлюбленный и друг. Даже если с текущими отношениями все в порядке, кто знает, с кем можно столкнуться, если продолжать осматриваться. Журналистка и психолог Лори Готтлиб опубликовала книгу, посвященную ее (и других женщин) перипетиям в поисках мистера Идеала. Там говорится о проблемах, связанных с макси-

мизаторством в романтических отношениях. Книга называется *«Мне нужен самый лучший! Как не испортить себе жизнь в ожидании идеального мужчины»*¹, и название говорит само за себя.

6. Мне зачастую сложно выбрать подарок для друга. Максимизаторы так страдают с выбором, потому что где-то наверняка есть идеальный подарок.

7. Прокат фильмов — это тяжело. Каждый раз не могу определиться с выбором лучшего варианта. В магазинах и точках проката тысячи кинофильмов. Наверняка тут есть фильм, который идеально подходит для моего настроения и для компании, с которой я собираюсь его посмотреть. Надо выбрать лучшее из недавно вышедших, а потом проверить классику, вдруг найдется вариант по-лучше. Как и в случае с радио в автомобиле, люди уже не берут видео в прокат, но выбор, что смотреть онлайн, — такая же проблема. Возможно, сейчас это еще более масштабная проблема, так как выбор видео для просмотра теперь ничем не ограничен, и даже самый впечатляющий магазин видеокассет не вместил бы весь доступный ассортимент в интернете.

8. Отправившись за покупками, я с трудом нахожу одежду, от которой буду в восторге. Единственный способ для максимизатора испытать восторг от одежды — убедиться, что варианта лучше не существует.

9. Я очень люблю рейтинговые списки (лучшие фильмы, певцы, спортсмены, романы и т. д.). Люди, которые озабочены поиском лучшего, больше заинтересованы в составлении рейтингов, чем довольствователи

¹ Готтлиб, Лори. Мне нужен самый лучший! Как не испортить себе жизнь в ожидании идеального мужчины. — Москва: Бомбора, 2020. — 336 с.

(а если вы смотрели фильм «Фанатик» или читали книгу, по которой он снят, вы прекрасно представляете, куда это может завести).

10. Мне тяжело выражаться письменно, даже если я просто пишу другу. Трудно подобрать верные слова, и приходится писать по несколько черновиков даже для самых простых вещей. Максимизаторы могут редактировать себя до творческого кризиса.

11. Что бы я ни делал, я очень требователен к себе. Максимизаторы хотят, чтобы они делали *все* практически идеально, а это ведет к нездоровой самокритичности.

12. Меня ни за что не устроит второе по качеству. Иногда саморедактирование и самокритика приводят к прокрастинации.

13. Часто я представляю свою жизнь совсем не такой, какая она есть. Максимизаторы чаще, чем довольствователи, думают о несбыточном и неизвестном. Целые полки книг по психологии расписывают всю опасность размышлений про «если бы да кабы».

В рамках другого исследования мы задали респондентам ряд вопросов, которые помогли прояснить, как их склонность к максимизации проявляется в действии. Неудивительно, что мы обнаружили следующее:

1. Максимизаторы чаще сравнивают продукты между собой в отличие от довольствователей, причем и до, и после покупки.
2. Максимизаторы дольше принимают решение приобрести что-либо.
3. Максимизаторы больше времени тратят на сравнение покупок с чужими.

4. Максимизаторы чаще жалеют о совершенных покупках.
5. Максимизаторы с большей вероятностью начинают задумываться о гипотетических альтернативах уже совершенной покупке.
6. В целом максимизаторы в меньшей степени удовлетворены своими покупками.



**– НАДО БЫЛО ЕХАТЬ В РИМ. ТАМ ХОТЬ
КУЛЬТУРЫ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ТУРИСТОВ.**

Позже мы расширили опросник, включили другие примеры и обнаружили еще ряд интересных моментов:

1. Максимизаторы в меньшей степени радуются положительным событиям (по сравнению с довольствующателями) и, по собственному признанию, не так хорошо справляются, если происходит нечто плохое.
2. Если случается что-либо плохое, максимизаторы дольше восстанавливаются после этого события.
3. Максимизаторы чаще погружаются в мрачные размышления.

Цена максимизации

МАКСИМИЗАТОРЫ НАМНОГО ЧАЩЕ СТАЛКИВАЮТСЯ С ПРОБЛЕМАМИ, связанными с избытком доступных вариантов. Если вы из довольствующих, количество возможных опций не так сильно влияет на принятие решения. Если изучили один из вариантов и он подходит по всем пунктам, вы не будете искать что-либо получше, и бесконечное количество альтернатив уже не имеет значения. Но если вы из максимизаторов, каждый возможный вариант добавляет проблем: тревоги, сожалений и попыток переосмыслить выбор.

Значит ли это, что максимизаторы в меньшей степени счастливы? Мы проверили это утверждение, предложив людям, проходившим тест по шкале максимизации, ответить на ряд известных опросников, которые давно применяются для оценки благополучия. Один измерял уровень счастья, и в нем есть пункт, где надо оценить себя по шкале от «не очень счастливый человек» до «очень счастливый человек». Другой применяется для оценки уровня оптимизма. В нем, например, давалось утверждение: «Во времена сомнений я надеюсь на лучшее», а респонденты должны были оценить, насколько они согласны. Еще был

опросник удовлетворенности жизнью, и в нем, например, отвечают на вопрос, в какой степени утверждение «Я живу превосходной жизнью» соответствует истине. И наконец, последний предназначался для оценки уровня депрессии, и в нем люди отвечали на вопросы, насколько им грустно, насколько они получают удовольствие от различных занятий, насколько им интересны другие люди, что они думают о собственной внешности и так далее.

Наши ожидания оправдались: люди с сильной склонностью к максимизации в целом были менее довольны жизнью, не так счастливы и оптимистичны, а также больше подвержены депрессии.

Более того, люди с особо выраженной склонностью к максимизации (набравшие больше 65 баллов из 91) проявляли симптомы депрессии на грани с ее клинической формой.

Здесь нужно подчеркнуть важный момент: в исследованиях обнаружили, что максимизация *коррелирует* с неудовлетворенностью жизнью, но не говорится, что максимизация является ее *причиной*. Корреляция не всегда означает наличие причинно-следственной связи. Но тем не менее, я уверен, максимизация играет роль в неудовлетворенности людей, и уверен, что, научившись довольствоваться достаточно хорошими вариантами, мы сделаем первый шаг не только в нашем путешествии по миру, полном выборов и решений, но и к умению наслаждаться жизнью.

Максимизация и сожаления

МАКСИМИЗАТОРЫ В БОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ ПОДВЕРЖЕНЫ СОЖАЛЕНИЯМ любого сорта, особенно разновидности под названием «раскаяние покупателя». Если относитесь к довольствующателям и выбрали что-то, отвечающее вашим

стандартам и в целом достаточно хорошее, вы не так расстроитесь, обнаружив лучший вариант. Но если вы максимизатор, подобное открытие может вас серьезно задеть. «Если бы я зашел в еще один магазин», «Если бы я только прочитал *Consumer Reports*», «Вот бы я тогда послушал советы Джека». Думая «если бы да кабы», можно сокрушаться вечно, и чем больше вы это делаете, тем меньше радуетесь выбору, который сделали.

Жить намного труднее, если сожалеть о каждом принятом решении, которое оказалось не лучшим. И достаточно просто понять: если регулярно о чем-либо сожалеть, вы будете меньше радоваться даже положительным аспектам собственных решений. Но еще хуже то, что вы можете начать сожалеть *еще до того*, как окончательно определились с выбором. Вы представляете, как вы бы себя почувствовали, если бы нашли более выгодный вариант. Лишь полета воображения достаточно, чтобы начать всерьез задумываться, вымучивая очередное решение.

Мы подробнее обсудим сожаления в главе 7, а сейчас давайте взглянем на другую шкалу, разработанную в дополнение к шкале максимизации, чтобы измерить сожаления.

Поставьте цифру от 1 («полностью не согласен») до 7 («полностью согласен») рядом с каждым вопросом. Затем отнимите от 8 цифру, которая будет стоять у первого утверждения, и сложите получившееся число с остальными. Чем больше баллов наберете, тем больше вы склонны к сожалениям.

Открытия, сделанные с помощью шкалы сожалений, оказались невероятными. Почти все, кто набрал много баллов по шкале максимизации, также набрал много баллов и здесь.

Представьте, что выбираете между двумя вариантами инвестирования. До того, как определиться с решением, вы прикидываете целевую ставку, которая устроила бы вас. Пусть это будет 8% годовых. Затем принимаете решение и узнаете, как менялся курс в течение года. Предположим, вы выбрали инвестировать в вариант А и обнаружили, что он принес 10%. Вы довольны? А теперь предположим, вы узнали, что вариант Б (над которым вы размышляли, но не выбрали) принес 12%. Все еще довольны? В подобном исследовании профессора Вен-Сен Хуанг и Марсель Зеленберг обнаружили: люди довольны, если инвестиции приносят им больше, чем они изначально полагали. Только если это не максимизаторы. Обнаружив, что второй вариант оказался лучше выбранного ими, они расстраивались, даже если их прибыль превышала изначальные расчеты.

ШКАЛА СОЖАЛЕНИЙ

1. Приняв решение, я о нем больше не размышляю.
2. Делая выбор, я задумываюсь: что бы случилось, если бы я выбрал иной вариант.
3. Если я принимаю решение и оно оказывается верным, я все равно расстраиваюсь, узнав, что другой вариант сработал бы лучше.
4. Принимая решение, я стараюсь собрать как можно больше информации о возможных вариантах и их последствиях.
5. Оценивая свою жизнь, я часто задумываюсь о тех возможностях, которые упустил.

(Тест Американской ассоциации психологов)

Максимизация и качество принимаемых решений

СОГЛАСНО НАШИМ ИССЛЕДОВАНИЯМ, БЛАГОПОЛУЧИЕ МАКСИМИЗАТОРОВ значительно страдает. Но возможно, в поисках совершенства они хотя бы принимают более выгодные решения? Раз у максимизаторов стандарты намного выше по сравнению с довольствующателями, логично предположить, будто и выбирают они лучшее. «Лучшая» квартира — лучше, чем «просто хорошая». «Лучшая работа» — заманчивее «просто достойной». «Лучший» партнер тоже лучше «нормального». Как же иначе?

Ответить на этот вопрос не так-то просто. Несмотря на то что максимизаторы *объективно* могут и обрести больше, чем довольствователи, *субъективная* ценность полученного ниже. Представьте максимизатора, который, наконец, купил свитер мечты, потратив много времени и сил на поиски. Он лучше любого другого, который может найти обычный довольствователь (кроме разве что самых удачливых). Насколько максимизатор рад покупке? Сожалеет ли он о времени и силах, потраченных на поиск? Представляет ли другие варианты (потенциально лучше этого)? Задается ли вопросом, вдруг его друзья купили что-то выгоднее? Рассматривает ли людей на улице, чтобы понять, не надет ли на них свитер поизящнее? Максимизатора могут терзать любые вопросы, а то и все. Зато довольствователь наслаждается теплом и комфортом нового свитера.

В качестве иллюстрации расскажу вам об исследовании, в котором Шина Айенгар, Рэйчел Уэллс и я наблюдали за студентами университета на протяжении большей части их выпускного года, когда они искали работу. В начале эксперимента все заполнили шкалу максимизации. Мы обна-

ружили, что студенты, набравшие больше баллов, нашли больше вариантов, больше читали про возможные места трудоустройства, исследовали перспективы на том или ином месте, сравнивали себя со сверстниками и в целом больше тратили времени на эту задачу. И в итоге получили более выгодные рабочие места. Средняя зарплата максимизаторов

Максимизация — не мера эффективности, а состояние разума. Вас не устроит компромисс, если вы нацелены на лучшее.

в начале их работы была на 20% выше, чем у довольствователей. Но (и это «но» имеет огромное значение) испытывали больше пессимизма, сожалений и стресса, больше уставали, нервничали и чаще разочаровывались. Реже испыты-

вали счастье и восторг и не так часто смотрели в будущее с надеждой. Другими словами, максимизаторы лучше справились с задачей, но хуже себя чувствовали после этого.

Стоит спросить себя, что нужно учитывать при оценке качества решений. Объективные результаты или субъективные переживания?

Думаю, намного чаще нас волнует именно то, что мы чувствуем по поводу принимаемых решений.

Когда экономисты пытаются предсказать, как будут вести себя потребители при покупках, они предполагают, что люди стремятся достичь максимального удовлетворения или найти что-то максимально близкое к собственным предпочтениям. Но и «удовлетворение», и «предпочтения» в реальной жизни — субъективные переживания, а не объективные явления. Бывает, и достижение объективно лучшего результата не стоит того, если мы все равно чувствуем себя неудовлетворенными.

Хотя эта субъективная шкала удовлетворения может работать для принятия обыденных решений, когда дело касает-

ся более важных вопросов (например, образования), может стоит полагаться только на объективные преимущества? Я не согласен. Будучи профессором, уже много лет я имею дело со студентами, и как мне кажется, те из них, кто уверены, что учатся именно там, где должны, извлекают из своего образования намного больше, чем студенты, которые так не считают. Убежденность в том, что они на своем месте, придает уверенности, позволяет быть более открытыми новому опыту и возможностям. Так что несмотря на всю важность объективных факторов, субъективные переживания также влияют на то, что с нами случается объективно.

Это не значит, что студенты, довольные обучением в плохом университете, получают хорошее образование, или что пациенты, которых устраивает плохой врач, не пострадают в итоге от его действий. Но вспомните: я уже говорил, что у довольствователей есть свои стандарты, и они могут быть достаточно высоки. Все дело в том, что они позволяют себе довольствоваться тем, что удовлетворяет их требованиям.

Если следовать рассуждениям Герберта Саймона, некоторые могут предположить, будто описание максимизаторов — по сути, описание людей, не понимающих, что такое «максимизация». Настоящий максимизатор будет учитывать все свои затраты (включая время, деньги и нервы) на сбор и оценку информации. Утомительный поиск, при котором приходится платить и цену за информацию, не лучший способ максимизировать свои инвестиции. Настоящий максимизатор способен рассчитать, сколько ему нужно анализировать информацию, чтобы принять лучшее решение. Он поймет, когда поиск и анализ станут непропорционально затратными для данного решения, и в этот момент прекратит искать и выберет лучший из рассмотренных вариантов.

Однако максимизация — не мера эффективности, а состояние разума. Если вы нацелены на лучшее, вас не устроит компромисс, навязанный суровой реальностью. Вы не так сильно удовлетворитесь решениями и в каждой сфере жизни будете ждать вариант получше — стоит только быть внимательным.

Максимизация и перфекционизм

ЕСЛИ ВЫЙТИ ЗА РАМКИ ПОТРЕБЛЕНИЯ И ПОГОВОРИТЬ О ТОМ, КАК мы что-либо делаем, необходимо разграничить понятия «максимизаторы» и «перфекционисты». Мы дали некоторым из респондентов, которые проходили тест на склонность к максимизации, другой опросник, измеряющий уровень склонности к перфекционизму. Выяснилось следующее: несмотря на корреляцию в ответах, максимизация и перфекционизм — не взаимозаменяемые термины.

Перфекциониста не устроит «достаточно хорошо» выполненная работа, если он или она может лучше. Музыкант будет снова и снова репетировать произведение, даже если уже играет настолько хорошо, что практически каждый в зале сочтет его исполнение безупречным. Лучший ученик будет редактировать эссе и после того, как оно окажется достаточно хорошим, чтобы за него поставили пятерку. Тайгер Вудс¹ не прекратил тренироваться, даже когда достиг уровня мастерства, раньше считавшегося недостижимым. Когда речь идет о свершениях, перфекционизм приносит некоторые преимущества.

¹ Элдрик Тонт Вудс — американский гольфист, 15-кратный победитель турниров «Мэйджор».

Получается, перфекционисты, как и максимизаторы, стремятся к лучшему. Но я думаю, между ними есть одно важное отличие. Хотя и у тех, и у других невероятно высокие требования, перфекционисты не надеются когда-либо дотянуться до стандартов, а вот максимизаторы ожидают именно этого.

Это, возможно, объясняет, почему люди с высокой склонностью к перфекционизму не так склонны к депрессии, сожалениям и неудовлетворенности по сравнению с максимизаторами. Перфекционисты, может, и не так довольны результатом собственных действий, как могло бы быть, они все равно удовлетворены в большей степени, чем максимизаторы.

Когда максимизируют максимизаторы?

Я НЕ ОТНОШУСЬ К ЧИСЛУ МАКСИМИЗАТОРОВ. ПОСЛЕ ЗАПОЛНЕНИЯ опросника у меня получилось менее 20 баллов. Терпеть не могу ходить за покупками, и, если я все же отправляюсь в магазин, хочу как можно быстрее со всем покончить. Я пользуюсь уже знакомыми мне брендами и стараюсь игнорировать альтернативные варианты, появляющиеся на рынке, не обращаю особого внимания на свои инвестиции и не переживаю, что тариф моегоотового оператора — не самый выгодный. Предпочитаю пользоваться теми же программами, пока могу тянуть с их обновлением. Да и в работе, несмотря на то что у меня достаточно высокие стандарты, не хочу достичь идеала. Если статья, которую я пишу, или лекция, к которой готовлюсь, достаточно хороши, я займусь чем-нибудь другим. Возможно, я был бы богаче, если бы уделял больше внимания финансам. Может, стал бы учителем намного лучше, если

бы тратил больше времени на работу. Но это допустимые «потери».

И несмотря на это, как практически у всех, у меня есть отдельные сферы, в которых я склоняюсь к максимизации. Когда я захожу в один из элитных магазинов, которые продают красиво упакованную еду с собой или иду на какую-либо встречу со шведским столом, который выглядит так, словно сошел с обложки журнала *Gourmet*, я смотрю

При беспокойстве о социальном статусе только обладание «лучшим» может обеспечить преимущество в вечном соревновании с окружающими.

на еду и хочу все. Я представляю ее вкус и хочу попробовать кусочек каждого блюда и поэтому с трудом принимаю решение. Как максимизатор (в этом случае), я сталкиваюсь с массой проблем, о которых говорил в этой главе.

Наконец, определившись с выбором, я начинаю оценивать блюда, от которых отказался, сомневаюсь в своем решении, жалею о нем — не потому, что выбрал неудачно, а подозреваю, что другое блюдо могло оказаться лучше. В ресторанах я заказываю с трудом, смотрю на еду, заказанную другими посетителями, и зачастую думаю, что они мудрее подошли к заказу. Из-за этого, естественно, я в меньшей степени наслаждаюсь.

Возможно, вы не так привередливы к еде, но месяцами выбираете идеальную стереосистему. Может, вас не волнует, во что вы одеты, но вы потратите все время и силы, чтобы приобрести лучший автомобиль в своем ценовом сегменте. Есть люди, отчаянно пытающиеся максимизировать прибыль от инвестиций, даже если они не собираются эти деньги тратить на что-либо особенное. На самом деле склонность максимизировать или довольствоваться достаточно хорошим вариантом сильно зависит от обла-

сти. Нет людей, кто был бы максимизатором во всем, но, возможно, каждый является максимизатором в какой-то конкретной области. Возможно, максимизаторов от довольствователей отличает диапазон и количество решений, в которых он действует тем или иным образом.

И это хорошо, так как означает, что большинство способны стать довольствователями.

В таком случае перед человеком, который чувствует, что ему слишком много приходится выбирать, стоит одна задача: почаще использовать стратегию умеренного, не цепляясь за ожидание получить «лучшее».

Максимизация и проблема выбора

ДЛЯ МАКСИМИЗАТОРОВ ПЕРЕГРУЖЕННОСТЬ ВЫБОРА, О ЧЕМ МЫ говорили в главах 1 и 2, — словно ночной кошмар. Но довольствователи не считают это такой уж обузой. По сути, чем больше у них вариантов, тем вероятнее, что они найдут именно то, что соответствует их стандартам. Наличие дополнительных опций при этом не всегда добавляет нагрузки, так как, руководствуясь умеренностью при принятии решений, они не стремятся проверить все доступные варианты.

У моего друга есть две дочери, которые отлично это иллюстрируют. Когда старшая достигла подросткового возраста, супруги столкнулись с классической проблемой «родители-против-подростков». Часто они спорили из-за покупки одежды. Дочка заботилась о стиле и предпочитала дорогие варианты, так что ее взгляды на «абсолютно необходимую» одежду отличались от взглядов родителей. Однако друг с женой нашли выход. Они обговорили количество денег на одежду для дочери, выделив на разум-

ное количество в меру дорогих вещей разного вида. Затем выдали ей всю сумму, чтобы она сама решала, как ее потратить. Сработало как по волшебству — больше никаких споров, так что они спокойно могли продолжить ругаться по другим, более важным поводам.

Друзья были так рады, как сработал их подход, что решили поступить аналогично и с младшей дочкой. Но девочки оказались разными: старшая была довольствователем, а вот младшая — максимизатором (по крайней мере по отношению к одежде). Это значит, что старшая могла спокойно распоряжаться деньгами, покупать одежду, которая ей нравится, иногда импульсивно, и не особенно переживать, если выберет не лучшее. А для младшей это было не так просто. Каждый раз, отправляясь за покупками, она начинала переживать: стоит ли покупка этого предмета гардероба своих денег? Пожалеет ли она о приобретении через два месяца, когда сменится и время года, и мода? Для 12-летнего ребенка решение подобных проблем — слишком сложная задача. Такая свобода действий сыграла не в ее пользу. Думаю, она не жалеет о том, что могла принимать решения самостоятельно, но эта свобода, скорее, доставила ей массу тревог и не так много удовольствия.

Почему люди максимизируют?

У МАКСИМИЗАЦИИ СТОЛЬКО НЕГАТИВНЫХ ЭФФЕКТОВ И ТАК МАЛО положительных, что стоит задаться вопросом, почему люди придерживаются данной стратегии. Первое объяснение, которое приходит в голову, связано с тем, что многие максимизаторы могут не осознавать этой склонности. Понимая, что они с трудом принимают решения, заранее волнуются, не пожалеют ли; осознавая, что не испытыва-

ют особого удовольствия от принятого решения, они в то же время не видят, в чем причина.

Второе объяснение — беспокойство о статусе. Вне всяческих сомнений, людей начал беспокоить статус с того момента, как они начали жить в группах, но в наше время подобная забота обрела другую форму. В эпоху телекоммуникаций и глобальной информированности только обладание «лучшим» может обеспечить преимущество в вечном соревновании с окружающими. Вместе с ростом благополучия тенденции к материализму, развитию современных маркетинговых стратегий, а также с наличием все большего количества вариантов, кажется неизбежным, что забота о личном статусе постепенно перерастет в гонку превосходства, подобную гонке вооружений. Лучшим можно *быть*, только если у тебя все лучшее.

Сорок лет назад экономист Фред Хирш описал еще один аспект озабоченности собственным статусом. Он рассуждал о товарах, которые по природе были редкими, а также о товарах, стоимость которых частично определялась их редкостью. Площадь островов в океане нельзя увеличить. Количество учебных мест в Гарвардском университете или в лучших больницах мира — тоже. Частных домов *можно* построить и больше, но либо сократив расстояние между ними, либо строя их на большем удалении от городов — а из-за этого они потеряют привлекательность. Благодаря развитию технологий, возможно, у нас получится собирать больше урожая с одного акра земли, чтобы прокормить большее количество людей, однако никакие технологии не помогут обеспечивать все большее количество людей землей для жизни, неподалеку от места работы. Хирш предположил: чем благополучнее общество, чем больше удовлетворены базовые потребности, тем в большей степени

людей заботят редкие товары. А если гонитесь за редкими по своей природе товарами, «просто хорошие» не подходят: вам нужно только лучшее, только максимизация. В Гарвардский университет не попадают очень хорошие студенты. Туда поступают те, кто оказался лучше других очень хороших студентов.

Возможно, некоторые знают об отрицательных эффектах максимизации, но обстоятельства подталкивают их к ней, несмотря ни на что. Они бы, может, и выбрали жить в мире, где не давит необходимость стремиться к лучшему, однако мы живем совсем в другом.

Создает ли обилие вариантов максимизаторов?

И НАКОНЕЦ, ХОЧУ ПОГОВОРИТЬ О ТОМ, СПОСОБНО ЛИ ОБИЛИЕ возможностей выбора превращать людей в максимизаторов? Учитывая мой опыт в покупке джинсов, вероятно, это правда так. Как я уже говорил выше, до того судьбоносного похода в магазин я не особо заботился, какие джинсы покупать, и тем более меня не волновали тонкости покроя. А потом я узнал о существовании различных вариантов: каждый создан для своей цели и каждый можно купить. Неожиданно это приобрело значение. Обилие вариантов не превратило меня в «джинсового максимизатора», зато подтолкнуло в эту сторону. Мои стандарты при покупке джинсов изменились навсегда.

В этой главе я говорил о максимизации и количестве вариантов, с которыми мы сталкиваемся, так, словно это два отдельных явления. Мир предлагает огромный ассортимент, а что-то другое (пока неизвестное) создает максимизаторов; затем эти два явления сталкиваются, чтобы

люди огорчались из-за принятых ими решений. Но, разумеется, существует вероятность, что возможность выбора и максимизация связаны, и растущее количество вариантов может толкнуть нас на путь максимизации. Если это правда, изобилие выбора не только заставляет страдать максимизаторов, но и склоняет в эту сторону людей, которые раньше были умеренными.

На данный момент предположение о причинно-следственной связи между обилием выбора и максимизацией — просто предположение. Если оно окажется верным, мы должны обнаружить, что в других культурах, где выбор не настолько широк и избыточен по сравнению с США, должно быть меньше максимизаторов. Важно это выяснить, так как подтверждение приведет к мысли, что мы можем снизить тенденцию к распространению максимизации, уменьшая количество доступных опций в различных сферах жизни. В следующей главе увидим, что к этому предположению стоит отнестись серьезно. Исследования, в которых проводилось сравнение уровня благополучия людей различных культур, показали: различие в уровне потребительского изобилия не так сильно влияет на удовлетворенность людей их жизнью.

Часть III

Почему мы страдаем

ГЛАВА 5

Выбор и счастье



НАЛИЧИЕ СВОБОДЫ И НЕЗАВИСИМОСТИ — КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР благополучия, а сами свобода и независимость зависят от наличия возможности выбирать. Тем не менее несмотря на то, что современные американцы имеют больше свободы выбора по сравнению с любой социальной группой, когда-либо существовавшей в мире, а следовательно, казалось бы, больше свободы и независимости, по всей видимости, это не приносит плюсов с точки зрения психологии.

Смысл выбора

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБИРАТЬ ОЧЕВИДНА: благодаря этому люди могут получать то, чего хотят от жизни и к чему стремятся. Некоторые нужды являются универсальными (пропитание, крыша над головой, медицина, социальная поддержка, образование и так далее), но вместе с тем многие аспекты, необходимые для благополучной жизни, уникальны для каждого отдельного человека. Нам необходима еда, но это обязательно должен быть чилийский сибас. Нам нужна крыша над головой,

но не все хотят иметь домашний кинозал, баскетбольную площадку и гараж на шесть машин. Подобные атрибуты финансовых магнатов из Малибу вовсе не привлекают человека, желающего проводить вечера, читая у камина в загородном домике где-нибудь в Вермонте. Возможность выбирать позволяет каждому обрести именно то, что лучше подходит ему (в рамках финансовых возможностей). Может быть, вы слушаете хип-хоп, а я — музыку, которую транслирует некоммерческое радио. Может, вы предпочитаете холостяцкую жизнь, а я женюсь. Когда наша возможность выбирать ограничена, появляются люди, лишенные шанса получить то, чего хотят они сами.

Более двухсот лет назад Адам Смит отметил: личная свобода выбора — гарант наиболее эффективного производства и распределения благ общества. Конкурентный рынок, не контролируемый правительством, в котором принимает участие множество предпринимателей, стремящихся удовлетворять нужды и желания потребителей, наиболее чувствительно реагирует на их изменения. Производители товаров и услуг действуют гибко и оперативно, не стесненные правилами, предоставляя потребителям то, чего те хотели.

Несмотря на всю практическую важность возможности выбирать, у него есть еще одно свойство, возможно, даже более важное.

Свобода выбора обладает качеством, которое можно называть *«ценностью самовыражения»*.

Именно выбор позволяет показать миру, кто мы и каковы наши ценности. Это касается даже таких поверхностных вещей, как стиль одежды. Это намеренное отражение наших вкусов, словно передающее некоторое послание миру: «Я серьезный человек», «Я натура творческая» или

«Я богат», ну или даже «Ношу что хочу, и мне все равно, что вы об этом думаете». Чтобы иметь возможность самовыражаться, надо иметь и соответствующую возможность выбирать.

Это же правило касается практически каждого аспекта жизни — раз мы постоянно выбираем. Еда, которую едим, книги, которые читаем, хобби, которыми увлекаемся, благотворительные организации, в которые жертвуем, демонстрации, на которые ходим. Каждый совершенный выбор включает в себе функцию самовыражения, вне зависимости от практической важности. А у некоторых вариантов функция *только одна* — самовыражение.

Возьмем для примера голосование. Многие голосующие понимают: один голос почти никогда не несет практической значимости (президентские выборы 2000 года в США мы не берем в расчет¹). Шанс, что единственный голос может что-либо изменить, настолько мал, что вряд ли стоит усилий, затраченных на дорогу до пункта голосования. Однако люди голосуют, возможно, отчасти из-за того, что голосование отражает, кто они. Голосующие серьезно относятся к гражданству, выполняют долг и ответственно относятся к своим политическим свободам. Примером функции самовыражения через голосование может служить история двух политологов из Америки, которые в день голосования

Состояние выученной беспомощности заключается в том, что мы можем научиться мысли, что ничего не контролируем. И когда окончательно уверимся в этом, перестанем понимать свои действия и контролировать происходящее вокруг.

¹ В 2000 году решающий вклад в голосовании на президентских выборах сыграл штат Флорида, а разрыв между кандидатами был минимальным.

были в Европе. Они вдвоем проехали три часа, чтобы все-таки опустить бюллетень, при этом зная, что поддерживают противоборствующих кандидатов, а значит, их голоса «отменяют» друг друга.

Каждый выбор является свидетельством нашей независимости, нашего чувства самоопределения. Почти каждый философ западной традиции со времен Платона, рассуждая о социуме, морали и политике, говорил об этой независимости с особым уважением. И каждое расширение ассортимента дает дополнительную возможность утвердить свою независимость и этим еще раз выразить себя.

Однако функция самовыражения при выборе существует только в той мере, насколько свободно мы можем выбирать. Например, вспомним брачную клятву оставаться вместе «в болезни и здравии... пока смерть не разлучит нас». Если вы никак не можете расторгнуть брак, брачные обязательства не отражают ваши характеристики, они отражают свойства общества, в котором мы живем. Если развод узаконен, но социальные и религиозные последствия настолько значительны, что любой человек в разводе рискует стать изгоем, справедливо то же самое: ваша верность супружеским клятвам больше говорит об обществе, чем о вас. Но если вы живете в обществе, где развод не только легален с точки зрения законодательства, но и является социально приемлемым, соблюдение данных вами брачных обетов *действительно* отражает вашу позицию.

На ценности независимости построена законодательная система и моральные принципы. Именно автономия позволяет считать друг друга морально (и законодательно) ответственными за свои действия. Именно поэтому мы уважаем людей за их достижения и виним в совершенных проступках. Любой аспект социальной жизни изменился

бы до неузнаваемости, если бы мы отказались от этой зависимости.

Несмотря на нашу приверженность автономии с точки зрения политики, морали и общества, теперь мы знаем, что она серьезно влияет на психологическое благополучие. В 1960-х годах психолог Мартин Селигман вместе с коллегами устроил эксперимент, в котором они обучали три различные группы животных прыгать через невысокое препятствие с одной стороны вольера на другую, чтобы избежать слабого удара током. Одной группе, которой дали задание, раньше не предлагали ничего подобного. Вторая уже училась реагировать на подобный стимул, но в других обстоятельствах и по-другому. Селигман и его коллеги ожидали от нее более быстрых результатов обучения по сравнению с первой, предположив, что их опыт перейдет на этот эксперимент, и ожидания подтвердились. Третья группа животных до этого подвергалась ударам электричеством, но без возможности их избежать.

Удивительно, но третья не могла чему-либо обучиться. На самом деле многие из них не могли, потому что *не пытались* избежать ударов. Они стали достаточно пассивны, просто ложились на землю и терпели, пока исследователи не сжалятся и не закончат эксперимент.

Селигман и коллеги предположили, что животные в третьей группе научились благодаря предыдущему опыту: они никак не могут изменить ситуацию, что бы они ни делали. Как и вторая группа, они перенесли предыдущий опыт на новое испытание, однако в этом случае *научились беспомощности*.

Открытие «выученной беспомощности» оказало огромное влияние на многие области психологии. Сотни исследований подтверждают: мы можем научиться мысли, что

ничего не контролируем. И когда окончательно уверимся в этом, последствия могут быть катастрофичны.

Выученная беспомощность влияет на нашу мотивацию в будущем, на способность понимать, насколько мы контролируем ситуацию; она негативно влияет на иммунную систему организма, ослабляя защиту от множества болезней.

А при некоторых обстоятельствах она и вовсе может привести к клинической депрессии. Поэтому не будет преувеличением сказать: наше счастье во многом зависит от возможности контролировать происходящее с нами и понимать, что мы делаем.

А теперь задумайтесь, как соотносятся беспомощность и возможность выбирать. Если есть возможность выбора в конкретной ситуации, значит, можно ее контролировать, а следовательно, мы защищены от влияния беспомощности. Поэтому необходимо быть уязвимыми перед чувством бессилия только в ситуациях, когда нет выбора. Помимо базовых *практических* преимуществ возможности выбирать (она позволяет нам получать именно то, чего мы хотим), и ее функции *самовыражения* (мы можем показать миру, кто мы), возможность выбора позволяет быть активными участниками происходящего вокруг, что приносит массу плюсов с точки зрения *психологии*.

На первый взгляд можно подумать, что стоит расширять возможности выбора везде и всюду. Поскольку американское общество именно так и поступило, чувство беспомощности должно встречаться все реже. В 1966 году, а затем в 1986 году Полстер Луис Харрис провел опрос, в котором респонденты должны были оценить, насколько они согласны с серией утверждений. Среди них были подобные: «Я чувствую себя так, словно нахожусь в стороне от происходящего вокруг меня» или «Мое мнение больше

не играет роли». В 1966 году лишь 9% опрошенных чувствовали себя в стороне от происходящего, но в 1986 году это количество выросло до 37%. В 1966 году со вторым утверждением согласилось 36%, а в 1986 году — уже 60%.

У этого очевидного парадокса есть два возможных объяснения. Согласно первому, вместе с тем, как ощущение возможности выбора и контроля становится все шире и масштабнее, растут и *ожидания* от них. Один за другим мы сносим препятствия собственной независимости, и в итоге остаются, вероятно, те, что тревожат нас больше остальных. словно механический кролик на собачьих бегах, который всегда будет опережать собак, как бы они ни бежали, наши ожидания и надежды всегда будут обгонять свою реализацию, вне зависимости от того, насколько она освобождает.

Второе предположительное объяснение проще: расширение возможности выбирать не приводит к расширению контроля. Быть может, есть определенный момент, когда количество вариантов настолько велико, что оно нас подавляет. Вместо контроля ситуации мы начинаем чувствовать, что не справляемся. Возможность выбирать перестает быть благословением, если мы ощущаем нехватку необходимых средств, чтобы решать с умом. Вспомните опрос, где люди отвечали, хотели бы они сами выбирать лечение в случае, если у них диагностируют рак? Большинство респондентов ответили положительно. Когда тот же вопрос задали пациентам с онкологией, подавляющее большинство ответило отрицательно. То, что выглядит привлекательно в перспективе, не всегда оказывается таковым на практике. При необходимости выбирать, когда

Избирательно принимая решения, мы находим преимущества от выбора и избегаем негативных последствий.

от этого зависит жизнь или смерть, выбор становится неподъемным грузом.

Таким образом, не остается сомнений: по целому ряду причин возможность выбирать — это хорошо. Ошибка, которую мы совершаем и как ученые, и как обыватели, это полагать, что раз само наличие *некоторой* возможности выбирать — это хорошо, чем ее *больше* — тем лучше. При этом мы все чаще ощущаем последствия слишком широкого ассортимента: он не делает наши жизни лучше.

Можно ли определить оптимальное количество вариантов, которое позволит нам и наслаждаться всеми преимуществами свободы, и избежать негативных последствий? Возможно, это вас удивит, однако этой теме посвящено крайне мало исследований. В одном исследователи установили стол, где лежало много ручек, каждую из которых студенты могли приобрести по доллару. Иногда там было мало разновидностей, иногда — целых 20. Ученые обнаружили: больше всего ручек продавалось, когда перед людьми было 8–10 вариантов. Если меньше, не все могли найти ручку по душе; если больше, покупатели не могли выбрать. Значит ли это, что, скажем, 10 опций — оптимальный вариант с точки зрения принятия решений? Маловероятно. В одной и той же сфере жизни некоторые люди могут захотеть больше представленных вариантов, а в другой — меньше. И более того, существуют доказательства, подтверждающие, что, когда люди точно знают, чего хотят, нет понятия «слишком много вариантов». Большой ассортимент позволяет найти желаемое без проблем, в отличие от скромного ассортимента.

Чтобы получить преимущества от возможности выбирать, а также избежать негативных последствий, необходимо научиться более избирательно принимать решения.

Надо индивидуально определять, когда выбор действительно имеет значение и стоит наших затрат, даже если при этом мы можем упустить что-то другое. Выбор ситуации, в которой действительно стоит вести себя разборчиво, вероятно, один из самых важных.

Измеряя счастье

ИССЛЕДОВАТЕЛИ ПО ВСЕМУ МИРУ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ ПЫТАЮТСЯ измерить счастье, частично чтобы понять, что делает нас счастливыми, а частично чтобы измерить прогресс общества. Как правило, изучение счастья проводится в форме опросов, а показатели счастья (или как его часто называют, «субъективного благополучия») — то, насколько люди согласны с утверждениями. Вот пример подобного опросника:

ШКАЛА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ЖИЗНЬЮ

1. Во многих отношениях моя жизнь близка к идеальной.
2. Условия моей жизни превосходны.
3. Я удовлетворен своей жизнью.
4. На данный момент мне удалось получить от жизни то, что я хотел.
5. Если бы я мог прожить жизнь заново, я бы почти ничего не менял.

(Текст *Lawrence Erlbaum Associates*)

Это шкала удовлетворенности жизнью. Респонденты оценивают, насколько они согласны с каждым утверждением, по 7-балльной шкале, а сумма суждений — это уровень субъективного благополучия.

Недавно исследователи соединили ответы на подобные опросы с другими способами измерения счастья. Участники ходили с небольшими компьютерными устройствами, которые периодически подавали им сигнал. В ответ на него участники должны были ответить на ряд вопросов, отображаемых на дисплее. Плюсы подобного метода, известного как «выборочное обследование опыта», заключаются в том, что вместо ориентации на способность людей вспомнить и проанализировать, как они чувствовали себя на протяжении предыдущих месяцев, компьютер просит оценить ощущения в настоящий момент. Затем ответы, данные на протяжении эксперимента (который может длиться дни, недели и даже месяцы), собирают. И можно сделать вывод, что результаты, собранные с помощью устройства, достаточно часто коррелируют с результатами опросов. Это дает основания быть уверенными, что исследования, проводимые с помощью опросников, действительно отражают мнение людей о собственной жизни.

Еще один подтвержденный исследованиями факт: люди в более богатых странах счастливее людей из бедных, что, наверное, неудивительно. Очевидно, деньги имеют значение.

Однако опросы показывают еще кое-что: *деньги не настолько важны, как можно подумать.*

Как только уровень дохода на душу населения переходит черту, разделяющую бедность и адекватное существование, дальнейший прирост не так влияет на уровень счастья. Например, в Польше люди так же счастливы, как и в Японии, хотя среднестатистический японец приблизительно в десять раз богаче среднестатистического поляка. При этом поляки счастливее венгров (а исландцы счастливее американцев), несмотря на одинаковый уровень богатства.

Если же вместо того, чтобы оценивать уровень счастья разных наций в одно и то же время, мы посмотрим на одну и ту же нацию в различные периоды, то заметим схожую тенденцию. В период приблизительно с 1960-х по 2000-е доход на душу населения в США (с учетом инфляции) вырос более чем в два раза. Количество домов, где есть посудомоечные машины, выросло с 9% до 50%. Домов, где есть сушилки для одежды, было 20%, а стало 70%; доля домов с кондиционерами возросла от 15% до 73%. Значит ли это, что в 2000 году среди нас было больше счастливых людей, чем в 1960 году? Вовсе нет. Более того, в Японии, где уровень дохода на душу населения вырос в пять раз за 40 лет, уровень личного счастья поднялся незначительно.

А если не в деньгах счастье, то в чем? По всей видимости, самым важным фактором, влияющим на его уровень, являются тесные социальные отношения. Женатые, те, у которых есть близкие друзья, люди, поддерживающие теплые отношения с семьей, счастливее остальных. Люди, которые входят в те или иные религиозные сообщества, счастливее тех, кто в них не входит. Наличие связей с другими людьми кажется намного более важным для нашего субъективного благополучия, чем богатство. Но тут стоит оставить предупреждение. Мы знаем, что социальные связи и счастье коррелируют. Но менее очевидным является, что из этого — причина, а что — следствие. Несчастные с меньшей вероятностью заводят друзей, поддерживают хорошие отношения с семьей или живут в счастливом браке. Так что мы как минимум должны признать возможность, что именно счастье может быть причиной способности заводить и поддерживать тесные связи. Мне кажется очевидным, что причинность может работать в обе стороны: счастливые люди привлекают окру-

жающих, а находясь в чем-то обществе, мы становимся счастливее.

В контексте нашего обсуждения выбора и автономии стоит отметить: во многих смыслах социальные связи *снижают* наш уровень свободы, независимости и возможности выбирать. Так, например, брак — это обязательство по отношению к конкретному человеку, неизбежно ограничивающее нашу свободу в выборе сексуальных и даже эмоциональных партнеров. Серьезные и близкие дружеские отношения тоже ограничивают, ведь быть чьим-то другом значит принять на себя ответственность за дружеские обязательства, которые могут иногда сдерживать вашу свободу. Это же, очевидно, можно сказать и о семейной жизни. И в большой степени касается религиозных институтов. Большинство религий требуют от участников жить по определенным правилам и отвечать за благополучие других верующих. Несмотря на то что это может казаться нам контринтуитивным, то, что приносит нам больше всего счастья, ограничивает нас больше, чем освобождает. Как это соотносится с популярным мнением, что свобода выбора приносит удовлетворение?

Об этом несоответствии говорится в двух книгах. Одна — *The American Paradox: Spiritual Hunger in an Age of Plenty* (рус. «Американский парадокс: духовный голод в эпоху изобилия») — написана психологом Дэвидом Майерсом. Другую написал политолог Роберт Лэйн — *The Loss of Happiness in Market Democracies* (рус. «Теряя счастье в рыночной демократии»). В обеих говорится о том, что рост материального благосостояния не привел с собой рост уровня субъективного счастья. Но в своих рассуждениях они идут дальше: на самом деле уровень нашего благосостояния значительно снижается. Майерс приводит яркие



БЕДНЫЕ СЧАСТЛИВЫЕ...

данные: в период с 1960 по 2000 годы количество разводов в США выросло вдвое, количество подростковых суицидов увеличилось втрое, уровень зафиксированного насилия повысился в четыре раза, количество заключенных в тюрьме стало в пять раз больше, процент детей, рожденных у неженатых родителей, возрос в шесть раз, статистика сожительства без брака (верный показатель грядущего окончания отношений) — в семь раз. Очевидно, это не признаки повышения уровня благосостояния. Как указывает Лэйн, количество случаев серьезной клинической депрессии бо-

лее чем в три раза выросло за последние три поколения, а с 1900 по 2000 годы увеличилось в десять раз. И все это влияет на рост уровня стресса, который, в свою очередь, приводит к депрессии; а также к перенапряжению, гипертонии, болезням сердца, снижению иммунитета; влечет за собой тревогу и неудовлетворенность жизнью. Помимо других факторов, которые вносят свой вклад в болезнь общества, Лэйн очень просто говорит еще об одном:

«У нас слишком много возможностей выбирать... и мы не задумываемся о перегрузке, к которой это приводит... и отсутствие традиционных ограничений... вынуждает нас заново открывать или создавать собственную личность, а не придерживаться готового шаблона».

Особенно говорящим является увеличение количества зафиксированных случаев депрессии. Я буду подробнее говорить о ней в главе 10, но здесь хочу указать на важный парадокс. Чуть ранее в этой главе я писал о работе Мартина Селигмана, посвященной выученной беспомощности и ее связи с депрессией. Его работа наводит на мысль: чем больше люди контролируют происходящее вокруг, тем менее беспомощными они себя чувствуют, а следовательно, в меньшей степени подвержены депрессии. Помимо этого, я предположил, что в современном обществе у нас больше возможности выбирать, а следовательно, больше контроля, чем когда-либо раньше. Соедините два факта и, возможно, предположите, что депрессия идет по стопам полиомиелита, а независимость и возможность выбирать служат своего рода вакцинами для психического здоровья. Однако мы наблюдаем, как депрессия приобретает масштабы эпидемии. Ошибся ли Селигман, связывая беспомощность и де-

прессию? Не думаю, ведь есть масса доказательств, подтверждающих подобную связь. А вдруг свобода выбора не настолько хороша, как мы думаем?

Лэйн пишет, что мы платим за рост благосостояния и уровня свободы количеством и качеством социальных связей. Мы больше зарабатываем и тратим, но реже проводим время с другими.

Более четверти американцев говорят, что чувствуют себя одиноко, а одиночество, в свою очередь, связано не с тем, что человек находится один, а с отсутствием близких отношений в его жизни. Мы реже ходим в гости к соседям, реже навещаем родителей и еще реже приходим в гости к другим родственникам. И снова этот феномен делает ношу выбора еще труднее. Лэйн говорит так: «То, что мы раньше могли получить благодаря соседям и работе, сейчас надо приобретать самостоятельно; людям приходится обзаводиться друзьями самостоятельно... и активно поддерживать связи с семьей». Другими словами, социальные связи перестали даваться нам по праву рождения, теперь мы должны сами их выстраивать, делая один сложный выбор за другим.

Проблема выбора

СОЦИАЛЬНЫЕ СВЯЗИ ОТНИМАЮТ ВРЕМЯ. СНАЧАЛА МЫ ТРАТИМ ЕГО на то, чтобы сформировать близкую связь с кем-либо. Чтобы по-настоящему подружиться с человеком или полюбить его, мы должны узнать его достаточно хорошо. Только в голливудских фильмах подобное происходит быстро и просто, словно по щелчку пальцев. Именно такие близкие связи, а не просто знакомство — это то, в чем люди больше всего нуждаются и чего больше всего хотят. Затем, когда они установлены, необходимо посвящать время их

поддержанию. Когда семья, друзья или собратья по религии нуждаются в нас, мы должны подставить плечо. Когда возникают разногласия или конфликты, мы должны попробовать их решить. А нужды друзей и семьи возникают не по расписанию, которое можно запланировать в ежедневнике или мобильном телефоне. Они приходят сами по себе, и надо быть готовыми среагировать вовремя.

У кого из нас есть столько времени? У кого достаточно гибкий график, а в будние дни достаточно перерывов, когда можно быть с близкими, если мы им нужны, при

Следование правилам уменьшает количество решений, которые мы должны принимать ежедневно.

этом не заплатив цену — нервами и срывами? Точно не у меня. Время — самый редкий невосполнимый ресурс, и по какой-то причине, даже с появлением все

большего количества технологий, созданных для экономии, его становится все меньше. И снова хочу предположить: огромная доля нагрузки на наше время связана с тем, что мы все чаще должны готовиться делать тот или иной выбор, оценивать действия, переоценивать их и иногда сожалеть — потому что количество выборов перед нами возрастает. Забронировать столик в любимом итальянском ресторанчике или сходить в недавно открывшееся бistro? Арендовать домик у озера или сорваться в Тоскану? Подумать о финансах и перераспределить их? Поменять интернет-провайдера или оставить старого? Переместить инвестиции? Поменять программу медицинского страхования? Попробовать новое лекарственное средство на травах? Все время, которое мы тратим на принятие подобных решений, мы забираем у себя, хотя могли бы посвятить его тому, чтобы быть хорошим другом, супругом, родителем или прихожанином.

Свобода или обязательства

У СТАНАВЛИВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗНАЧИМЫЕ социальные связи — значит добровольно согласиться на некоторые ограничения, которые они подразумевают, даже если это доставляет неудобства. Приняв на себя обязательства перед кем-либо, мы отказываемся от других вариантов. Альберт Хиршман в своей книге «Выход, голос и верность» предположил, что люди, когда несчастливы, как правило, реагируют одним из двух способов. Они могут *выйти* из этой ситуации или начать протестовать и дать *голос* тревогам. Как правило, на рынке выход — характерная реакция на неудовлетворенность. Если ресторан нам больше не нравится, мы идем в другой. Если любимый сухой завтрак слишком сильно подорожал, мы выбираем другую марку; а если любимое место для отдыха теперь переполняют люди, ищем новое. Одним из главных благ свободного рынка является возможность выразить свое неудовольствие с помощью выхода.

С социальными отношениями дело обстоит иначе. Мы не можем отказаться от партнеров, друзей и сообществ так же, как бросаем рестораны, хлопья и места для отпуска. Как минимум, такое отношение к людям некрасиво, как максимум — заслуживает осуждения. Вместо того чтобы уйти, мы озвучиваем свое неудовольствие в надежде повлиять на партнера, друга или сообщество. И даже когда наши попытки оканчиваются провалом, мы чувствуем, что должны продолжать. Выход — или расставание — это последнее средство, к которому мы прибегаем в крайнем случае.

Для большинства людей поиск баланса между стремлением к свободе выбора и верностью, сопровождаемой

обязательствами, — нетривиальная задача. Каждый из нас должен найти его самостоятельно. Те, кто ценит свободу выбора и постоянное движение, склонны избегать отношений, способных их сковать; а те, кто ценит стабильность и верность, наоборот, склонны их искать. Многие сочетают по-своему эти модели. Если не получается установить именно желаемые социальные отношения, мы чувствуем себя виноватыми. А у нас это зачастую не получается.

Данную проблему могут упростить социальные институты, установив некоторые ограничения, которые, оставаясь относительно гибкими, не позволяют каждому интерпретировать нормы, как только он пожелает. Когда у нас есть более четко обозначенные «правила игры», которых можно придерживаться (ограничения, уточняющие, какую часть жизни мы можем посвятить себе и каковы наши обязательства перед семьей, друзьями и обществом), бремя ответственности за решения станет чуть легче.

Но цена подобных ограничений, исходящих от социальных институтов, заключается в ограничении личных свобод. Стоит ли платить эту цену? Общество, которое позволяет нам задаваться данным вопросом самим по себе, уже ответило, так как, предоставив выбирать, подарило свободу. Общество, не дающее выбрать самим, тоже ответило самостоятельно, отдав предпочтение ограничениям. Но если ничем не ограниченная свобода может мешать каждому достичь именно того, что мы считаем ценным, возможно, некоторые ограничения только сыграют на руку. А если «ограничения» иногда приводят к своего рода освобождению, в то время как «свобода» порабощает, будет полезно найти меру разумных ограничений.

Решения второго порядка

ОДИН ИЗ СПОСОБОВ ОБЛЕГЧИТЬ НОШУ, КОТОРУЮ ПОДРАЗУМЕВАЕТ свобода выбора, это принимать решения о том, когда действительно стоит их принимать. Касс Санстейн и Эдна Ульман-Маргалит назвали данное явление «*решениями второго порядка*». Один из видов — это решение придерживаться *правил*. Если пристегиваться в машине — это правило, вы всегда пристегиваетесь, а вопрос, стоит ли пристегиваться ради километровой поездки до магазина, просто не возникает. Если примете за правило не изменять партнеру, вы избежите бесчисленного числа болезненных и сомнительных решений, которые могут возникнуть впоследствии. Конечно, быть достаточно дисциплинированным, чтобы следовать установленным для себя правилам, — это уже другая проблема.

Но одно мы знаем наверняка: следуя правилам, мы уменьшаем количество решений, которые должны принимать ежедневно, например, садясь в машину или отправляясь на вечеринку.

Презумпции менее строги по сравнению с правилами, это скорее нечто наподобие настроек по умолчанию на компьютере. Когда я устанавливаю Times New Roman, 12 пункт как шрифт по умолчанию в текстовом редакторе, больше я могу об этом не думать. Иногда, делая что-либо особенное, например, печатая текст, который затем будут показывать на проекторе в большой аудитории, могу поменять настройки. Но 99,9% времени я уже не трачу на принятое решение.

Стандарты еще менее жесткие по сравнению с правилами и презумпциями. Установив некоторый стандарт, мы, по существу, делим мир на две категории: то, что со-

гласуется с нашим стандартом, и то, что не согласуется. Затем, при необходимости сделать выбор, мы должны рассматривать только варианты в рамках первой категории. Как мы убедились в предыдущей главе, намного проще решить, что нечто для вас достаточно хорошо (довольствоваться), чем лучше всего (максимизировать). Это особенно справедливо, когда сочетаем стандарты с рутинными привычками. Принятие решения, что как только мы найдем что-то, соответствующее нашим стандартам, на этом мы и остановимся, постепенно сужает область принятия решений в целом. Дружба держится на сочетании стандартов и привычек. Нас привлекают те, кто соответствуют нашим стандартам (ума, доброты, харизмы, верности и смекалки), и мы остаемся с ними. Мы не выбираем ежедневно, поддерживать нам дружбу или нет, мы просто продолжаем дружить. Мы не анализируем, принесет ли дружба с Мэри больше бонусов, чем дружба с Джейн. Вокруг бесчисленное количество разнообразных Мэри, и, задавая себе подобные вопросы, мы бы постоянно были вынуждены принимать решения: продолжать ли дружить с теми или иными людьми.

Таким образом, используя правила, презумпции, стандарты и привычки, чтобы ограничить себя и те решения, которые мы должны принимать, можно упростить жизнь и больше времени посвящать другим людям и решениям, которых мы не можем или не хотим избегать. Хотя у всех решений второго порядка есть своя цена (в каждом мы жертвуем возможностью обрести нечто лучше), мы не смогли бы прожить и дня без них.

В начале XX века биолог Якоб фон Иксюль наблюдал за тем, как живые организмы в ходе эволюции развились настолько, что их особенности и способности идеально

помогали выживанию. Он отметил: «Гарантия выживания важнее всех благ». Другими словами, белка в дикой природе не так одарена «благами» опыта и выбора, как люди во время прогулки по лесу. Однако у белки есть «гарантия» понимания, что важнее всего для ее выживания и что она должна сделать. Сама биология накладывает необходимые ограничения на ее способность выбирать. Поэтому живые организмы распознают еду, партнеров для спаривания, хищников или другие угрозы, а также обладают небольшим набором способностей, достаточным для получения желаемого.

В случае людей подобные ограничения должны накладываться культурой. Некоторые не испытывают недостатка в подавляющих ограничениях, в то время как наша культура потребления десятилетиями пыталась отбросить столько ограничений, сколько сможет. Как я уже говорил в начале, крайности могут оказывать на нас подавляющее влияние.

Хочется и нравится

УЧИТЫВАЯ ЗНАЧЕНИЕ, ПРИДАВАЕМОЕ НЕЗАВИСИМОСТИ И СВОБОДЕ выбора, можно подумать, что их наличие способно сделать нас счастливее. Как правило, мы хотим те вещи, которые нам нравятся и приносят удовольствие.

Однако существуют веские доказательства, что за наши желания и за определение, что нам нравится, отвечают различные системы мозга, зачастую работающие вместе, но так происходит не всегда. Зависимые люди очень «хотят» следующую дозу наркотика (такова природа зависимостей), даже после того, как перешли черту и употребление уже не приносит удовольствия. А стимуляция некоторых

областей мозга способна заставить крыс «хотеть» еду, хотя нет доказательств, что им она «нравится», даже в процессе поедания. Поэтому «хочется» и «нравится» в некоторых случаях могут не соответствовать друг другу. И не всегда соответствуют желания, которые мы прогнозируем, и то, что выбираем на самом деле.

Вспомните, 65% людей, не болеющих раком, сказали: если бы рак был диагностирован, они бы предпочли сами выбирать лечение. А из пациентов, действительно больных раком, 88% предпочли не делать этого. По всей видимости, мы всегда думаем, что хотим получить возможность выбирать, а получая, можем и не обрадоваться. В то же время необходимость выбирать все в большем количестве аспектов жизни вызывает больше стресса, чем мы осознаем.

ГЛАВА 6

Упущенные возможности



ФЕВРАЛЬ, НЕВЫНОСИМЫЙ ХОЛОД. УЛИЦЫ ЗАПОРОШЕНЫ ГРЯЗНЫМ снегом. Пережить еще одну долгую зиму Анжеле помогает только одно: добираясь на работу и домой по темноте и холоду, она думает о грядущем отпуске.

Женщина размышляет о двух вариантах: покататься по северу Калифорнии или провести недельку в пляжном домике на мысе Код. Как принять решение? Она может начать рассуждать с вопроса, что важнее во время отпуска? Анжела любит захватывающие дух пейзажи, так что место должно быть красивым. Ей нравится проводить время на природе, но при этом она не переносит жару и влажность, поэтому погода должна соответствовать. Хотя ей нравятся долгие прогулки по тихому безлюдному пляжу, она любит хорошую еду и бурную ночную жизнь в городе, где можно погулять и посмотреть на людей. И опять, с другой стороны, она терпеть не может быть в толпе. Анжела достаточно физически активный человек, но иногда хочется просидеть весь день в комфортном кресле за чтением.

Что дальше? Остается две задачи: оценить важность требований для поездки. Например, что важнее: подходя-

ший климат или ночная жизнь места назначения? Затем надо проверить, насколько Калифорния и мыс Код соответствуют ее пожеланиям. Если один из вариантов лучше другого по всем важным пунктам, решить будет просто. Но скорее всего, выяснится, что у каждого варианта есть плюсы, которых не хватает другому, и в итоге придется пойти на компромисс. Тем не менее, если составить список вещей, имеющих значение, определить, насколько они важны, оценить оба варианта по данным спискам, она сможет принять решение.

С каждым новым вариантом нам приходится идти на все большие компромиссы.

Теперь представим ситуацию: друг усложнил жизнь Анжелы, предложив подумать о поездке в скромный и уютный коттедж в Вермонте. Там есть горы, куда можно отправиться в поход, озера, где можно искупаться, фестиваль искусств, хорошие ресторанчики, теплые и сухие дни и прохладные ночи. Помимо этого, городок, где находится коттедж, совсем недалеко от Берлингтона, в котором по ночам кипит жизнь. И наконец, друг Анжелы говорит, что раз у нее есть хорошие друзья, которые занимаются там гостиничным бизнесом, можно устроить встречу. Выбирая между Калифорнией и мысом Код, она не думала о возможности провести время с друзьями. Теперь надо добавить этот пункт в список важных моментов. Кроме того, она, возможно, захочет поменять некоторые оценки, присвоенные изначально. Например, отнять пару баллов, на которые Анжела оценила погоду на мысе Код: по сравнению с приятной погодой Вермонта она уже не кажется такой приятной.

Однако из-за возможности встретиться с друзьями Анжела серьезно задумывается. Ее дети живут далеко, и она

скачает. Если проводить время с друзьями — хорошо, то провести время с семьей — еще лучше. Может, недалеко от того места, где живут дети, есть красивое место с приятными кафе, хорошей погодой и возможностью выйти в свет ночью? Или куда дети захотят съездить с ней. Новые возможности захватывают ее все больше, и она добавляет в список критериев новый пункт: возможность провести время с детьми.

Очевидно, ни один из вариантов не будет соответствовать всем критериям, важным для нее. В любом случае придется идти на компромисс.

МАЙКЛ, ТАЛАНТЛИВЫЙ СТАРШЕКУРСНИК, ПЫТАЕТСЯ ВЫБРАТЬ ОДИН ИЗ ДВУХ ВАРИАНТОВ ТРУДОУСТРОЙСТВА. На работе А предлагают отличную зарплату для начинающего, скромные возможности для развития, превосходные социальные гарантии и оживленный и гостеприимный коллектив. На работе Б зарплата скромнее, но больше возможностей развиваться, достаточные социальные гарантии, но строгая иерархия в офисе.

Пока он мечется между этими двумя вариантами, находится третий: работа В. Для этого он переедет в потрясающий город. Внезапно привлекательность местоположения становится еще одним важным фактором, хотя раньше он об этом не думал. Кто выигрывает при сравнении местоположения: А, Б или В? Какую сумму зарплаты или степень социальных гарантий он готов потерять, чтобы переехать в тот невероятный город?

Затем принять решение становится еще труднее: появляется вариант, достаточно близкий к семье и старым друзьям, о чем Майкл тоже не задумывался. Насколько важен данный фактор? А затем девушка Майкла находит

отличную работу в том же городе, что и вариант А. Насколько веским он должен считать этот фактор? И вообще, насколько у них серьезные отношения?

Выбирая работу, Майкл должен задать себе ряд тяжелых вопросов. Что важнее: зарплата или возможности для развития? Качество самой работы или удобство города, где она расположена? Может, стоит отказаться от обоих факторов, чтобы быть ближе к семье? Или от всего вышеперечисленного, чтобы переехать ближе к девушке?

ОДНО ИЗ НЕГАТИВНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ОГРОМНОГО КОЛИЧЕСТВА ВАРИАНТОВ выбора — с каждым новым вариантом мы должны идти на все большие компромиссы. А у них есть психологические последствия. Необходимость соглашаться меняет наше отношение к решениям, которые мы вынуждены принимать. Более того, это действует и на уровень удовлетворенности от сделанного выбора.

Альтернативные издержки

ЭКОНОМИСТЫ ГОВОРЯТ, ЧТО КАЧЕСТВО КАЖДОГО ВАРИАНТА НЕЛЬЗЯ оценить отдельно от его альтернатив. Часть «цены» включает в себя отказ от того, что стало бы доступно нам, выбери мы альтернативу. Это называется «альтернативные издержки». Альтернативные издержки отдыха на пляже в районе мыса — это прекрасные рестораны Калифорнии; а у возможности работать недалеко от партнера — уехать от семьи. Они есть у каждого выбора.

Не принимая их в расчет, мы совершаем огромную ошибку. Я часто слышу, как люди оправдывают решение купить дом вместо аренды квартиры усталостью платить за жилье чужого человека. Ипотека — своего рода инвестицио-

вание, а плата за аренду — пустая трата денег. На первый взгляд это справедливо, но стоит рассмотреть эту мысль подробнее. Вот как большинство покупателей говорят об этом: «Мне надо внести первоначальный взнос в \$50 000. Ежемесячные расходы, включая выплату ипотеки, налоги, страховку и коммунальные услуги, останутся такими же, как и при аренде. То есть, по сути, за инвестицию в \$50 000 я смогу обратить ежемесячные расходы в свою пользу, и платить за свое жилье, а не за жилье арендодателя. И конечно, получу больше \$50 000, если решу продать».

Вне всяческих сомнений собственное жилье, как правило, отличная инвестиция. Однако, собираясь купить дом, люди не думают об альтернативных издержках при желании вложить \$50 000. Что еще сделать с этой суммой? Можно инвестировать в акции или облигации, оплатить юридический университет, чтобы зарабатывать больше, или отправиться в путешествие по миру, чтобы наконец закончить роман, который круто изменит вашу жизнь (как вы надеетесь). Некоторые варианты реалистичнее других, и мудрость каждого зависит от жизненных целей и времени. Еще десятилетие назад недвижимость казалась более безопасным вложением, чем акции (цены на недвижимость всегда растут), а затем ипотечный пузырь лопнул. Два десятилетия назад, в 1996 году, как раз перед стремительным взлетом, вложив деньги в акции правильных технологических компаний, вы бы сколотили целое состояние.

Суть в том, что даже те решения, кажущиеся абсолютно очевидными, несут альтернативные издержки. Учитывая их, можно и не передумать, но при этом вы сможете реалистичнее оценить последствия собственных решений во всей их полноте.

Согласно стандартной экономической теории, альтернативные издержки, которые стоит учитывать при принятии решения — это издержки, связанные со вторым по привлекательности вариантом. Допустим, у вас есть следующие опции, как провести вечер ближайшей субботы (в порядке привлекательности):

1. Ужин в приятном ресторане.
2. Обычный ужин и поход в кино.
3. Концерт в джаз-клубе.
4. Танцы.
5. Подготовка ужина для друзей.
6. Поход на бейсбольный матч.

Если выберете ужин, «издержки» будут включать в себя стоимость самого ужина *плюс* отказ от возможности сходить в кино. По мнению экономистов, на данном пункте подсчет издержек стоит прекратить. Это также отличный совет, чтобы справляться с нашей психологической реакцией на выбор. Обращайте внимание на вторую по привлекательности альтернативу, но не тратьте силы на сожаления обо всех оставшихся вариантах — до них вы бы все равно не дошли.

Это хороший совет, и тем не менее ему не так-то просто следовать вот почему: у рассматриваемых вариантов, как правило, целый ряд аспектов. Если люди думают об альтернативах с точки зрения их отдельных черт, а не воспринимая как единое целое, мы начинаем выстраивать рейтинг по каждой из характеристик по отдельности. Пойти в кино — самое интеллектуальное развлечение. Джазовый концерт — лучший способ расслабиться. Танцы — самый приятный способ немного подвигаться. По-

смотреть матч — замечательный вариант выпустить пар. Остаться дома на ужин с друзьями — лучший вариант насладиться общением. Даже если можно выделить второй по привлекательности в целом вариант, рассматривая отдельные плюсы, мы воспринимаем ситуацию иначе. Таким образом, отправившись ужинать, вы отказываетесь от интеллектуальной стимуляции, возможности расслабиться, подвигаться, выпустить пар и пообщаться. С точки зрения психологии каждый альтернативный вариант, о котором вы думали, может принести бонусы, от которых вы отказываетесь, принимая окончательное решение.

Допустим, упущенные возможности снижают привлекательность самого притягательного в целом варианта, и мы чувствуем всю тяжесть альтернативных издержек, связанных со всеми отвергнутыми опциями. Следовательно, чем больше вариантов, тем ярче мы чувствуем последствия альтернативных издержек. А чем ярче мы их ощущаем, тем меньше удовлетворения получаем от совершенного выбора.

Почему нельзя найти работу с хорошей зарплатой, возможностью развиваться, приятным коллективом и *при этом* близко к семье? Почему нет места, куда можно отправиться в отпуск, где будет и пляж, и рестораны с магазинами, и достопримечательности? Почему нельзя провести выходной и с умом, и расслабляясь, при этом физически активно и общаясь с друзьями? Существование множества возможных вариантов позволяет нам с легкостью придумывать несуществующие варианты, где сочетаются привлекательные черты существующих на самом деле. И насколько мы увлечены подобными фантазиями, настолько не будем удовлетворены тем, что все-таки выберем. Подобным образом снова возможность выбирать из большого количества вариантов делает нам хуже.



- НУ И КОГО МНЕ ВЫБРАТЬ?

Если бы был способ объективно решить, куда лучше всего отправиться во время отпуска, какая работа идеальная и как провести вечер субботы, то дополнительные варианты только сыграли бы нам на руку. Каждый новый мог бы оказаться лучшим. Но в мире не существует объективно лучшего места для отпуска, работы или активности для субботнего вечера. В итоге, при принятии решения нас волнует субъективный опыт, который мы можем получить. И если мы пересекаем черту, где расширяющийся ассортимент опций уменьшает удовлетворение, нам лишь хуже.

Психология компромиссов

В СЕРИИ ИССЛЕДОВАНИЙ, ПОСВЯЩЕННЫХ ПСИХОЛОГИИ КОМПРОМИССОВ, участникам предлагали гипотетически принять решение, какой автомобиль приобрести, какую квартиру арендовать или на какую работу пойти, с опорой на ряд характеристик, включая цену. Список вариантов специально был составлен таким образом, чтобы при выборе одного пришлось бы идти на уступки. Например, один из автомобилей выглядел более стильным, но был менее безопасным. При выборе квартиры один вариант располагался в более удобном месте, но у другой планировка лучше.

В одном из исследований участникам сказали, что автомобиль А стоит \$25 000 и у него отличные характеристики по безопасности (оцениваемые на 8 по 10-балльной шкале). Машина Б оценена на 6 баллов по той же шкале безопасности. Затем людей спросили, сколько должен стоить автомобиль Б, чтобы казаться таким же привлекательным, что и А? Для ответа надо было найти компромисс, в этом случае между ценой и безопасностью. То есть необходимо оценить, сколько стоит каждый балл шкалы безопасности

в долларах. В случае, если участник дал бы ответ, что машина Б должна стоить всего \$10 000, очевидно, этот человек высоко ценит безопасность, которую гарантирует машина А. Но если бы ответил, что машина Б должна стоить \$22 000, безопасность играет не такую значительную роль. Участники справились с заданием без особых усилий. Однако чуть позже они должны были решить еще одну задачу: выбрать либо машину А, рейтинг безопасности — 8, цена — \$25 000, либо машину Б, рейтинг безопасности — 6, а цена та, которую они сами назначили (чтобы, по их словам, автомобили были одинаково привлекательны). Какое решение они приняли, столкнувшись с подобным выбором?

Раз варианты оказались равнозначны, возможно, вы предположите, что половина людей выбрала более безопасную, но дорогую, а половина — подешевле, но с меньшим уровнем безопасности. Однако исследователи выяснили, что это не так. Большинство участников выбрали машину дороже и безопаснее. На самом деле столкнувшись с выбором, люди отказались обменять безопасность на деньги и вели себя, словно безопасность играла для них такую важную роль, что цена уже не имела значения. Это значительно отличалось от поведения людей во время первоначальной задачи назначить автомобилю Б цену, уравнивающую привлекательность. Если бы они тогда думали, что безопасность настолько важна, они бы оценили машину Б намного дешевле. Так что дело не в том, что люди отказываются «назначить цену» безопасности, а в том, что когда встает вопрос выбора, они отказываются продавать безопасность по той цене, которую уже назвали.

Хотя их решение было лишь теоретическим, участники действительно испытали негативные эмоции, выбирая

между машиной А и Б. А если исследователи давали возможность, они вообще отказывались делать выбор.

Таким образом ученые пришли к выводу: *необходимость идти на компромиссы при принятии решений делает нас нерешительными и несчастными.*

Эту закономерность не так трудно понять. Представьте: вы сами выбрали менее безопасную машину, чтобы сэкономить \$5000 — и попали в серьезную аварию. Вы смогли бы принять следующий факт: если бы вы выбрали безопасный автомобиль, ваши близкие не пострадали бы? Конечно, не хотелось отказываться от безопасности ради экономии, и, разумеется, безопасность бесценна. Однако это отдельный случай.

Правда, не такой уж и особенный. Участники показали: вне зависимости от ставок люди начинают сомневаться, сталкиваясь с необходимостью уступать. Кажется, любые компромиссы нам не нравятся. И чем больше доступных вариантов, тем больше выборов будут заставлять нас идти на компромиссы.

Избегая решений

КАК ЖЕ В ТАКОМ СЛУЧАЕ ПОСТУПАТЬ, РАЗ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ РЕШЕНИЯ требуют компромиссов? Один из вариантов — отложить принятие решения или вовсе его избежать. Представьте, вы отправились на поиски нового музыкального центра и видите на витрине магазина объявление об однедневной распродаже проигрывателей компакт-дисков. Можете купить отличный CD-проигрыватель *Sony* всего за \$99, намного дешевле стандартной цены. Купите ли вы его или отложите решение, а пока поищите еще варианты? Теперь представьте, что на витрине выставлена не только

Sony за \$99, но и лучшая, самая современная модель *Aiwa* за \$169 (тоже намного дешевле цены по прайсу). Выберете что-то из этого? Или продолжите искать?

Задав участникам исследования эти вопросы, ученые получили интересные результаты. В первом случае 66% ответили, что взяли бы *Sony*, а 34% предпочли подождать. Во втором случае по 27% участников ответили, что взяли бы *Sony* или *Aiwa*, а оставшиеся 46% решили подождать.

Вынужденное решение и компромисс заставляют нас меньше ценить выбранный вариант, даже если бы альтернативы не существовало.

Подумайте, что это значит? Обнаружив один привлекательный вариант, две трети людей согласны остановиться. Но когда перед ними два варианта, чуть больше половины опрошенных приняли решение остановиться. Из-за наличия второго варианта возника-

ет конфликт, заставляющий искать компромисс между ценой и качеством. Не имея веской причины для выбора одного из вариантов, потенциальные потребители вообще пропускают распродажу. Таким образом, дополнительный вариант делает выбор сложнее.

Покупатели хотят и нуждаются в оправдании сделанного ими выбора, как мы увидим в третьей гипотетической ситуации. В подобной однодневной распродаже покупателям предлагают *Sony* за \$99 и не такую современную модель *Aiwa* за \$105 (стандартная цена). В таком случае наличие дополнительного варианта не создает конфликта. Эта модель *Sony* лучше представленной модели *Aiwa* и к тому же со скидкой. Неудивительно, что практически никто и не выбирает *Aiwa*. Удивительным является то, что 73% предпочитают *Sony* — хотя только 66% решились на покупку, когда *Sony* был выставлен на продажу сам по себе. Таким

образом, наличие очевидно менее выгодного варианта позволяет потребителям с большей легкостью решиться на покупку. Возможно, видя менее продвинутый вариант *Aiwa*, люди больше уверены, что *Sony* — достойный конкурент. Хотя, учитывая десятки фирм и сотни моделей CD-проигрывателей на рынке, второй вариант на витрине не является особо показательным. Он также менее выгодный со всех сторон и предоставляет нам «якорь» для сравнения, подталкивая покупателя к выбору первого варианта (подробнее см. в главе 3). Таким образом, покупатели приходят к выводу, что *Sony* — достойный вариант по отличной цене. Неприятные компромиссы мешают найти оправдание своему решению, так что мы их откладываем, а вот легкие компромиссы упрощают процесс. А где-то посередине находится третья опция: когда вариант только один.

Из-за возникновения конфликтов люди склонны избегать решений, даже когда ставки не особо высоки. В одном исследовании участникам предложили \$1,5 за участие в опросе. После того как они заполнили опросник, им дали возможность выбрать красивую металлическую ручку вместо платы, сказав, что, как правило, подобные ручки стоят \$2. 75% людей выбрало ручку. Во втором эксперименте участникам предложили выбрать: \$1,5, такую же ручку или два фломастера подешевле (но все равно общей суммой примерно на \$2). При таких условиях менее 50% выбрало одну из ручек. Получается, конфликт, возникающий при добавлении второго варианта, усложняет выбор между ручками, и участники предпочитают не выбирать вовсе. Трудно представить, что наличие в эксперименте двух фломастеров действительно влияет на восприятие ценности хорошей ручки по сравнению с \$1,5. Если 75% людей считает, что качественная ручка лучше, чем \$1,5,

они не должны менять мнение во втором случае. И при этом должны быть те, кто подумает, что два фломастера — отличный вариант. Поэтому большее количество людей теоретически должны выбирать какой-либо из вариантов ручек вместо денег, раз у них есть выбор — и несмотря на это, происходит обратное.

Есть и другой, более яркий пример случая, когда наличие конфликта заставляет избегать принятия решения. В этом исследовании врачам предоставили историю болезни человека, страдающего от остеоартрита, и предложили выбрать: прописать новое лекарство или отправить пациента к специалисту. Практически 75% докторов выбрали лечение. Другим предложили выбрать между двумя новыми препаратами и направлением к специалисту. В таком случае только 50% врачей предпочли то или иное лекарство, а количество направлений к специалисту выросло вдвое. Конечно, отправить пациента к специалисту — отличный способ избежать принятия решения.

Подобным образом членам законодательных органов предложили найти решение для следующей ситуации: бюджетная и устаревшая больница страдает от недостатка финансирования, стоит ли ее закрыть? Две трети участников приняли решение закрыть. Другой группе предложили решить иную ситуацию, в которой можно закрыть еще одну больницу (также старую и с нехваткой финансирования). Когда им задали вопрос, какую они бы закрыли (а также предоставили возможность не давать рекомендации по этому поводу вовсе), лишь четверть участников приняла решение закрыть одну из больниц. Опираясь на исследования, ученые пришли к выводу: сталкиваясь с необходимостью выбирать из вариантов, которые подразумевают компромиссы, те утрачивают привлекательность.

Люди считают решения, требующие компромиссов, настолько неприятными, что цепляются за любую подсказку, способную помочь определиться.

Рассмотрим пример из другого исследования. Представьте, что вы судья в тяжелом бракоразводном процессе. У супругов один ребенок, и вам надо выбрать, кому достанется право единоличной опеки. Случай усложнен экономическими, социальными и эмоциональными факторами, так что вы решили при вынесении вердикта полностью опираться на следующие условия:

Родитель А	Родитель Б
<i>Средний доход</i>	<i>Доход выше среднего</i>
<i>Нормальное состояние здоровья</i>	<i>Небольшие проблемы со здоровьем</i>
<i>Средняя занятость на работе</i>	<i>Много путешествует по работе</i>
<i>Нормальные взаимоотношения с ребенком</i>	<i>Очень близкие и доверительные отношения с ребенком</i>
<i>Относительно стабильная социальная жизнь</i>	<i>Очень активная социальная жизнь</i>
Кому из родителей вы доверите единоличную опеку над ребенком?	

Столкнувшись с подобной проблемой, 64% респондентов выбирает отдать опеку родителю Б. Родитель А в целом показывает средние показатели по всем пунктам, а у родителя Б две очень положительные черты и три отрицательные, но для большинства опрошенных положительные

перевешивают. А так ли это? Когда другой группе участников дали то же задание, но немного иначе сформулировали вопрос («Кому из родителей вы *откажете* в праве на единоличную опеку?»), используя негативное обрамление, количество людей, голосовавших за то, чтобы отдать ребенка родителю Б, упало с 64% до 55%.

Подобные тяжелые решения требуют от людей найти основания для их принятия. Какие причины они ищут? В первом случае ищут повод *выбрать* родителя, и у родителя Б есть два плюса: высокий доход и близкие отношения с ребенком. Во втором случае ищут причины *отказать*, и тут родитель Б дает веские причины: проблемы со здоровьем, частые командировки, слишком активная социальная жизнь. Респонденты опираются на формулировку вопроса («доверить» опеку или «отказать») в поисках веских оснований для решения. Это один из способов уменьшить конфликт или избежать его. Если оцениваете только негативные факторы, вы можете не переживать о компромиссах, на которые идете в отношении позитивных.

Конфликт вариантов вносит огромный вклад в стремление избежать решения в примерах, о которых я говорил выше, но это не единственный фактор. Подумайте, как вы решаете, купить ли цифровую камеру на вашу годовую премию? С одной стороны, она позволит обрабатывать фотографии, которые вы делаете, а также легко отправлять их семье и друзьям, и оба фактора для вас важны. Стоит ли оно тех денег? Вы думаете некоторое время и принимаете решение. А теперь представьте, как вы решаете, стоит ли купить на вашу премию горный велосипед. Вам нравится кататься в качестве занятия спортом, особенно по холмистой местности поблизости от города. Стоит ли оно того? Вы думаете некоторое время и принимаете решение. Да-

лее представьте, как пытаетесь выбрать между покупкой горного велосипеда и цифровой камеры. Каждый из вариантов принесет плюсы (ведь у каждого есть положительные характеристики, которых нет у другого) и минусы (у каждого нет каких-то положительных качеств, которые есть у другого).

В 3 главе мы уже выяснили, что люди склонны к *неприятной потере*. Потеря \$100 нас расстраивает сильнее, чем радуется их приобретение. Значит, при сравнении горного велосипеда и цифровой камеры оба варианта пострадают от сравнения. Выбирая камеру, вы получите все качество и удобство цифровой фотографии, но потеряете возможность наслаждаться окружающими пейзажами. И так как потери оказывают влияние сильнее, чем прибыль, в итоге окажется, что камера принесет меньше удовольствия в сравнении с велосипедом, чем если бы вы оценивали ее самостоятельно. То же касается и велосипеда. И снова это подразумевает, что, когда мы вынуждены принимать решения, идя на компромисс, мы в меньшей степени ценим выбранный вариант, чем если бы альтернативы не было вовсе.

Данная теория подтвердилась в исследовании, в ходе которого участников спрашивали, сколько они готовы заплатить за подписку на популярный журнал или за покупку известных фильмов. Некоторых спрашивали о конкретном журнале или фильме, а других о тех же вариантах, но в контексте целого ряда вариантов. Практически в каждом случае респонденты оценили выше конкретный журнал или фильм независимо от других вариантов, чем когда речь шла о ряде предложений. Если журналы были в составе перечня, каждый одновременно выигрывал и проигрывал по ходу сравнения. И так как негативные факто-

ры влияют значительно, в итоге и результаты сравнения негативны. Суть в том, что при наличии дополнительных вариантов мы оцениваем те, которые приглянулись изначально, ниже.

Компромиссы: как негативные эмоции приводят к плохим решениям

ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ СЧИТАЮТ, ЧТО УЧЕТ КОМПРОМИССОВ ПОМОГАЕТ принимать более выгодные решения. Мы хотим, чтобы наши доктора рассматривали компромиссные варианты перед назначением лечения; чтобы о них думали советники по финансам перед тем, как рекомендовать инвестиции; хотим, чтобы журнал *Consumer Reports* анализировал компромиссные опции перед публикацией рекомендаций. Но мы просто не хотим оценивать их самостоятельно. А не хотим, поскольку размышления об упущенных возможностях и потерях подразумевают негативные эмоции.

Эмоциональная стоимость потенциальных потерь не просто снижает удовлетворение принятым решением. Помимо этого, оно влияет на собственно качество принятых решений. Существуют свидетельства, что негативные эмоции уменьшают нашу способность концентрироваться. Вместо изучения всех аспектов выбора мы уделяем внимание лишь одной или двум, вероятно, упуская достаточно важные факторы из вида. Отрицательные ощущения отвлекают, заставляя беспокоиться именно об эмоциональном аспекте, а не о самом решении. И чем выше ставки, тем сильнее нас захлестывают чувства и тем менее рационально мы делаем итоговый выбор.

Ученые обнаружили отрицательное влияние негативных эмоций на мышление и принятие решений достаточно

давно. Более современные исследования показывают, что позитивные оказывают противоположный эффект: в хорошем настроении мы и рассуждаем лучше, рассматриваем большее количество вариантов; остаемся открыты к возможностям, которые не заметили бы при других условиях; замечаем связи, которые могли упустить. Даже такой незначительный подарок, как конфетка, предложенная лечащему врачу, может увеличить скорость и точность постановки диагноза. В целом положительные эмоции позволяют расширить понимание возникшей проблемы.

Это создает своего рода парадокс. Кажется, мы лучше всего рассуждаем в хорошем настроении. Сложные решения, куда входит оценка множества вариантов (например, на какую работу пойти), требуют задействовать рассудок на всю мощность. Но тем не менее эти же решения пробуждают в нас эмоции, которые снижают способность мыслить так, чтобы разобраться с проблемой наилучшим образом.

Если мы ограничим варианты, альтернативные издержки не смогут лишить привлекательности все рассматриваемые нами опции.

Упущенные возможности, компромиссы и все больше вариантов выбора

МЫ УЖЕ ВЫЯСНИЛИ: ЧЕМ БОЛЬШЕ КОЛИЧЕСТВО РАССМАТРИВАЕМЫХ вариантов и чем больше у них положительных качеств, тем меньше удовольствия мы получаем от итогового решения. Это одна из причин (и очень важная), по которым увеличение количества опций может негативно сказываться на благосостоянии. Так как мы не выкидываем из головы варианты, от которых отказались, мы разо-

чаровываемся из-за того, что они продолжают влиять на наше мнение.

Учитывая подобные накопительные негативные эффекты альтернативных издержек, кажется логичным совет игнорировать их, принимая то или иное решение. Если упущенные возможности усложняют процесс выбора и заставляют переживать, зачем о них думать? К сожалению, понять, насколько выгодной является инвестиция, очень сложно без учета альтернативных вариантов. Это же справедливо и в отношении работы, выбора места, куда отправитесь в отпуск, плана лечения и так далее. Но начиная рассматривать альтернативы, возникает проблема упущенных возможностей. Случаи, когда один вариант во всех отношениях превосходит другие опции, достаточно редки, а выбор практически всегда подразумевает отказ от чего-либо ценного. Таким образом, думая об альтернативных издержках, мы, возможно, начинаем мудрее принимать решения.

Весь секрет в ограничении количества вариантов, — таким образом альтернативные издержки не смогут лишить привлекательности все рассматриваемые опции.

Оценив накопительное влияние альтернативных издержек, мы лучше поймем результаты исследования, которое упоминается в главе 1. В нем двум группам участников предложили продегустировать различные вкусы высококачественного джема в магазине деликатесов. В одном случае 6 различных вкусов, а в другом — 24. Покупатели могли пробовать любое количество, а затем им давали купон на скидку в \$1 на покупку любого. Больше количество вариантов привлекало к дегустации больше покупателей, но они не пробовали больше вариантов. Также стоит отметить, что они *реже* приобретали джем после дегустации, чем те, кто подходил к витрине, на которой было 6 образцов. *Намного* реже.

В другом исследовании студентам предлагали 6 или 30 тем для эссе, которое можно было сдать ради дополнительной оценки. Студенты, кому давали 6, с большей охотой писали эссе и получали за них больше баллов, чем те, кому предлагали 30.

В третьем подобном исследовании студенты оценивали 6 или 30 сортов качественных шоколадных конфет по внешнему виду, затем выбирали один из вариантов для дегустации, а далее могли взять коробку в качестве оплаты участия в эксперименте. Студенты, которые оценивали 30 сортов, ставили более низкие оценки и реже брали в оплату конфеты вместо денег, в отличие от тех, кто видел только 6.

Подобные результаты кажутся контринтуитивными. Разумеется, вы с большей вероятностью найдете что-либо привлекательное среди 24 или 30 вариантов, чем из 6. В худшем случае дополнительные опции ничего не изменят — но тогда они не должны и ухудшить положение. Однако, когда перед нами 24 разных вкуса джема, легко представить, что у них есть привлекательные черты: новизна, сладость, текстура, цвет и множество других факторов. И как только мы начинаем принимать решение, плюсы каждого невыбранного складываются, и из-за этого выбранный джем кажется менее выдающимся и привлекательным. Он все еще может выигрывать, но по «шкале привлекательности» оценивается не настолько высоко, чтобы купить его. Аналогичным образом ситуация складывается и в случае эссе: некоторые темы нравятся студентам, потому что они уже достаточно хорошо разбираются в них, какие-то поставлены остро, а другие привлекают по личной причине, или, например, потому что студенты сталкивались с ними на каком-либо другом предмете. Но потенциальная привлекательность каждой уменьшает

привлекательность оставшихся. В итоге, после всех вычислений ни одна не кажется достаточно привлекательной, чтобы преодолеть инерцию и заставить себя сесть за текстовый редактор. А если студент и соберется с силами, пытаясь написать работу по теме, его могут отвлекать мысли о других, невыбранных, и помешать рассуждать логично. Или негативные эмоции, которые он испытал при необходимости пойти на компромисс, сузят мышление. В любом из этих случаев качество написанного эссе пострадает.

Несколько лет назад мы с женой отправились в Париж отдыхать, и я пережил ситуацию, которую осознал до конца, только когда начал писать эту главу. Мы прибыли из Лондона в прекрасный солнечный день. Неторопливо прогуливались по одному из роскошных бульваров города в поисках места, где можно пообедать. У каждого ресторана мы останавливались, чтобы изучить меню, выставленное снаружи. В первом месте оно было заманчивым и разнообразным, и я был готов остановиться. Но как же это — гулять по Парижу и остановиться на первом же варианте? Так что мы продолжили путь и заглянули в еще одно место. И еще. И еще. Почти каждый ресторан, у которого мы останавливались, был чудесным. Однако спустя час и где-то десяток меню я понял, что потерял аппетит. Кафе, которые мы видели, казались все менее привлекательными. Через час я уже с удовольствием пропустил бы обед вовсе.

Кажется, я открыл великолепную диету: насыщение симуляцией. Представляйте, как едите блюда, которые вам нравятся, и как только представите достаточно вариантов, вы почувствуете себя сытым. Когда наконец придет время сесть за стол, вы уже не особо захотите есть. На самом деле это эффект альтернативных издержек. В то время как я находил один привлекательный вариант за другим, каж-

дый все сильнее уменьшал потенциальное удовольствие, которое я мог бы испытать, окончательно определившись. И спустя час удовольствие испарилось вовсе.

Очевидно, накопление влияния дополнительных вариантов уменьшает удовлетворение, получаемое от принятия решения. От этого можно серьезно пострадать. Но думаю, для подобной тенденции есть еще одна причина, которую я проиллюстрирую следующим примером. На протяжении почти 30 лет я прожил в Суортморе, штат Пенсильвания, в прекрасном городке, где находится и университет, в котором я преподаю. Там масса плюсов: это очень зеленый город, в котором полно старых величественных деревьев, в нем тихо, спокойно и безопасно, отличные школы. Я нахожусь в пешей доступности от места работы. В целом это замечательное место для жизни. Но у него был один минус: отсутствие достойного пункта прокатов видеофильмов (имейте в виду, это было достаточно давно, подобные магазины играли огромную роль). Был только один представитель национальной сети, и хотя в нем была возможность взять в прокат все новинки киноиндустрии, выбор менее коммерческого кино и старых фильмов оказался достаточно скромным. А выбор фильмов не на английском языке вообще практически отсутствовал. Для меня это было проблемой, в частности, потому, что именно я, как правило, должен был подобрать кино, которое мы с семьей или друзьями посмотрим вместе.

Выбор фильмов для совместного просмотра — не самое любимое из моих занятий (возможно, вы помните, что это один из вопросов по шкале максимизации, представленной в главе 4). Существует определенное давление, ведь необходимо найти то, что понравится другим или удивит их. В моем круге общения это стало своего рода игрой,

а над человеком, который выбрал неудачный фильм, и его выбором подшучивали. С другой стороны, это просто шутки, и, что важнее, даже если бы они говорили всерьез, они знали: выбор в местном магазине весьма и весьма ограничен. Поэтому в Суортморе мы не особо многого ожидали, и не относились к выбору серьезно, вне зависимости от того, каким он оказывался.

Затем я переехал в самое сердце Филадельфии. На расстоянии трех кварталов от дома располагалась точка проката фильмов, где, кажется, было все. Кино всех жанров, эпох и стран. Что стояло на кону в таком случае, когда я выбирал фильм для группового просмотра? Сейчас кто оказался бы виноват, если бы я принес кино, на которое не стоило и времени тратить, по мнению группы? Теперь нельзя все свалить на качество магазина. Теперь выбор отражал мои вкусы. Таким образом, наличие массы привлекательных вариантов лишало меня возможности оправдать неудачный выбор. Вина оказалась бы целиком и полностью на мне, и соответственно, ставки, связанные с выбором видео, стали выше.

Даже такие банальные решения, как выбор кино на вечер, становятся серьезными, если мы верим, что они могут что-то сказать о нас самих.

Выбор и его причины

ВМЕСТЕ С РОСТОМ СТАВОК ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ВСЕ БОЛЕЕ веские причины нужны, чтобы оправдать их. Мы чувствуем необходимость (по меньшей мере внутреннюю) обосновать, почему сделали именно это. Подобное стремление кажется полезным, ведь оно должно улучшить качество принимаемых решений. Но это вовсе не обязательно.

Кажется достаточно очевидным: у каждого сделанного нами выбора должна быть причина. Однако ряд исследований предполагает, что подобная простая и логичная схема не всегда работает. В одном эксперименте участники должны были попробовать и оценить 5 различных сортов джема. Одной группе не дали никаких особых инструкций. Другую попросили объяснить, почему они оценили джем именно так. После дегустации сравнили рейтинг джема участниками с оценками, опубликованными в *Consumer Reports*. Оказалось, оценки, данные участниками без инструкций, были ближе к экспертной по сравнению с оценками тех, кто должен был объяснить решение. Несмотря на то, что подобные результаты не обязательно означают, будто, размышляя о причинах решения, мы принимаем их хуже. Они показывают следующее: задумываясь, мы можем решить немного иначе. А это, в свою очередь, значит, что люди не всегда сначала думают, а потом делают выбор.

В другом исследовании студентов университета попросили оценить 5 постеров (которые часто украшают стены общежитий). Два изображали картины великих мастеров (Моне и Ван Гога), а другие три — сцены из мультиков или фото животных. Предварительное тестирование на группе студентов показало, что больше людей выбирают Ван Гога или Моне вместо безвкусных картинок с мультяшками и животными. Половину студентов попросили написать краткое эссе, объясняющее, почему им понравился или не понравился каждый из представленных вариантов. При этом их заверили, что написанное никто не будет читать. Другой группе условие не ставили. Затем студенты оценили каждый из постеров. Помимо этого, когда эксперимент был окончен, исследователь предлагал людям взять один из постеров. Копии были свернуты в рулон лицевой сто-

роной внутрь и стояли в одной корзине, так что никто не увидел бы выбор студента и не осудил его вкусы. Спустя несколько недель участникам позвонили. Каждого попросили оценить, насколько он или она доволен полученным постером. Он все еще у них? Красуется на стене? Собираются ли они взять его с собой, уезжая на летние каникулы домой? Готовы ли его продать?

Первый интересный результат заключался в том, что люди, которые должны были описать причины, по которым им нравится или не нравится

Обилие вариантов
вынуждает чаще
находить веские причины
для выбора.

тот или иной постер, предпочитали забавные изображения, чем репродукции картин. Кажется, словно прося людей объяснить свои предпочтения даже самому себе,

они меняли точку зрения. И соответственно, эта же группа чаще забирала забавные постеры, чем те, кого не просили рассуждать о своем мнении. Что еще важнее: при последующем звонке участники, которые обосновывали выбор, оказались в меньшей степени довольны выбранным постером. Они реже сохраняли его, вешали на стену, собирались увозить домой и чаще соглашались продать.

Эксперименты показали: когда людей просят объяснить свои предпочтения, они не всегда с легкостью находят нужные слова. Иногда не самые важные аспекты выбора и чувств проще выразить словами. Возможно, люди с меньшим трудом рассуждают, почему один постер забавнее другого, чем на тему, почему репродукция Ван Гога кажется им красивее репродукции картины Моне. Они пытаются словами выразить ощущения, объясняя выбор. Но стоит закончить мысль — она кажется значительно менее человеку, который ее сформулировал. В момент решения

подобные эксплицитно выраженные причины серьезно влияют на решение. Однако с течением времени они стираются из памяти. У людей остаются лишь невысказанные предпочтения, которые не спровоцировали бы их выбрать именно этот постер. И вместе с угасанием отчетливости вербализованных причин угасает и удовлетворение от принятого решения.

В финальном примере пары студентов, состоящих в отношениях, попросили принять участие в исследовании, посвященном влиянию романтических отношений на опыт в колледже. После первой лабораторной сессии участники должны были еженедельно заполнять опросник, посвященный отношениям, на протяжении четырех недель. На лабораторной сессии половину участников попросили проанализировать, почему их отношения складываются именно таким образом, и записать это. Другую половину попросили рассказать, почему они выбрали именно эту специальность. Как вы уже догадались, люди, писавшие о своих отношениях, начали думать о них иначе. Кто-то стал относиться к партнеру лучше, кто-то переоценил отношения в негативном ключе, но в любом случае подход изменился. И снова объяснение может заключаться в том, что вещи, которые проще выразить словами, не всегда самые важные. Зато, как только мы формулируем те или иные аспекты отношений, мы больше внимания обращаем на их значимость.

На этот эксперимент можно взглянуть и с более оптимистичной стороны. Процесс анализа отношения, как правило, помогает лучше их понять, заглянуть в истинную природу. Однако доказательства говорят иначе. При сравнении студентов, анализировавших отношения, со студентами, которых об этом не просили, обнаружилось, что

интуитивное мнение точнее предсказывало длительность романа, чем их сознательный анализ. Те, кто при анализе выразил надежды на лучшее, не всегда были в тех же отношениях спустя полгода. Как и в случае с постерами, когда нас просят что-либо обосновать, мы можем обращать внимание на менее важные аспекты и, как следствие, с меньшей точностью оценить, как будем себя чувствовать.

Говоря об этом, я не подразумеваю, что лучше всегда (или даже часто) полагаться на интуицию. Я говорю исключительно о том, что у принятия решений после сознательного анализа есть недостатки. Проблема в следующем: учитывая данные исследований альтернативных издержек и компромиссов, чем больше у нас вариантов, тем чаще мы должны находить веские причины для выбора. И несмотря на то, что попытки объяснить его могут казаться вескими в момент собственно выбора, потом мы можем чувствовать ошибочность действий.

Мне повезло преподавать в университете, где учатся некоторые из талантливейших людей мира. Студенты многих университетов рады просто найти профессию, которая будет не только увлекательной, но и поможет им обеспечить себя в дальнейшем; а многие из моих ребят невероятно способны и интересуются различными областями. Они сталкиваются с необходимостью решить, чем им хочется заниматься больше всего. Не будучи ограниченными рамками своих способностей, они могут пойти куда угодно. Счастливы ли они, имея подобный выбор? Не особо, судя по нашим разговорам. Наоборот, люди страдают. Зарабатывать или приносить пользу людям? Бросать вызов своему интеллекту или следовать творческим способностям? Найти работу, которой можно посвятить себя целиком,

или соблюдать баланс работы и личной жизни? Переехать в прекрасный пасторальный городок или отправиться в оживленный город? И вообще, работать или продолжать обучение? Когда необходимо принять столь важное решение, они с трудом находят причины, достаточные, чтобы остановиться на чем-то одном.

Помимо этого, в связи с гибкостью, присущей в наше время отношениям с семьей, друзьями и любимыми, мои студенты не могут использовать даже собственные обязанности в отношении окружающих, чтобы ограничить свои возможности. Где живут близкие нам люди и насколько близко мы хотим находиться — это факторы, учитываемые при принятии решения, мы их взвешиваем наравне с плюсами и минусами предложенной работы — но на этом все. Нет никаких правил — весь мир перед нами. И каждая доступная возможность имеет свои плюсы, так что альтернативные издержки все растут и растут, а процесс выбора становится все менее привлекательным. И что же в таком случае делать? Как понять?

Как мы выяснили в этой главе, подобные решения заставляют нас чувствовать дискомфорт и нерешительность. Студенты уходят в академический отпуск, работают в странных местах, мечутся со стажировки на стажировку в надежде, что верный ответ на вопрос «Кем стать, когда я вырасту?» появится сам по себе. Быстро выясняется, что вопрос «Кем будешь работать после выпуска?» студенты даже слышать не хотят, не то что отвечать на него. Трудно не прийти к выводу, что им было бы лучше, будь они не так талантливы или в большей степени чувствовали себя обязанными остаться в родном городе с семьей, или даже ощути они долю тревоги периода Великой

депрессии — стремясь найти надежную работу и на этом остановиться!

Имея меньше вариантов и больше ограничений, они бы сократили количество возможных компромиссов и меньше бы сомневались в себе, тратили бы меньше сил на поиски оснований своим решениям, меньше бы сомневались в уже принятых и в большей степени были бы удовлетворены.

О тревоге и бездействии, вызванных обилием вариантов, говорится в книге *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* (рус. «Кризис четверти жизни: невероятные испытания тех, кому за 20»). Посредством интервью там отражаются все сомнения и сожаления, которые, кажется, переполняют успешную молодежь. Ни стабильности, ни уверенности, ни предсказуемости, вечные сомнения в себе, и все больше времени уходит на поиск своего места.

Общенациональная статистика подтверждает впечатление, о которых говорится в книге. И мужчины, и женщины вступают в брак на годы позже, чем поколение назад. Что может точнее отразить весь спектр упущенных возможностей более глубоко, чем выбор партнера на всю жизнь, ведь так мы теряем шанс насладиться всеми плюсами, которые могут быть у других потенциальных партнеров? Помимо этого, люди в два раза меньше задерживаются на старой работе (по сравнению с поколением назад). Хотя более позднее заключение брака и отсутствие привязки к одному месту работы кажутся способом найти путь к себе, подобная свобода зачастую заставляет людей ощущать себя более потерянно. И как сказал один из интервьюируемых, «когда у нас слишком много вариантов, мы сами должны нести ответственность за то, что с нами происходит».

Почему выбирать так сложно?

НА ПРОТЯЖЕНИИ ИСТОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА НАМ НЕ ТАК ЧАСТО приходилось выбирать из ряда вариантов и сталкиваться с подобным количеством альтернативных издержек. Вместо вопроса «Взять А или Б? Или В? Или...» мы чаще спрашивали у себя: «Взять или не стоит?» В мире дефицита возможности не предоставляются комплектом, а решения, стоящие перед нами, — это выбор между «подойти» и «избегать», «взять» или «отказаться». Можно предположить, что интуитивное понимание этого — что для нас хорошо, а что плохо — невероятно важная характеристика для выживания. Но отличить хорошее от плохого не так сложно, как хорошее от лучшего. Спустя миллионы лет выживания посредством принятия решений мы, возможно, биологически не готовы столкнуться с количеством опций, которые предлагает современный мир.

Как выяснила психолог Сьюзан Шугарман, вкратце можно посмотреть на историю нашего вида, наблюдая за поведением детей. Младенцы не выбирают между различными вариантами: они либо соглашаются на то, что им предлагают, либо отказываются. То же касается и детей чуть старше. «Хочешь сока?», «Пойдем в парк?», «Хочешь прокатиться с горки?». Родители задают эти вопросы ребенку, а он отвечает «да» или «нет». Затем, возможно, когда он достаточно освоил язык, чтобы с ним можно было общаться более осмысленно, взрослые внезапно спрашивают: «Тебе апельсиновый сок или яблочный?», «Хочешь в парк или в бассейн?», «Хочешь прокатиться с горки или покачаться на качелях?». Тут ответа «да — нет» уже недостаточно. Одна мать описала проблему, с которой столкнулся ее 5-летний ребенок, следующим образом:

«Я заметила, что иногда сын с трудом принимает решение, когда ему надо выбрать что-то одно из двух, и мне кажется, это связано с чувством потери. Если ему надо выбрать что-то одно, второе он словно теряет. И наконец, выбирая, он не так радуется выбору, хотя и рад, что наконец с этим покончено. Обратила внимание, как он иногда размышляет, словно скованный сомнением. Он на самом деле не может решить, если его не подтолкнуть. В последний раз я наблюдала подобное, когда он выбирал один из двух разноцветных леденцов».

Вырастая, мы видим, что жизнь требует от нас принимать решения и упускать некоторые возможности. Однако история нашей эволюции усложняет это задание. Научиться делать выбор — достаточно сложно. Научиться выбирать с умом — еще сложнее. А научиться выбирать с умом в мире, в котором возможности ничем не ограничены, — сложнее еще на порядок, возможно даже слишком.

Обратимые решения: иллюзия выхода из дилеммы выбора

«ЕСТЬ ВОЗВРАТ?», «МОЖНО ПОЛУЧИТЬ ЗАЛОГ ОБРАТНО?». УТВЕРДИТЕЛЬНЫЕ ответы на подобные вопросы утешали многих во время принятия решений, по крайней мере на время. Нам кажется, будто компромиссы не так уж и серьезны, а альтернативные издержки не так велики, если видим возможность передумать, как только осознаем ошибку. И правда, многие готовы доплатить за шанс передумать. Так мы отказываемся приобретать товары со скидкой (на которые действует запрет возврата и обмена), выбирая те, что по полной цене. Возможно, одна из причин, из-за чего серьез-

ные решения и кажутся таковыми, — то, что в их отношении мы крайне редко можем все переиграть. Не существует гарантийных талонов на заключение брака или на выбор профессии. Решив поменять что-либо из этого, мы потратим множество времени, энергии, нервов и денег.

Поэтому кажется, словно стоит советовать людям относиться к решениям как к обратимым и думать о возможности исправить ошибки. Дверь остается открытой, а счет — активным. Сталкиваясь с необходимостью принять решение, неважно, насколько масштабное, и относясь к нему с таким подходом, мы сэкономим кучу нервов и избежим массы отрицательных эмоций.

Это действительно так, однако и тут своя цена. В серии исследований одной группе людей предложили принять решение, которое можно переиграть, а другим — принять окончательное. В одном случае они выбирали одну фотографию из набора черно-белых снимков 20х25, которую они сделали во время обучения фотографии. В другом случае предлагали небольшой плакат из набора репродукций различных картин. Эксперимент показал, что, несмотря на радость от возможности передумать, практически никто в итоге не изменил решение. Однако участники, которые могли поменять решение, были меньше довольны выбором в отличие от второй группы. И, что более важно, они сами не подозревали, что, оставляя возможность передумать, получают меньше удовольствия в итоге.

То есть открытые варианты имеют психологическую цену. Когда мы имеем возможность изменить решение, по всей видимости, мы тратим меньше сил на то, чтобы обосновать принятое решение, сделанный выбор и укрепиться

Сожаления лишают людей счастья, удовлетворенности жизнью и могут развить депрессию.

в решении отвергнуть другие. Возможно, мы меньше стараемся выкинуть из головы все альтернативные издержки, связанные с оставшимися вариантами.

Наконец, если вы оплатили невозвратный взнос за домик на острове Мартас-Винъярд, волей-неволей вам придется сосредоточиться на красоте пляжа и местных дюн. С другой стороны, если есть шанс вернуть деньги и дверь все еще открыта, вы можете продолжать размышлять о том домике в джунглях Коста-Рики, который тоже рассматривали. Пляжи и дюны от этого не выиграют, а джунгли не будут казаться менее привлекательными.

Или поднимем ставки: подумайте о возможных различиях между людьми, которые считают брачные клятвы священными и нерушимыми, и теми, кто воспринимает их как добровольное соглашение, которое можно отменить по обоюдному согласию. Скорее те, кто считает брак нерушимым, будут вкладывать больше усилий в работу над его совершенствованием, чем те, кто относится спокойно. В результате люди в «нерасторжимом» браке могут оказаться довольнее партнерством. И чем чаще мы видим разводы в расторгимых браках, тем чаще думаем, как повезло людям иметь возможность спокойно развестись, учитывая, что у них не сложились отношения. Однако мы можем упустить из виду, что именно гибкое отношение к брачным узам сыграло свою роль в распаде брака.

Выбор, альтернативные издержки и максимизаторы

НИКОМУ НЕ НРАВИТСЯ ИДТИ НА КОМПРОМИССЫ И НАБЛЮДАТЬ, КАК РАСТУТ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИЗДЕРЖКИ.

Но проблема компромиссов не так остро стоит перед довольствующателями. Вспомним: они стремятся найти «до-

статочно хороший» вариант, а не лучший. «Достаточно хороший» способен снизить цену альтернативных издержек. Помимо этого, подобный подход требует намного меньше усилий для поиска и изучения других вариантов, чем стремление максимизаторов найти «лучшее». Чем меньше вариантов рассматриваем, тем меньше возможностей упускаем и тем меньше альтернативные издержки. И наконец, довольствователи не будут рассуждать о гипотетическом лучшем мире, где существуют опции, сочетающие в себе все лучшее, а компромиссов можно избежать.

По всем вышеперечисленным причинам максимизаторы намного серьезнее страдают от необходимости идти на компромисс. Я верю, одна из причин, по которой они не так счастливы и довольны жизнью, а также больше подвержены депрессии, — именно тяжесть компромиссов и альтернативных издержек, отравляющая удовольствие от принятых решений.

ГЛАВА 7

«Если бы...»: проблема сожалений



КАЖДЫЙ РАЗ, КОГДА ВЫ ПРИНИМАЕТЕ РЕШЕНИЕ, А ОНО ОБОРАЧИВАЕТСЯ НЕ ЛУЧШИМ ОБРАЗОМ, ИЛИ НАХОДИТЕ ВАРИАНТ, КОТОРЫЙ СРАБОТАЛ БЫ ЭФФЕКТИВНЕЕ, ВЫ РИСКУЕТЕ ПОГРУЗИТЬСЯ В ПУЧИНУ СОЖАЛЕНИЙ.

Несколько лет назад мы с женой заказали сверхсовременный ортопедический стул для разгрузки спины на онлайн-аукционе eBay. Однако его так и не привезли: продавец оказался мошенником, а мы (как и несколько других покупателей) потеряли приличную сумму денег. «Как можно было так сглупить?» — сокрушались мы по очереди. Жалеем ли мы о том, что нас провели? Ну конечно. Это *ретроспективное сожаление*, когда мы начинаем жалеть о чем-либо, уже ощутив на себе последствия собственных действий. Помимо этого, существует *предварительное сожаление*, охватывающее нас еще до принятия решения. Как мы себя почувствуем, если купим свитер, а в соседнем магазине найдем другой вариант, подешевле? Как мы себя почувствуем, если займем новую должность, а через неделю найдется более привлекательная вакансия?

Ретроспективное сожаление иногда называют «раскаянием покупателя». После того как мы решаем приобрести что-либо, мы начинаем переспрашивать себя, убеждая, будто другие варианты намного лучше того, что мы выбрали, или представляя более подходящие варианты среди пока не найденных. Горький вкус сожалений мешает насладиться покупкой вне зависимости от того, насколько эти сожаления обоснованы. Предварительное сожаление во многом хуже, так как способствует не только разочарованию, но и парализует. Если будем задаваться вопросом, каково нам будет купить этот дом, а через неделю найти более выгодный вариант, — мы, вероятно, его и не приобретем.

Оба типа увеличивают эмоциональную цену решения. Предварительные затрудняют процесс принятия, а ретроспективные лишают удовольствия.

Не все одинаково восприимчивы к сожалениям. Вспомните, когда мы с коллегами измеряли склонность к сожалениям у различных людей, мы обнаружили: чем больше люди сожалеют, тем менее они счастливы, удовлетворены жизнью и оптимистичны и более подвержены депрессии. Помимо этого, обнаружилось, что люди, склонные к сожалениям, склонны и к максимизации. Действительно, беспокойство о возможных сожалениях — одна из ключевых причин, по которой люди становятся максимизаторами. Единственный способ убедиться, что вы не раскаетесь в принятом решении, — выбрать лучшее. Получается, сожаления не идут нам на пользу с точки зрения психологии. И снова, чем больше у вас возможных вариантов, тем более вероятно, что в итоге вы пожалеете — либо еще до решения, либо уже приняв его. Может, именно это и является ключевой причиной, по которой возможность выбирать не всегда идет нам на пользу.

Несмотря на то что люди в разной степени подвержены сожалениям, в некоторых условиях они возникают чаще, чем в других.

Недооценка бездействия

В ОДНОМ ИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ СОЖАЛЕНИЯ УЧАСТНИКИ ДОЛЖНЫ были прочитать следующий текст:

Мистер Пол владеет долей акций компании А. На протяжении последнего года он раздумывал, не перевести ли часть в акции компании Б, но решил этого не делать. Сейчас он узнал, что получил бы на \$1200 больше, если бы решил вложиться в компанию Б вместо компании А.

Мистер Джордж владеет акциями компании Б. Но в прошлом году он решил вложиться в компанию А вместо компании Б. Сейчас он узнал, что получил бы на \$1200 больше, если бы оставил акции компании Б. Кто жалеет больше?

Так как оба владели акциями компании А и оба могли бы стать богаче на \$1200, вложись они в компанию Б, кажется, словно они в одном положении. Но 92% респондентов считают, что мистер Джордж будет чувствовать себя хуже. Ключевая разница между ними в том, что мистер Джордж сожалеет о своих *действиях* (перешел с акций компании Б на компанию А), а мистер Пол о своем *бездействии*. Кажется, большинство из нас интуитивно считает, будто мы больше сожалеем о поступках, которые привели

к отрицательным последствиям, чем о не предпринятых действиях, которые могли бы обернуться нам на благо. Иногда этот феномен называют «недооценка бездействия», когнитивное искажение, при котором мы считаем недостаточно значительными последствия бездействия, оценивая варианты развития событий.

Современные исследования показывают: действие не всегда запоминается более отчетливо, чем бездействие. Представьте, что вы тренер команды по футболу, которая проиграла последние две игры с разгромным счетом. Стоит ли поменять состав перед следующей игрой? О чем вы будете сожалеть больше: о сохранении состава (и сопутствующем проигрыше) или о его изменении (и все равно проигрываете)? Эксперт по сожалению Марсель Зиленберг провел исследование по этому вопросу вместе с рядом коллег, и они обнаружили: в случаях, когда вы уже терпели неудачу, отсутствие действия воспринимается ярче и вызывает более активное чувство вины, чем попытка изменить состав.

Если бы люди постоянно думали о мире не в том виде, каким он является, а каким мог бы быть, то не выжили бы как вид.

К тому же недооценка бездействия воспринимается иначе при анализе собственных решений, принятых в отдаленном прошлом. Когда у людей спрашивают, о чем они больше всего пожалели за последние полгода, они склонны называть те или иные действия, которые не принесли желаемого результата. Но когда задают вопрос, о чем они жалеют, оглядываясь на свою жизнь в целом, чаще говорят о вещах, которые в свое время не были сделаны.

В краткосрочной перспективе мы жалуем о неправильном выборе учебного заведения, но в долгосрочной, скорее, будем сожалеть об упущенных возможностях учиться.

В краткосрочной перспективе мы сожалеем о разбитом сердце, а в долгосрочной — об упущенной возможности начать роман. Кажется, с точки зрения психологии мы не перестаем думать о решениях, которые уже совершили, и с течением времени поступки и бездействие тяготеют над нами все больше и больше.

Близость к успеху

ВТОРОЙ ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА МАСШТАБЫ СОЖАЛЕНИЯ, — насколько близко мы подошли к желаемому результату. Представьте следующую ситуацию:

Мистер Крэйн и мистер Тис должны вылететь из аэропорта разными рейсами, но в одно время. Они выехали из города на одной машине, попали в пробку и приехали в аэропорт спустя тридцать минут после вылета рейсов. Мистеру Крэйну сказали, что его самолет вылетел по расписанию. Мистеру Тису сказали, что его рейс задержали, и он вылетел пять минут назад. Кто из них расстроился сильнее?

96% респондентов, оценивая историю, говорят, что мистер Тис расстроился сильнее. Вы практически можете почувствовать все его разочарование: «Если бы второй пассажир не опоздал ко времени подачи машины», «Если бы мы поехали по Мэйн-стрит, а не Элм-стрит», «Если бы меня высадили у аэропорта первым, а не третьим». Столько вариантов, которые могли привести к иному исходу. Когда вы далеки от цели, трудно представить, как мелкие решения могли бы изменить ситуацию. Но когда вы были близки к успеху, эх...

Говоря об этом эффекте «близости», как думаете, кто счастливее: спортсмен, получивший серебряную медаль на Олимпийских играх (второе место), или тот, кто получил бронзу (третье место)? Кажется очевидным: второе место лучше третьего, так что серебряные медалисты должны радоваться больше бронзовых. Однако оказывается, чаще работает наоборот: спортсмены, занявшие третье место, радуются больше. Стоя на пьедестале, спортсмен с серебряной медалью думает, как близко он подошел к золоту. Немножко тут, немножко там, и невероятная победа оказалась бы в руках. А вот бронзовые думают о том, что они были близко к тому, чтобы вообще никакую медаль не получить. Близость для серебряных медалистов — это близость к успеху, а вот для бронзовых — к неудаче.

Ответственность за результаты

И ПОСЛЕДНИЙ ВАЖНЫЙ ФАКТОР, КОТОРЫЙ ВНОСИТ СВОЙ ВКЛАД в сожаление, — ответственность. Если друг пригласил вас в ресторан по своему выбору и вы остались недовольны обедом, то можете быть расстроены или недовольны. Но будете ли вы об этом жалеть? О чем именно? Сравните это с ощущениями в ситуации, если вы выбирали ресторан сами и обед оказался не по вкусу. Вот тогда вы почувствуете сожаление. Ряд исследований показал: результаты расстраивают людей в одинаковой степени, несут они ответственность за действия, которые повлекли эти последствия, или нет. Но отрицательные могут вызвать сожаление, если *именно мы* за них в ответе.

Сложив вышеперечисленные факторы, мы получим ситуацию, в которой сожаление будет особенно острым. Если мы отвечаем за действие, которое привело к ужас-

ным последствиям, хотя оно чуть было не увенчалось успехом, мы с огромной вероятностью пожалеем о нем. Важно отметить: чем больше итоговый результат зависел от наших решений, тем сильнее мы станем сожалеть, если что-то пойдет не по плану. Так что хотя дополнительные варианты способны облегчить выбор того, что нам действительно понравится, они делают нас легкой мишенью для сожалений, если решение не будет соответствовать ожиданиям.

Сожаления в мире контрфактуалов и гипотез

СЕРЬЕЗНО УСУГУБЛЯЕТ ПРОБЛЕМУ СОЖАЛЕНИЙ ТОТ ФАКТ, ЧТО НАШЕ мышление не ограничено объективной реальностью. Благодаря мощи человеческого воображения мы способны представлять ситуации, которые не происходили на самом деле. Столкнувшись с необходимостью выбирать между работой, где я смогу развиваться, и работой с теплым и дружелюбным коллективом, я с легкостью представлю себе ту, что сочетает оба качества. И наша способность выстраивать идеальные сценарии позволяет бесконечно обеспечивать себя почвой для сожалений.

Думать о мире не в том виде, каким он является, а каким мог бы быть или мог бы стать, — это *контрфактуальное мышление*. Машина ехала в аэропорт по Элм-стрит. Это факт. Она могла поехать по Мэйн-стрит. Это противоположность факта. «Если бы только автомобиль поехал по Мэйн-стрит, я бы успел на рейс». Элективный курс, который я выбрал, оказался скучным. А тот, на который я не записался, был интересным. Это факты. «Если бы я только смог проснуться пораньше», «Если бы он отправлялся чуть

позже», — подобные мысли сосредоточены на обстоятельствах, фактически не сложившихся.

Мы не смогли бы прожить и дня без контрфактуального мышления. Лишившись возможности представлять мир, отличающийся от того, в котором живем, и затем действовать для воплощения вымысла в реальности, мы бы не выжили как вид и тем более не прошли бы весь путь, вымощенный миллионами предположений, проб и ошибок. Но у контрфактуального мышления есть и минус: оно подпитывает сожаления: и ретроспективное, и предварительное.

Психологи, изучавшие контрфактуальное мышление, выяснили: большинство людей нечасто начинают мыслить подобным образом спонтанно. Мы не сидим за чашечкой утреннего кофе, задаваясь вопросом: «Как сложилась бы моя жизнь, родился я в Южной Африке, а не в своей стране? Или если бы орбита Земли была на несколько тысяч миль ближе к солнцу?» Скорее мы начинаем мыслить контрфактуалами, когда происходит нечто неприятное, само по себе вызывающее отрицательные эмоции. Контрфактуалы мы придумываем, когда получаем плохую оценку на экзамене, переживаем проблемы в романтических отношениях или в случаях болезни и смерти близких. И когда начинаем включать контрфактуальное мышление, мы испытываем все больше негативных эмоций, например сожаление. Оно заставляет нас снова мыслить контрфактуалами, а они снова приводят к отрицательным эмоциям. Хотя большинство может разорвать этот порочный круг, подавив подобные мысли, некоторые (в особенности подверженные клинической депрессии) не способны остановиться, как только попадают в эту воронку.

Исследуя содержание контрфактуальных мыслей, ученые обнаружили: люди скорее обращают внимание на

те аспекты ситуации, которые способны контролировать. Когда просят представить автокатастрофу, где был участник, превышающий скорость в дождливый день с плохой видимостью, респонденты склонны «отменять» эту ситуацию, скорее представив, что водитель осторожнее в этом случае, чем в ясный и сухой день. Подобная склонность делать акцент на контроле подтверждает мою теорию о связи между сожалением и ответственностью. Конечно, в большинстве ситуаций множество обстоятельств, которые мы могли контролировать и которые находились абсолютно вне нашего контроля. Когда студент, плохо подготовившись, заваливает экзамен, можно сказать, что он мог бы и должен был отвечать за подготовку. Но можно сказать, что и экзамен мог быть попроще, или студенту мог достаться билет, который он знал лучше остальных. Тот факт, что контрфактуалы, как правило, сосредоточены на контролируемых обстоятельствах, только повышает шанс, что человек будет сильнее подвержен сожалению, если начнет мыслить ими.

Кроме этого, стоит сказать о различии между «восходящими» и «нисходящими» контрфактуалами. *Восходящие* — это воображаемое положение дел, которое *лучше*, чем то, что случилось на самом деле, тогда как *нисходящие* *хуже*, чем реально произошедшее. Олимпийский серебряный медалист, представляющий, как он споткнулся, упал и вообще не добежал до финиша, прибегает к нисходящему контрфактуалу и может почувствовать себя лучше в связи с выигрышем. Только восходящий (мысли, что он мог бы выиграть и золотую медаль) способен уменьшить его

радость победы. Таким образом, нисходящие способны не только повысить уровень удовлетворенности, но и вызвать чувство благодарности за то, что ситуация не обернулась хуже. Однако исследования показывают: люди редко думают в рамках нисходящих, если их не просят об этом намеренно.

Из исследований контрфактуального мышления необходимо извлечь важный урок, и он заключается не в том, что мы должны от него отказаться, ведь это мощный инструмент разума. Скорее, необходимо попытаться чаще представлять себе *нисходящие* контрфактуалы.

Конечно, восходящие способны вдохновлять попробовать снова, сильнее стараться в будущем, но нисходящие могут подарить нам чувство благодарности за то, что мы справились достаточно хорошо и в этот раз. Найдя баланс между восходящими и нисходящими контрфактуалами, мы сможем избежать водоворота страданий, но при этом сохранить вдохновение для будущих свершений.

Сожаление и удовлетворение

КАК МЫ УБЕДИЛИСЬ, ИМЕННО ИЗ-ЗА СОЖАЛЕНИЙ МЫ ЧУВСТВУЕМ себя хуже, приняв то или иное решение (даже если оно обернулось пользой), чем могли бы, особенно когда учитываем альтернативные издержки.

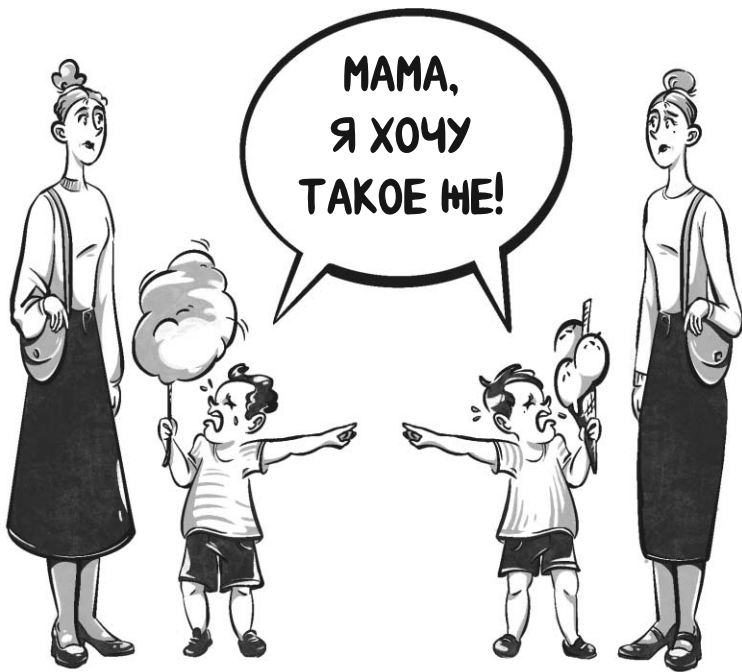
Альтернативные издержки — это плюсы, которые мы могли бы получить, сделав другой выбор. И как только мы возвращаемся из отпуска на берегу моря, мы можем начать мыслить контрфактуалами. «Отличный отпуск. Вот только были бы там рестораны получше, можно было бы сказать, что все прошло идеально. Или если бы там были интересные магазинчики. А чего бы я только не отдал за

приличный кинотеатр» и так далее. Каждая из этих контрфактуальных мыслей добавляет каплю сожаления по поводу принятого решения. И как мы говорили в предыдущей главе, когда растет количество вариантов, из которых мы выбирали, растет и количество положительных характеристик (отсутствующих у варианта, на котором мы остановились); и таким образом альтернативных издержек (вместе с количеством контрфактуалов и сожалений) становится все больше.

Контрфактуальное мышление часто «запускается» негативными событиями, а они могут быть негативными с точки зрения абсолюта. Когда пляж весь замусорен, постоянно идет дождь, а ваш отель — грязный и старый, то отдых у моря не удался. Но, помимо этого, события бывают негативными относительно — относительно вашим надеждам и ожиданиям. Таким образом, тщательно принимая решения и оценивая все компромиссы, о чем я говорил в предыдущей главе, вы начинаете думать обо всех прекрасных деталях, которые мог бы включать в себя отпуск, однако этого не произошло, и у вас не будет недостатка в негативных мыслях, даже если отдых прошел хорошо.

Тот же принцип работает и до принятия решения. Думая, от чего придется отказаться, если соберетесь на море, заранее представляя все возможности, которые вы можете упустить, кажется, будто предварительное сожаление, навеянное этими мыслями, может заставить вас с меньшим энтузиазмом отнестись к самому привлекательному варианту. Конечно, вы все равно можете решить отправиться на море, но уже не так радостно.

Можно объяснить данную мысль иначе с точки зрения *эффекта контраста*. Человеку, который вышел из парил-



ки и прыгнул в бассейн, вода покажется очень холодной из-за разницы температур воды и сауны. Прыгнув в тот же бассейн, но сразу после возвращения в помещение с улицы, где было около нуля градусов, вы скорее почувствуете тепло. *Контрфактуальное мышление способствует созданию контраста между реальным опытом и воображаемой альтернативой.* Любой отдых у моря пострадает от сравнения с придуманным идеальным вариантом, а за этим последует и сожаление, чаще в случае максимизаторов. Именно они обычно думают об этих контрфактуальных идеалах, и на контрасте реальный мир начинает выцветать и блекнуть.

На что толкает сожаление

В ОТЛИЧИЕ ОТ ДРУГИХ НЕГАТИВНЫХ ЭМОЦИЙ, ТАКИХ КАК СТРАХ, грусть, разочарование и даже горе, сожаление обладает одной особенно неприятной чертой: ситуации, вызвавшей его, можно было избежать, и именно *вы* могли принять другое решение, которое изменило бы положение дел.

В прошлой главе мы видели, что, сталкиваясь с решениями, требующими компромиссов (а следовательно, способными вызвать сожаление впоследствии), люди склонны избегать выбора вовсе. В случае, если они не способны отказаться от решения, люди начинают рассматривать их так, чтобы казалось, будто компромисса нет: «Если речь идет о покупке автомобиля, нет ничего важнее безопасности моей семьи». «В отпуске ничего не сравнится с запахом океана и шумом волн», «Единственное, чего я хочу от своего дома — это чтобы он был достаточно просторным», и так далее.

Неудивительно, что при необходимости решать мы часто останавливаемся на варианте, который минимизирует шансы сожалеть впоследствии.

Неприятие сожалений

К АК МЫ ВИДЕЛИ В ГЛАВЕ 3, МНОГИЕ НЕ СКЛОННЫ РИСКОВАТЬ, выбирая между надежным вариантом скромной прибыли и большим, но неопределенным выигрышем. Так, например, если предложить человеку гарантированно получить \$100 или шанс 50/50 получить \$200, большинство выберут гарантированный вариант, так как субъективно мы не воспринимаем \$200 с вдвое большей радостью по сравнению со \$100, и, следовательно, это не стоит риска

50/50. Но есть и другая причина отсутствия у нас склонности к риску — *неприятие сожалений*. Предположим, вы могли выбрать между верным получением \$100 и шансом 50/50 выиграть \$200 и выбрали первое. Вы никогда не узнаете, что бы произошло при выборе второго варианта. Так что у вас нет причин сожалеть, решив взять гарантированные деньги. И наоборот, предположим, вы решили рискнуть. Теперь вы точно знаете, что случилось бы, если бы вы выбрали гарантированный вариант (на то он и гарантированный). Так вот, вы решили рискнуть — и проиграли. Мало того что вы остались ни с чем, теперь вы будете жить с мыслью, что могли бы быть на \$100 богаче. Выбор надежного варианта — отличный способ не пожалеть о принятом решении: вы не знаете, как обернулась бы ситуация, если бы вы рискнули.

Если это действительно так, ситуацию можно изменить: после того, как человек сделал выбор в пользу гарантированной выплаты, подбросить монетку и сказать, выиграл бы он или нет, рискнув. В таком случае люди не смогут избежать сожалений вне зависимости от ответа. И разумеется, это влияет на ситуацию. Мы с большей готовностью идем на риск, если знаем, что в будущем поймем, к чему приведет не выбранный вариант, таким образом лишая нас возможности избежать сожалений.

Подобные исследования не только показывают, что сожаления — важная часть последствий многих решений, но и сама перспектива пожалеть в будущем — важная *причина* множества решений. Люди делают выбор, заранее представляя возможные сожаления. Если пытаетесь решить, какой автомобиль купить, *Toyota Camry* или *Honda Accord*, а лучший друг только что приобрел *Accord*, вы, вероятно, купите его же. Частично потому, что единственный способ

избежать информации о совершенной ошибке — это купить то же, что и он, лишив себя возможности сравнивать не в пользу выбранного вами. Конечно, невозможно избежать этой информации вовсе. Множество людей покупают и *Camry*, и *Accord*, о них есть статьи в газетах и так далее. Но текст меркнет по сравнению с живым и подробным ежедневным напоминанием, что друг выбрал вариант лучше.

Желание избежать сожалений может оказывать еще один эффект: побуждать нас ничего не предпринимать. Это называется «инерцией бездействия». Представьте, что покупаете диван, и видите скидку в 30% на понравившийся. Но вы только начали искать, и вам кажется, можно найти получше, так что проходите мимо. Спустя несколько недель поисков вы все еще не нашли более удачный вариант, так что возвращаетесь к первому. Но есть проблема: теперь он продается со скидкой в 10%. Все равно купите? Многие отвечают отрицательно. Если купить сейчас, уже нельзя будет избежать сожалений, что не купили раньше. А если не покупать, можно продолжать надеяться, что где-то ждет вариант выгоднее.

Существует масса примеров инерции бездействия. Не зарегистрировавшись в программе бонусов за авиабилеты, а затем пролетев более 5000 миль, мы не торопимся все-таки принять участие в программе, когда нам снова выдается такая возможность. Если подпишемся на нее, больше не сможем говорить себе, что недостаточно летаем, и оно того не стоит; наоборот, мы будем жалеть, что не подписались раньше. Решив отказаться от абонеента в спортзал в пяти минутах от дома, а затем передумав, только чтобы обнаружить, что абонементы уже распроданы, мы отказываемся записываться вообще, убеждая себя, что и так достаточно активны или у нас все равно нет времени на

спорт. Однако стоит записаться в клуб подальше, все причины кажутся надуманными, и мы жалеем, что не купили тот абонемент сразу.

Сожаление и невозвратные затраты

ПОМНИТЕ ТЕ ДОРОГИЕ ТУФЛИ, КОТОРЫЕ ВАМ УЖАСНО НАТИРАЮТ и которые остались в глубине шкафа в главе 3? Я упоминал их в качестве примера *невозвратных затрат*. Вы оставили их в шкафу, даже понимая, что никогда не наденете, так как отдать кому-либо или выкинуть будет означать признать их как пустую трату. Подобным образом люди держатся за акции, которые падают в цене, так как их продажа превратит инвестицию в потери. В решениях касательно инвестиций *стоит* опираться на оценку *перспектив*, а не на цену, за которую они приобретены (не учитывая налоги).

Классический пример всей мощи влияния, которое на нас оказывают невозвратные затраты, приведен в исследовании, где людям предлагали абонементы в местный театр. Некоторым предлагали билеты по полной цене, а некоторым со скидкой. Затем ученые следили за тем, как часто люди, купившие эти билеты, приходят на постановки на протяжении сезона. Оказалось, приобретя билет по полной стоимости, люди приходят чаще, в отличие от тех, кто покупал со скидкой. Как предположили исследователи, причина заключается в том, что, оплатив полную стоимость, люди сильнее расстроятся, не использовав билет. И так как для них это будет значить более масштабную потерю, отказ от посещения вызовет больше сожалений.

С точки зрения модели принятия решений, ориентированных на будущее, чувствительность к невозвратным за-

тратам является ошибкой. Билеты уже куплены, а деньги потрачены, на этом все. Единственный вопрос, который должны задать себе обладатели билетов в вечер постановки, — это «От чего я получу больше удовольствия: от похода в театр или оставшись дома и слушая музыку?». Но люди размышляют иначе.

Влияние невозвратных затрат демонстрировалось при разных условиях. В одном исследовании респондентов

Для максимизаторов совершенство — единственный способ бороться с сожалениями, а бесконечно утомительный и парализующий поиск альтернативных вариантов — единственный путь к совершенству.

просили представить, что они купили два невозвратных билета на самолет в разные места, но потом выяснили, что оба рейса состоятся в один день. Один билет стоил \$50, а другой — \$25. Однако есть все основания полагать, что, отправившись по рейсу за \$25, вы проведете время лучше. Что выбрали участники? Чаще всего рейс, билет на который стоил \$50. Со-

гласно той же логике невозвратных затрат, профессиональные тренеры чаще выпускают на поле игроков, получающих зарплату больше, вне зависимости от того, насколько хорошо они играют на тот момент. А люди, начавшие собственный бизнес, более склонны вкладывать деньги в его развитие, чем те, кто купил готовый бизнес. И снова в таком случае «стоит» волноваться о перспективах — как будет развиваться бизнес или играть спортсмен. Но кажется, на нас влияет и количество уже совершенных вложений.

Причина, по которой я пришел к выводу, что влияние невозвратных затрат связано с желанием избежать сожалений, а не с неприятием потерь, заключается в том, что невозвратные затраты намного острее воспринимаются,

когда человек сам отвечает за принятое решение (например, купить туфли или билеты). Если бы проблема заключалась исключительно в потерях, неважно, кто несет ответственность — их масштаб не меняется.

Я сам поддаюсь влиянию невозвратных потерь в массе ситуаций, о которых знаю, и, возможно, еще при множестве обстоятельств, которые не осознаю. У меня в шкафу есть вещи, которые я не буду надевать, а на полке — стопка компакт-дисков, которые не буду слушать. Но я не могу от них избавиться. Обедая в ресторане, я доедаю то, что у меня лежит на тарелке, неважно, наелся я или нет. Прочитав 200 страниц книги, я заставляю себя дочитать ее до конца, и неважно, насколько она мне нравится и сколько знаний я могу почерпнуть. И этот список можно продолжать.

Многие не выходят из сомнительных отношений не только из-за любви, обязательств перед партнером или моральной обязанности уважать данные клятвы, а из-за времени и усилий, уже вложенных в эти отношения. Сколько людей продолжает тяжелую учебу, например, в медицинском институте, даже понимая, что на самом деле не так уж и хотят становиться врачами? И еще один спорный вопрос: почему США так долго цеплялись за военные действия во Вьетнаме, долгое время после того, как практически все участники конфликта осознали, что ничего хорошего из этой затеи не выйдет? «Если мы выведем войска сейчас, — говорили они, — тысячи солдат и гражданских, погибших там, отдали жизнь зря». Это мышление, ориентированное на прошлое, а не на будущее. Погибшие уже мертвы, их не вернуть. Вопрос, которым действительно стоило задаться (не считая моральные и политические споры, которые велись и ведутся), это благополучие все еще живых солдат и гражданских.

Сожаление, максимизация и возможность выбирать

БЕССПОРНО, СОЖАЛЕНИЕ ОКАЗЫВАЕТ ОГРОМНОЕ ВЛИЯНИЕ НА ВСЕ наши решения, но как возможность выбора, особенно когда их много, влияет на сожаление?

Мы уже познакомились с факторами, влияющими на сожаление, и среди них есть следующие два:

1. Личная ответственность за последствия.
2. Насколько легко человек может представить контрфактуал, лучший вариант исхода событий.

Очевидно, возможность выбора усугубляет оба фактора. Не имея возможности выбирать, как вы могли на что-либо повлиять? Быть может, вы будете разочарованы, но не будете сожалеть. Когда у вас всего несколько вариантов, вы пытаетесь сделать возможное, но иногда мир не позволяет вам справиться настолько хорошо, как вы представляли. Когда вариантов множество, растут и шансы, что где-то среди них затерялся отличный, а вы, по идее, должны быть способны его обнаружить. И тогда, если выбранный вариант разочарует, вы пожалеете, что не подошли к решению более осознанно.

Пока растет доступное количество вариантов, невероятно усложняя исследование доступных возможностей, мы все больше беспокоимся о наличии где-то опции получше, больше думаем о том, как пожалеем при ее обнаружении, — и поэтому тянем с принятием решения.

Когда оно связано с целым рядом доступных возможностей, отсутствие варианта, который был бы лучше остальных во всех аспектах, заставляет людей задуматься об альтерна-

тивных издержках. И чем больше опций, тем вероятнее, что найдутся варианты, превосходящие выбранный по тем или иным характеристикам. Таким образом, альтернативные издержки будут расти, а вместе с ними и сожаление.

Предварительное мы испытаем, если в лучшей по всем остальным параметрам машине будет установлена не лучшая стереосистема («Пожалею ли я из-за качества звука, если куплю эту машину?»), а затем испытаем и ретроспективное, что эта прекрасная по всем кроме данного пунктам машина имеет не лучшую аудиосистему («Почему они не могли поставить аудиосистему получше?»). Чем больше вариантов, тем больше «если бы» можно придумать. Вместе с каждым «если бы» приходит и сожаление, а удовлетворение убывает. Несмотря на то что прийти в банк и увидеть только одно рабочее окошко, несомненно, неприятно, тут не о чем сожалеть. А если там две очереди и вы встали не в ту? В своей великолепной книге *Regret* (рус. «Сожаление») Джанет Ландман пишет так: «Сожаление влияет на выбор среди множества привлекательных вариантов сильнее, чем на решения, связанные с одним или парой опций... Иронично, но чем больше количество заманчивых вариантов, тем больше путей открывается для сожаления».

Помимо этого, должно быть очевидно: для максимизаторов проблема сожалений стоит серьезнее. Неважно, насколько хорошим является тот или иной вариант, если максимизатор найдет получше, он будет жалеть о выборе. Совершенство — единственный способ бороться с сожалениями, а бесконечный, утомительный и парализующий поиск альтернативных вариантов — единственный путь к совершенству. Для довольствователей ставки не так высоки. Возможность пожалеть о сделанном решении ниже, а к идеалу можно и не стремиться.

Есть ли плюсы у сожалений?

ВСЕ МЫ ЗНАЕМ, ЧТО СОЖАЛЕНИЯ СПОСОБНЫ СДЕЛАТЬ НАС НЕ-СЧАСТНЫМИ, но у них есть важные функции. Во-первых, заранее думая о возможном сожалении по поводу принятого решения, мы можем относиться к нему серьезнее и представлять различные последствия. Так мы способны размышлять о последствиях, которые не взяли бы в расчет при других условиях. Во-вторых, сожаления помогают обратить внимание на ошибки, которые мы совершали при принятии решения, и таким образом предостеречь от совершения подобных ошибок в будущем, если окажемся в схожей ситуации. В-третьих, сожаления могут подтолкнуть и мотивировать собраться с силами и сделать необходимое, чтобы изменить решение или нейтрализовать его последствия, если что-то пошло не так. И в-четвертых, сожаления — это сигнал, который дает другим людям понять: нам не все равно, мы сожалеем о произошедшем и сделаем все, что в наших силах, чтобы это не повторилось. Так как множество решений, принимаемых нами, влияют на других, показывая, что мы чувствуем их боль, может пробудить в них доверие к нам и нашим действиям.

И даже когда решения не приводят к негативным последствиям, зачастую важно испытывать сожаления и признавать их. Если решили принять приглашение на работу в 4000 км от семьи, вполне нормально сожалеть о том, что пришлось пойти на компромисс между карьерным ростом и семейными узами, *даже если* это решение приведет к лучшему. Сам факт необходимости идти на подобные компромиссы достоин сожаления. А признание наличия тяжелых выборов — это признание и всех жертв, на которые мы идем, делая такой выбор.

И все же людям, которые все сильнее погружаются в пучину сожалений, настолько, что не могут отпустить прошлое и справиться с принятием решений в настоящем, стоит делать шаги в сторону уменьшения груза сожалений, и это положительно скажется на их жизни.

В главе 11 мы поговорим об общей стратегии действия в мире всевозможного выбора, и многие из перечисленных методов напрямую связаны с уменьшением нашей склонности сожалеть.

ГЛАВА 8

Почему решения разочаровывают: вопрос адаптации



СОЖАЛЕНИЯ И НЕВОЗВРАТНЫЕ ЗАТРАТЫ МОГУТ ЗАСТАВИТЬ НАС обращать внимание на то, что мы упустили, но помимо этого у нас всегда может найтись масса других поводов разочароваться в выбранном варианте.

Из-за одной особенности человеческой психологии крайне редко жизнь идет настолько хорошо, как мы думали. Долго сомневаясь, вы можете, наконец, решиться купить *Lexus* и пытаетесь выкинуть из головы всю привлекательность других вариантов. Но как только садитесь за руль нового автомобиля, осознаете: ожидания не вполне оправдались. И вот вас настигает двойной удар: сожаление о тех вариантах, от которых вы отказались, а также разочарование тем, что все-таки выбрали.

Данная особенность человеческой психологии — *адаптация*. Говоря простым языком, мы привыкаем к вещам, а затем начинаем принимать их как должное. В моем первом компьютере было 8 Кб памяти, программы запуска-

лись с кассет (причем простейшая программа грузилась минут пять), а назвать его удобным для пользователей было никак нельзя. Он мне нравился — и нравилось все, что он позволял делать. Однако в прошлом году я заменил компьютер, который был в миллион раз быстрее и мощнее, потому что и он перестал удовлетворять моим нуждам. Я и сейчас работаю на компьютере с одними и тем же программами и документами, но мои ожидания от техники изменились. Когда только появилось кабельное телевидение, я был в восторге от качества передачи и огромного количества каналов (намного меньше, чем сейчас), а теперь я стенаю, если оно барахлит, и жалею на скудность интересных передач. С появлением возможности покупать различные фрукты и овощи круглый год я думал — это рай на земле, а сейчас принимаю это изобилие как должное и раздражаюсь, если нектарины из Израиля или Перу, которые я могу купить в феврале, недостаточно сладкие и сочные. Я привык — адаптировался — ко всем источникам удовольствия и перестал получать от них удовольствие.

Из-за способности адаптироваться наш восторг по поводу положительных переживаний не может быть вечным. И что еще хуже, кажется, будто люди в основном не способны понять, что мы в любом случае адаптируемся. Исчезновение удовольствия и радости всегда становится неприятным сюрпризом.

Исследователи давно открыли и начали изучать процесс адаптации, но в основном обращали внимание на *сенсорную адаптацию* — уменьшение чувствительности к виду, звукам, запахам и так далее по мере того, как люди ощущают тот или иной феномен. Суть следующая: люди (практически как и все остальные животные) все меньше

и меньше реагируют на то или иное событие окружающей среды, чем чаще оно происходит. Провинциальный житель, приехавший на Манхэттен, ошеломлен происходящим вокруг, но житель Нью-Йорка, адаптированный к гиперстимуляции, не обращает на городской шум никакого внимания.

У каждого есть своего рода внутренний «термометр», который фиксирует входящие ощущения, а помимо этого

Человек способен адаптироваться во всевозможных условиях, но игнорирует эту способность при попытке предсказать будущие ощущения или чувства.

у каждого есть «датчик удовольствия», измеряющий чувства по шкале от неприятных до нейтральных и далее до приятных. Когда с нами происходит нечто хорошее, уровень удовольствия поднимается, а когда плохое — уменьшается. Но затем мы адаптируемся. В таком случае речь идет о *гедонистической адаптации*, адаптации к удовольствию. Если мы впервые сталкиваемся с приятным явлением, оно может набрать условно 20 баллов по этой шкале. Столкнувшись с ним во второй раз, мы чувствуем удовольствия только на 15 баллов, в третий — на 10 и так постепенно вообще перестаем им наслаждаться.

Представьте, что вынуждены бегать по своим делам в жаркий и душный летний день. В течение нескольких часов вы потеете на жаре, а затем возвращаетесь домой, к кондиционеру. Ощущение прохладного свежего воздуха на коже просто невероятно. Сначала вы словно оживаете, испытывая прилив наслаждения. Но со временем это ощущение стирается, и вы чувствуете себя просто комфортно. Вам не жарко, вы не устали и не потеете, однако удовольствие и заряд энергии от прохлады тоже исчезли. Вы вооб-

Представьте, что вынуждены бегать по своим делам в жаркий и душный летний день. В течение нескольких часов вы потеете на жаре, а затем возвращаетесь домой, к кондиционеру. Ощущение прохладного свежего воздуха на коже просто невероятно. Сначала вы словно оживаете, испытывая прилив наслаждения. Но со временем это ощущение стирается, и вы чувствуете себя просто комфортно. Вам не жарко, вы не устали и не потеете, однако удовольствие и заряд энергии от прохлады тоже исчезли. Вы вооб-

ще не особо что-то ощущаете, настолько привыкнув к кондиционеру, что забываете о его существовании. Вы о нем и не вспомните, пока не отправитесь снова на улицу, навстречу жаре. Вот когда волна тепла, словно из духовки, накроет вас, вы вспомните о кондиционере, от которого ушли.

В 1973 году кондиционер в машине считали необходимостью 13% американцев. Сейчас практически все так думают. Да, глобальное потепление приближается, но климат не так сильно изменился за 40 лет. Поменялись наши стандарты комфорта. Хотя мы каждый раз не думаем, что это случится, мы все равно адаптируемся к удовольствию, и это влечет за собой больше разочарований в мире множества вариантов выбора, чем в мире, где ассортимент ограничен.

Изменение реакции на частые события и смещение точки отсчета

ГЕДОНИСТИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ СПОСОБНА БЫТЬ ПРОСТЫМ «МЫ К ЭТОМУ ПРИВЫКЛИ», как я говорил выше, или же вызывается смещением точки отсчета в связи с новым опытом.

Представьте женщину, которая работает на интересной должности, получая \$40 000 в год. У нее появляется возможность сменить работу на ту, где будут платить \$60 000. Она уходит в новую компанию, но, к сожалению, та через полгода терпит крах. В предыдущей конторе будут рады принять ее назад, причем настолько, что готовы ей платить \$45 000. Порадует ли ее подобная «прибавка»? Будет ли это вообще ощущаться как прибавка? Вероятно, нет. Зарплата в \$60 000, пусть и выплачивалась всего полгода, могла сдвинуть точку отсчета в ее системе координат и стать новой точкой гедонистической нейтральности. Так

любая сумма меньше \$60 000 покажется потерей. Всего 6 месяцев назад ее бы невероятно обрадовала прибавка в \$5000, однако сейчас кажется, будто ее, наоборот, понизили: с \$60 000 до \$45 000.

Иногда мы слышим фразы наподобие «Я и не знал, что вино бывает таким вкусным», или «Я не думал, что секс может быть настолько хорош», или «Не ожидал, что смогу столько зарабатывать». Новые впечатления способны менять гедонистические стандарты, и то, что когда-то казалось достаточно хорошим (а то и лучше), перестает так восприниматься. И как мы еще убедимся, адаптация может приносить особенно много разочарования, когда вложена масса времени и усилий в те объекты или явления, к которым адаптировались.

Гедонистическая адаптация и гедонистические беговые дорожки

В САМОМ ИЗВЕСТНОМ ПРИМЕРЕ ГЕДОНИСТИЧЕСКОЙ АДАПТАЦИИ респондентов просили оценить их уровень счастья по 5-балльной шкале. Некоторые выиграли сумму между \$50 000 и \$1 млн в лотерею в течение предыдущего года. Кого-то частично или полностью парализовало в результате несчастного случая. Неудивительно, что победители чувствовали себя счастливее парализованных. Невероятным оказался тот факт, что победители не чувствовали себя счастливее людей в среднем. И еще удивительнее то, что жертвы катастроф, хотя и чувствовали себя в среднем несчастнее остальных, все равно оценивали себя как счастливых людей.

Практически не возникает сомнений, что, если бы мы спросили у победителей лотереи сразу после выигрыша, насколько они счастливы, оценка была бы очень высокой. То

же самое, если спросить пострадавших в катастрофах, насколько они несчастны, спустя минимальное время после аварии: они оценят себя максимально низко. Но с течением времени и победители лотереи, и пострадавшие в катастрофе привыкают к новой ситуации, и «гедонистический датчик» обеих групп начинает приближаться к нулевой точке, сравниваясь с показателями других людей в целом.

Я не пытаюсь сказать, что в долгосрочной перспективе с точки зрения субъективных переживаний нет никаких различий между теми, кто выиграл лотерею, и теми, кто серьезно пострадал в аварии. Скорее, я хочу сказать, что разница не так велика, как вы могли бы предположить, и значительно меньше, чем кажется в момент, когда судьбоносные события только произошли.

Как я уже говорил, есть две причины, по которым происходит гедонистическая адаптация. Первая заключается в том, что люди просто привыкают к новым факторам — хорошим или плохим. Вторая в том, что положительный опыт (выигрыш в лотерее) может заставить другие приятные события повседневной жизни (аромат свежесваренного кофе, распускающиеся бутоны цветов и запах весеннего дня) поблекнуть в сравнении. И на самом деле, когда победителей попросили оценить уровень удовольствия от повседневной активности, они оценили их как менее приятные по сравнению с теми, кто не выигрывал в лотерею. Таким образом, дело и в изменении отношения к частым событиям, и сдвиг точки отсчета.

В случае с жертвами катастроф, возможно, есть более глубокие причины. Сразу после несчастного случая последствия кажутся невыносимыми, ведь до этого они жили обычной жизнью и не обладают навыками, необходимыми парализованным людям для взаимодействия с окружа-

ющим миром. С течением времени они приобретают их и обнаруживают, что не настолько беспомощны, как им казалось изначально. Кроме того, они могут начать обращать больше внимания на вещи, доступные им сейчас, ценя их больше, чем до несчастного случая.

Двадцать пять лет назад экономист Тибор Сkitовски исследовал некоторые последствия феномена адаптации в своей книге *The Joyless Economy* (рус. «Безрадостная экономика»). По его словам, люди хотят испытывать удовольствие. А испытывают они его при потреблении, но только пока потребляемое ново. Вместе с адаптацией, когда исчезает ощущение новизны, вместо удовольствия приходит комфорт. Первые несколько недель вы садитесь за руль нового автомобиля с восторгом, а затем остается лишь удобство. Конечно, это лучше старого, но не так захватывает. Комфорт — это хорошо, однако люди хотят удовольствий, а комфорт — не удовольствие.

В результате, когда удовольствие превращается в комфорт, мы разочаровываемся, причем сильнее, если речь идет о товарах «долгосрочного» потребления: о машинах, домах, стереосистемах, хорошей одежде, драгоценностях и компьютерах.

Когда краткий период энтузиазма и восторга подходит к концу, люди все еще хранят эти вещи — словно напоминая себе, что потребление не настолько хорошо, как кажется, и не все ожидания воплощаются в реальности. Чем богаче живет общество, тем больше мы потребляем дорогие и долгосрочные товары, и при этом разочарование растет.

Что же делать перед лицом неизбежного разочарования? Некоторые перестают гнаться за удовольствием от вещей. Большинство вместо этого старается гнаться за новизной, отправляясь на поиски нового опыта, удовольствие от ко-

того еще не было стерто многократным повторением. Со временем и эти переживания потеряют остроту, хотя людей может увлечь сама погоня. Данный процесс психологи Филип Брикман и Дональд Кэмпбелл называли «гедонистической беговой дорожкой». Неважно, как быстро бежать по ней — вы не сдвинетесь с места. А из-за адаптации неважно, насколько хорошо вы умеете выбирать и насколько вас радуют результаты, в итоге вы все равно останетесь на том же месте с точки зрения субъективного опыта.

Возможно, еще коварнее эффект, который Даниэль Канеман назвал «бесплодной погоней за удовлетворением». Предположим, что помимо адаптации к конкретным объектам или явлениям вы адаптируетесь и к определенному уровню удовлетворения. Другими словами, представьте, что, тщательно обдумывая и взвешивая все перед принятием решений, вы умудряетесь поддерживать уровень удовольствия на 20 баллах и, таким образом, остаетесь довольны жизнью почти все время. Достаточно ли этого? Поначалу да, но как только привыкнете к подобному уровню счастья, 20 баллов перестанут так радовать. Понадобится уже 30 баллов. То есть даже если вам удастся перехитрить или победить нашу невероятную способность адаптироваться к переживаниям, вам все равно придется сражаться с адаптацией к субъективным ощущениям от переживаний. Это не так-то просто.

Неоправданные предвкушения

АДАПТАЦИЯ К ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ ОПЫТУ БЫЛА БЫ НЕПРОСТОЙ, даже если бы мы ожидали этого и готовились к ее пришествию морально. Но, как ни странно, все указывает на то, что нас она удивляет. В целом люди неплохо предсказывают

свои ощущения от тех или иных событий. Если бы победители лотереи заранее знали, как незначительно их порадуует выигрыш с точки зрения субъективного восприятия, они бы не стали тратить на покупку лотерейных билетов.

Множество исследований, проводившихся для оценки точности, с которой люди предсказывают собственные чувства в будущем, принимали следующую форму. Одну группу участников просили представить событие, плохое или хорошее, а затем ответить на вопросы, как бы они себя ощущали в данных условиях. Во вторую входили те, кто был в подоб-

Время, усилия, упущенные возможности и сожаления — это цена, которую мы «платим» еще до того, как сделаем выбор.

ной ситуации, и у них спрашивали, что они пережили в тот момент. Затем предсказания первой сравнивали с переживаниями второй.

В одном из подобных исследований студентов со Среднего Запада США просили оценить, как бы они чувствовали себя в Калифорнии. В основном они отвечали, что там более комфортный климат, а студенты в большей степени довольны жизнью. В первом они были правы, а вот во втором ошиблись. Студенты из Калифорнии действительно были довольны климатом, но жизнью — не больше, чем студенты Среднего Запада. Вероятно, в заблуждение студентов Среднего Запада ввело то, что они думали о погоде. Но только из-за того, что в Калифорнии чаще всего солнечно и тепло, не значит, что местные студенты живут беззаботно: скучные предметы, загруженность на работе, недостаток денег, ссоры с семьей и друзьями, разбитые сердца и тому подобное никуда не делось. Может быть, приятнее нервничать и расстраиваться в теплый солнечный денек, чем в зимнюю стужу, но не настолько, чтобы это могло изменить подход к жизни.

В другом исследовании респондентов просили оценить, насколько разнообразные личные изменения и перемена обстановки повлияют на их благосостояние на протяжении ближайшего десятилетия. Их спрашивали о таких факторах, как загрязнение воздуха, уничтожение лесов, рост числа кофеен и телеканалов, повышение риска атомной войны, увеличение случаев заражения ВИЧ, развитие хронической болезни, изменения уровня дохода и увеличение массы тела. Других просили оценить не то, как изменения повлияют на них *в будущем*, а как они *уже повлияли* на них за последнее десятилетие (если они испытали нечто подобное). Закономерность в распределении результатов четко показала: те, кто предсказывал влияние гипотетических перемен, независимо, в лучшую или худшую сторону, оценили его значительно менее, чем те, кто под него попал на самом деле.

Еще в одном исследовании начинающих профессоров университета просили оценить, как бы они себя почувствовали, если бы их зачислили в штат или, наоборот, уволили. Необходимо было оценить чувства сразу после решения, а также ощущения через пять и десять лет после события. Участники поверхностно знали про эффект адаптации и, соответственно, предположили, что сначала были бы невероятно счастливы (или расстроены), но потом эти чувства потеряли бы яркость с течением времени. И все же они ошиблись. Предсказания преподавателей сравнили с ощущениями профессоров, которых либо зачисляли в штат, либо нет; недавно, пять или десять лет назад. Невероятно, но спустя время никакой разницы в благосостоянии не было. Даже учитывая адаптацию, преподаватели серьезно переоценили собственные эмоции, особенно в долгосрочной перспективе.

Стоит признать, что при несовпадении предсказания и опыта дело не только в неспособности учесть влияние

адаптации. Мы бесподобно справляемся с задачей психологического восстановления, находя плюсы даже в случае, если все идет не по плану: «Коллеги были ужасно скучными», «Студенты были такими неудачниками», «Я просто умирал на той работе: трудился без отдыха и забыл про собственную жизнь», «Наконец я освободился, начал карьеру консультанта и стал работать вдвое меньше за вдвое большую плату». Однако неумение предсказывать влияние адаптации все равно вносит свой вклад.

Также люди переоценивают, насколько их расстроят плохие новости, связанные со здоровьем, например положительный тест на ВИЧ. При этом они недооценивают способность адаптироваться при серьезном заболевании. Пожилые пациенты, страдающие от разнообразных тяжелых болезней, свойственных людям старшего возраста, оценивают качество жизни позитивнее, чем их лечащие врачи.

Легко понять, почему получается так: мы способны адаптироваться во всевозможных условиях, но игнорируем или недооцениваем эту способность при попытке предсказать будущие ощущения. Например, когда человека просят представить, как бы он чувствовал себя, получив прибавку, например, в \$ 25 000 в год, ему достаточно просто представить, как он себя чувствует в моменте. Ошибка кроется в том, что мы предполагаем, будто именно так и продолжит ощущаться в дальнейшем.

При принятии практически любого решения мы пытаемся предсказать свою эмоциональную реакцию. Когда люди заключают брак, они предполагают, как будут относиться к супругу. Когда решают завести детей, предсказывают, как станут относиться к семье. Начиная учиться новой профессии в университете или училище, оценивают, как будут чувствовать себя во время учебы, а потом и во

время работы. Переезжая из города в пригород, они прикидывают, что будут чувствовать, подстригая газоны и находясь в зависимости от автомобиля. А покупая машину, стереосистему и так далее, они представляют, каково будет обладать этим еще месяцы или годы спустя. Но так как люди постоянно и систематически ошибаются в предсказаниях, вероятно, они склонны принимать плохие решения, приводящие к сожалениям, даже если все идет по плану.

Адаптация и проблема выбора

ОБИЛИЕ ДОСТУПНЫХ НАМ ВАРИАНТОВ ВЫБОРА УСУГУБЛЯЕТ ПРОБЛЕМУ адаптации, так как ставки при принятии решений растут.

Время, усилия, упущенные возможности, сожаления и так далее — это цена, которую мы «платим» еще до того, как сделать выбор, и со временем эти издержки «амортизируются».

Если решение оказывается удачным и приносит удовлетворение спустя долгое время после, то траты на его принятие становятся незначительными. Но если остаемся довольны не так долго, цена кажется огромной. На протяжении четырех месяцев выбирать стереосистему не так уж плохо, если потом она будет вас радовать целых 15 лет. Но если будет радовать всего полгода, пока вы не адаптируетесь, возможно, вы почувствуете разочарование за все вложенные усилия. Оно того просто не стоило.

Таким образом, чем больше перед нами вариантов выбора, тем больше усилий мы тратим на принятие решения, тем больше ожидаем удовольствия от результатов. А адаптация, серьезно уменьшая длительность удовлетворения, заставляет нас полагать, будто результат не стоил усилий.

Чем больше вкладываемся в решение, тем больше от него ждем. Однако эффект адаптации сводит на нет всю стоимость мук выбора.

Помимо этого, должно быть очевидным, что феномен адаптации сильнее влияет на максимизаторов, чем на людей, которых устроит достаточно хороший вариант. Именно максимизаторы тратят тем больше времени и сил, чем шире доступный ассортимент. Именно они вкладываются сильнее в каждое решение и до последнего торгуются за каждый компромисс. Именно они разочаровываются сильнее, обнаружив, как быстро стирается удовольствие от решений.

Счастье — еще не все. Субъективные переживания — не единственный смысл нашей жизни. Выбирая с умом, тщательно изучив доступные варианты и потрудившись над решением, можно добиться результатов объективно лучших, чем действуя импульсивно. В мире с массой доступных вариантов можно принять больше хороших объективных решений, чем в мире, где выбор ограничен. Но в то же время мы не можем просто отбросить в сторону счастье, и субъективные переживания играют значительную роль. Если из-за адаптации мы радуемся результатам собственных действий недостаточно, чтобы оправдать потраченные усилия, мы начинаем воспринимать возможность выбирать не как путь к свободе, а как тяжелое бремя.

Что можно сделать?

ЕСЛИ ВЫ ЖИВЕТЕ В МИРЕ, ГДЕ ИСПЫТЫВАЕТЕ БОЛЬШЕ СТРАДАНИЙ, чем удовольствия, умение адаптироваться играет вам на руку. Возможно, это единственная способность, которая дает силу духа, чтобы дожить до завтрашнего дня. Но если это мир изобилия, где намного больше источников удо-

вольствия, чем страдания, адаптация мешает наслаждаться своим благосостоянием. Большинство современных людей живет именно в мире изобилия. Хотя мы и не можем делать абсолютно все, что только пожелаем, и получать все, чего захотим, нет людей на земле, которые когда-либо обладали подобной свободой распоряжаться своей жизнью, свободой выбора и материальным изобилием. Хотя адаптация не мешает объективным улучшениям, которые нам приносят свобода и изобилие, она встает на пути удовольствия, которое мы получаем от этих изменений.

Отказавшись от способности к адаптации, мы бы сделали огромный шаг вперед в рамках субъективного благополучия общества. Однако адаптация — настолько фундаментальная и универсальная способность реагировать на события окружающего мира, она настолько глубоко встроена в нашу нервную систему, что практически нет шансов избавиться от нее напрямую.

Тем не менее, даже понимая суть процесса, мы способны предсказывать его влияние, а следовательно, испытывать меньше разочарования, когда это происходит. Таким образом, принимая решения, необходимо думать о том, как мы будем воспринимать каждый из вариантов — не только завтра, но и спустя месяцы или годы. Учитывая адаптацию, мы можем уменьшить разницу между вариантами, которая кажется колоссальной. Думая о ней, можно научиться испытывать больше удовольствия от сделанного выбора, даже если он «достаточно хорош», а не «идеален», и, следовательно, тратить меньше сил и времени на принятие решения. И наконец, можно напомнить себе, как

Пока наши ожидания растут так же быстро, как и их реализация, мы не будем ощущать улучшение жизни.

важно быть благодарным за то, что у нас есть. Хотя эта фраза и звучит избито — словно советы родителей и чинowników, которые мы пропускаем мимо ушей, — люди, способные быть благодарными и выражать свою благодарность, намного здоровее физически, оптимистичнее смотрят на будущее и чувствуют себя счастливее. Они относятся к жизни с бóльшим энтузиазмом и в целом энергичнее других, а также чаще добиваются своих целей.

И в отличие от адаптации, мы *можем* повлиять на чувство благодарности напрямую. Быть благодарным и выражать благодарность тем проще, чем чаще вы это практикуете. Обращая внимание, насколько наша жизнь лучше возможной альтернативы или насколько превосходит прошлый опыт, мы можем отвлечься от разочарования, вызванного адаптацией.

ГЛАВА 9

Почему сравнение всему вредит



ДУМАЮ, МОЖНО СПОКОЙНО УТВЕРЖДАТЬ, ЧТО ПРИЩЕМИТЬ РУКУ дверцей автомобиля — безусловно плохо, а взаимная любовь — безусловно хорошо. Несмотря на это, большую часть человеческих переживаний невозможно оценить так же уверенно — мы оцениваем их в зависимости от ряда других факторов.

Задаваясь вопросом, понравился ли нам обед, отпуск или предмет в университете, мы неизбежно спрашиваем у себя: «В сравнении с чем?» Чтобы принять решение, что же делать в дальнейшем, вопрос «Хорошо это или плохо?» не так важен в отличие от: «Насколько это хорошо или плохо?» Не так много блюд в ресторане можно назвать «плохими», по крайней мере достаточно плохими, чтобы выплюнуть кусок обратно на тарелку и покинуть заведение. Все же мы способны рассказать друзьям о «плохом» ресторане, и они понимают, что имеется в виду: по сравнению с некоторым стандартом мы оценили это заведение отрицательно. Сравнения — единственный действительно значимый критерий.

Кажется, в наши дни все условия словно специально созданы таким образом, чтобы мы получали все меньше удовольствия от жизни, чем должны бы. Частично это связано с изобилием, с которым можно сравнивать собственный опыт. И снова мы увидим, что переизбыток вариантов выбора вносит свой вклад в наше разочарование.

Надежды, ожидания, прошлый опыт и опыт окружающих

ОЦЕНИВАЯ ОПЫТ, ЛЮДИ ПРИБЕГАЮТ К ОДНОМУ ИЛИ НЕСКОЛЬКИМ сравнениям из следующих:

1. Сравнение события с тем, на что мы надеялись.
2. Сравнение события с тем, чего мы от него ожидали.
3. Сравнение этого события с опытом недавнего прошлого.
4. Сравнение события с опытом окружающих.

Так или иначе сравнивая свои переживания, мы неизбежно превращаем их оценку в относительную, а это может повлиять на восприятие. Если кто-то собирается в ресторан поужинать, только что прочитав массу хвалебных отзывов, его ожидания и надежды будут высоки. Если этот же человек недавно отлично поужинал в другом заведении, его стандарты при сравнении с прошлым опытом также будут высоки. И наконец, если прямо перед ужином один из знакомых рассказывал, как великолепно он недавно пообедал, то и социальный стандарт сравнения станет выше. Учитывая все факторы, шеф-повару придется сильно постараться, чтобы приготовить блюдо, способное удовлетворить такого гостя. И наоборот, если кто-то забежит

в первое попавшееся кафе, ужасно проголодавшись, если оно выглядит скромно, а меню — просто, и если накануне человек зашел в неудачный ресторан, а его знакомый жаловался на кулинарную катастрофу, которую недавно пережил, скорее всего, удовлетворить посетителя не составит труда. Одни и те же блюда в одном и том же заведении можно оценить как отрицательно, опираясь на первый набор условий для сравнения, так и положительно, если взять второй набор условий.

И в целом мы редко осознаем, что, оценивая еду, мы в той же степени оцениваем ситуацию, в которой обедаем, и как было подано блюдо.

Подобным образом, получив четверку с плюсом на сложном экзамене, вы можете по-разному оценить данное событие в зависимости от точки отсчета. Вы надеялись получить «хорошо» или «отлично»? В целом вы учитесь на «хорошо» или на «отлично»? А какие оценки у одноклассников?

Социолог Алекс Микалос, исследуя воспринимаемое нами качество опыта, утверждает: люди оценивают свое удовлетворение, опираясь на три «разрыва»: «между тем, что у нас есть и чего мы хотим; между тем, что у нас есть, и что, как мы полагаем, есть у других; а также между тем, что есть у нас, и лучшим из того, что было у нас в прошлом». Микалос обнаружил, что большинство различий в уровне удовлетворения жизнью можно объяснить не различиями в объективно переживаемом опыте, а различиями в восприятии вышеперечисленных разрывов. К этим трем пунктам сравнения я добавил четвертый: разрыв между тем, что у нас есть, и тем, чего мы ожидаем.

Вместе с тем, как растет наше материальное и социальное благосостояние, растут и стандарты сравнения. Чем

больше вещей высокого качества мы пробуем, тем сильнее над нами властно «проклятие разборчивости». Менее качественные вещи, раньше казавшиеся более чем приемлемыми, сейчас нас не устраивают. Точка отсчета на шкале гедонизма поднимается все выше, и наши ожидания и стремления растут вместе с ней.

В некотором смысле возрастающие стандарты приемлемости вещей — это показатель прогресса. Только когда люди требуют большего, рынок предоставляет больше. Частично это связано с тем, что стандарты членов общества растут, а люди сейчас живут лучше, чем когда бы то ни было в истории — и это объективная оценка, если говорить о материальном благосостоянии.

Однако все не так радужно, если смотреть с субъективной точки зрения. Если наша гедонистическая оценка зависит от отношения между объективным качеством опыта и ожиданиями, то вместе с улучшением качества опыта растут и ожидания — и мы словно бежим на месте. «Гедонистическая беговая дорожка», о которой я говорил в предыдущей главе, отлично иллюстрирует, как наши доходы могут увеличиться в два раза (как в США) или в пять раз (как в Японии), при этом никак не улучшив субъективное благосостояние членов общества. Пока наши ожидания растут так же быстро, как и их реализация, может быть, мы и можем жить лучше, но не будем *ощущать* улучшение.

Перспективы, рамки и оценки

В ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ Я ГОВОРИЛ О КОНЦЕПТЕ, КОТОРЫЙ ЯВЛЯЕТСЯ крайне важным для понимания оценки субъективных переживаний. Это *теория перспектив*, разработанная Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски. Согласно ей, то, как

мы оцениваем события, связано с некоторой точкой отсчета. Тот или иной опыт будет казаться положительным, если он лучше по сравнению с тем, что было раньше, или отрицательным, если хуже. Чтобы понять, как мы отнесемся к событию, обязательно надо определить, где находится наша гедонистическая точка отсчета.

В главе 3 мы особое внимание уделили вопросу, как язык влияет на обрамление опыта, а следовательно, и на расположение точки отсчета. Объявление на заправочной станции с надписью «Скидка при расчете наличными» устанавливает точку отсчета на уровне цены при оплате картой. Знак с надписью «Доплата при оплате картой» устанавливает точку отсчета на уровне цены при расчете наличными. Несмотря на то что разница в цене одинакова на обеих заправках, люди будут с раздражением воспринимать наценку, но радоваться скидке.

Контроль собственных ожиданий эффективно влияет на качество жизни.

Однако язык описания — *не единственный* фактор, который влияет на расположение точки отсчета. Ожидания вносят свой вклад. «Насколько хорош будет ужин (экзамен, вино, отпуск, работа, романтические отношения)?» — спрашиваем мы себя. Затем задаемся вопросом: «Насколько хорошо все прошло?» Если достаточно хорошо, как мы и ожидали, то мы можем быть удовлетворены, но не будем в восторге. Всплеск удовольствия возможен, только когда опыт превосходит ожидания. Разочарование появляется, когда ожидания не воплощаются в реальности. Помимо этого, на точку отсчета влияет и опыт прошлого, и частично это связано с адаптацией. «Все прошло так же хорошо, как и в тот раз?» — задаемся мы вопросом. Если да, опять же можно быть довольным, но не в восторге.

Проклятие ожиданий

ОСЕНЬЮ 1999 ГОДА *THE NEW YORK TIMES* И *CBS NEWS* ПРЕДЛОЖИЛИ подросткам сравнить собственный опыт с тем, что испытывали их родители в том же возрасте. В целом 43% респондентов ответили, что им живется сложнее, чем родителям. При этом из опрошенных среди детей из богатых семей 50% сказали, что им приходится труднее. При более подробном опросе подростки из обеспеченных семей говорили о завышенных ожиданиях — и собственных, и родителей. Часто упоминали «перебор»: слишком много активностей, выбора, необходимых знаний. В то время как подростки из небогатых семей говорили о том, насколько проще делать домашнюю работу при наличии компьютеров и интернета, дети из обеспеченных домов жаловались, сколько информации надо отсеивать из-за наличия компьютера и интернета. Как сказал один из комментаторов: «Дети чувствуют давление... чтобы они не спустились назад по социальной лестнице. Надо двигаться только вперед. ...Возвращение обратно — это американский кошмар». Таким образом, если вы уже находитесь на высоте, падать куда больнее, чем если бы вы были ниже. «Страх падения», как это назвала Барбара Эренрайх, — проклятие наших ожиданий.

Одна из сфер жизни, где проклятие ожиданий наиболее очевидно, — здоровье и здравоохранение. Неважно, с какими проблемами сталкиваются люди, чтобы получить достойную и своевременную медицинскую помощь в эпоху управляемой медицины, несомненно, люди сейчас здоровее, чем когда бы то ни было. Не просто увеличился срок жизни, но и ее качество. Тем не менее, как пишет Рой Портер, историк медицины, в эпоху непревзойденной длитель-

ности жизни и победы над болезнями мы приобрели ни с чем не сравнимую тревожность по поводу собственного здоровья. Американцы рассчитывают жить еще дольше, при этом не теряя качество жизни. И несмотря на то что современная медицина способна продлить жизнь, она не может обеспечить достойный уровень удовлетворения.

Думаю, свою роль в высокие ожидания (не учитывая пережитый опыт) вносит количество вариантов выбора и степень контроля событий нашей жизни.

Когда несколько лет назад я был в отпуске в маленьком прибрежном городке в штате Орегон, я заглянул в небольшой продуктовый магазинчик, чтобы купить ингредиенты для приготовления ужина. Когда дело дошло до вина, я увидел, что в магазине есть около десятка вариантов. Я выбрал не лучшее, но и не думал, что смогу купить что-то действительно хорошее, так что меня вполне устроил выбранный вариант. Если бы вместо этого я был в магазине, который предлагает сотни или даже тысячи сортов, я бы ожидал намного большего. И если бы выбрал вино такого же качества, как то, что устроило меня в Орегоне, я был бы серьезно расстроен.

Возвращаясь к примеру, с которого я начал книгу: когда джинсы существовали только одного фасона, меня устроила бы любая посадка. А теперь, зная о свободном крое, классическом, облегающих, зауженных и джинсах-клеш, и бог знает каких еще, мои стандарты выросли. Учитывая наличие всех этих фасонов, я ожидаю, что джинсы будут сидеть на мне как влитые. Изобилие опций, кажется, неизбежно ведет к росту ожиданий.

А это, в свою очередь, вносит вклад в склонность к максимизаторству. Практически по определению максимизаторы — приверженцы высоких стандартов и ожиданий.

Из-за этого, а также из-за роли, которую ожидания играют в оценке событий, опыт, который окажется положительным для довольствователя, способен показаться отрицательным максимизатору.

Суть в том, что завышенные ожидания могут быть контрпродуктивными. Возможно, намного эффективнее мы сможем повлиять на качество жизни, контролируя именно ожидания, а не что-либо еще. Скромные могут быть настоящим благословением, ведь они позволяют воспринимать множество событий как приятный сюрприз, оцениваемый положительно по шкале гедонизма. Проблема суметь сохранять ожидания скромными несмотря на то, что объективные переживания становятся лучше.

Один из способов достичь цели — стараться реже испытывать восторг от тех или иных событий. Вне зависимости от того, что вы можете себе позволить, оставьте это отличное вино на особенный вечер. Вне зависимости от того, что можете себе позволить, отложите элегантную шелковую блузку идеального кроя на особый случай. Может показаться, будто это излишний аскетизм, но я так не думаю. Наоборот, это отличный способ продолжать испытывать удовольствие. В чем смысл изысканного ужина, отличного вина или роскошной блузки, если не наслаждаться ими в полной мере?

Проклятие социального сравнения

ИЗ ВСЕХ ИСТОЧНИКОВ, НА КОТОРЫЕ МЫ ОПИРАЕМСЯ, ОЦЕНИВАЯ опыт, возможно, самым важным является сравнение с окружающими. Ответ на вопрос: «Как у меня дела?» зависит от собственного опыта в прошлом, надежд и ожиданий. Но мы не можем задаться этим вопросом или от-

ветить на него в отрыве от социума. Вопрос «Как у меня дела?» практически всегда содержит невысказанное продолжение — «по сравнению с окружающими».

Социальные сравнения предоставляют информацию, способствующую оценке собственного опыта. Множество событий в жизни недостаточно ярко выражены, чтобы оценить их самостоятельно. Что значит оценка «хорошо» за экзамен? Насколько хорош ваш брак? Стоит ли волноваться, если ребенок в подростковом возрасте увлекается тяжелой музыкой? Достаточно ли высоко вас ценят на работе? Несмотря на то что мы можем примерно оценить данные события сами по себе, приблизительных оценок недостаточно. Глядя на окружающих, мы «настраиваем» точность оценок. Подобная «настройка точности», в свою очередь, помогает решить, стоит ли в этой ситуации действовать.

Как мы видели в главе 7, создаваемые нами контрфактуалы могут быть направлены вверх (если представляем исход лучше) или вниз (если представляем исход хуже), и то же касается социальных сравнений. Мы можем сравнивать себя с людьми, которые добились большего (восходящее социальное сравнение) или меньшего (нисходящее социальное сравнение). Как правило, нисходящие увеличивают показатели нашего датчика удовольствия, а восходящие — наоборот. Социологи обнаружили: восходящие на самом деле вызывают зависть, враждебность, плохое настроение, разочарование, снижение самооценки, уровня счастья и приводят к стрессу. Подобным образом нисходящие повышают самооценку, улучшают настроение и снижают уровень тревожности.

Однако не всегда работает именно так. Иногда, прибегая к социальным сравнениям, люди положительно реа-

гируют на восходящие сравнения и отрицательно на нисходящие. Узнав, что другим людям приходится хуже, чем вам, вы можете решить, что и сами способны потерпеть неудачу. Сравнивая себя с теми, кто находится в не самом выигрышном положении, можете порадоваться превосходству, но помимо этого, можете ощутить прилив вины, смущения, нежелания столкнуться с завистью других людей и их неодобрением, а также со страхом, что также потеряете приобретенное. Сравнивая себя с людьми, которые добились большего, вы можете злиться или завидовать, однако они могут вдохновлять вас или мотивировать на дальнейшие свершения. Так, в одном исследовании выяснилось: больные раком пациенты радовались, когда им рассказывали о других пациентах, лечение которых идет успешнее. Возможно, в связи с надеждой, что и собственное состояние может улучшиться.

Во многом социальные сравнения похожи на контрфактуальное мышление. Однако между ними есть важное различие. Теоретически мы контролируем и создание контрфактуалов, и их содержание. В этом нас ограничивают лишь пределы собственного воображения. Социальные сравнения контролировать не так легко. Если живете в социуме — как все мы, — то всегда сталкиваетесь с информацией о том, как дела у других. Учитель говорит об оценках всей группы, и ваше «хорошо» оказывается в сравнительном социальном контексте. Вы с супругом ссоритесь по дороге на вечеринку, на которой оказываетесь в присутствии парочек, наслаждающихся обществом друг друга. Вам только что отказали в повышении — а сестра рассказывает, как прекрасны дела у нее на работе. Мы не можем закрыться от подобной информации. Лучшее, что можно сделать, — не задумываться слишком часто.

Погоня за статусом

ЗАЧАСТУЮ ЛЮДИ СКЛОННЫ ПРИБЕГАТЬ К СОЦИАЛЬНЫМ СРАВНЕНИЯМ, так как заботятся о своем статусе, а он невозможен без социальных сравнений. Частично удовольствие от достижений или покупок зависит от осознания: не каждый так может. И вместе с тем, как другие начинают «догонять», растут и стремления тех, кто в первых рядах «гонки», так как они хотят оставаться в привилегированной позиции.

В книге *Choosing the Right Pond* (рус. «Выбирая свой пруд») экономист Роберт Фрэнк говорит, насколько социальная жизнь определяется нашим стремлением быть крупной рыбой в своем кругу.

Если бы существовал только один «пруд» — если бы все сравнивали собственное положение с положением окружающих — любой из нас казался бы неудачником. В конце концов, если в водоеме плавают киты, даже акулы покажутся мелочью. Так что вместо сравнения себя со всеми подряд мы находим такое место в жизни, чтобы в *своем* «пруду», в сравнении с *собственной* контрольной группой, мы казались успешными. Лучше быть третьим по уровню зарплаты юристом в небольшой фирме и получать \$120 000 в год, чем юристом среднего звена в большой компании, получая \$150 000 в год.

Неравное распределение редких и оттого желанных товаров подталкивает людей сравнивать себя с окружающими и испытывать неудовлетворение.

Путь к счастью — путь к успеху в нашей гонке за статусом — это найти подходящий пруд, где можно спокойно остаться.

Насколько серьезно мы озабочены собственным статусом? Несколько лет назад проводилось исследование,

участникам которого предлагали пару гипотетических ситуаций и выбор чего-то одного. Например, между зарплатой в \$50 000 в год, если остальные получают \$25 000, и зарплатой в \$100 000 в год, но другие будут получать по \$200 000. Или выбрать между образованием в 12 лет (старшая школа), в то время как у окружающих будет по 8 лет, или 16 лет обучения (университет), но окружающие будут учиться по 20 лет. Участников просили выбрать: коэффициент интеллекта 110, если у окружающих 90, или же IQ 130, но у окружающих — 150. Чаще всего более половины респондентов выбирали варианты, которые позволяли им оказаться в лучшей позиции *относительно* других. Лучше быть крупной рыбой, зарабатывая по \$50 000 в год в маленьком пруду, чем мелкой рыбешкой, зарабатывая по \$100 000 в большом.

Статус, социальное сравнение и выбор

ЗАБОТА О СТАТУСЕ ПОЯВИЛАСЬ ДОСТАТОЧНО ДАВНО. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ, я полагаю, в наши дни проблема стоит более остро, чем раньше. И снова это связано с огромным количеством вариантов выбора. Вспоминая мысль Фрэнка, что надо «выбрать свой пруд», что же можно назвать правильным? Неизбежно участвуя в социальных сравнениях, с кем мы начинаем сравнивать себя?

Раньше подобные сравнения оставались локальными: мы смотрели на соседей и членов семьи, не имея доступа к информации о людях вне своего социального круга. Но с развитием телекоммуникаций (телевидения, фильмов, интернета) почти все мы получили доступ к информации практически обо всех окружающих. Человек, проживающий в рабочем районе, пятьдесят лет назад был бы доволен собственным доходом, типичным для нижнего среднего

класса, так как это позволяло ему жить на том же уровне, что и окружающие. Вокруг было не так много поводов, чтобы захотеть повысить статус. А сейчас дела обстоят иначе. Тот же человек вынужден множество раз в день наблюдать за жизнью богачей. Кажется, в наши дни все оказались в одном большом пруду, и жизнь любого могла бы быть нашей. Подобные универсальные, но при этом нереалистично высокие стандарты не позволяют наслаждаться жизнью тем, кто находится посередине или ниже, даже если реальные обстоятельства становятся лучше.

Социальные сети, такие как *Facebook*¹, только усугубляют проблему. Люди не пишут там о рутинных элементах жизни, не говорят о работе, которую им не удалось получить, не выкладывают фотографии неудавшегося отпуска. Вероятно, какая-то часть нас понимает: друзья на *Facebook* выкладывают самые удачные снимки. Но затем мы спрашиваем себя: может ли с этим сравниться наша повседневность? А она, конечно, не может.

Позиционная конкуренция

ЕСЛИ ОСТАНОВИТЬСЯ В СВОИХ РАССУЖДЕНИЯХ НА ЭТОМ, ТО ХОРОШЕЙ идеей может показаться следующее решение проблемы социальных сравнений: надо меньше беспокоиться о собственном статусе. Тогда разочарование от социального сравнения стоило бы воспринимать как проблему, влияющую на общество, на каждого его члена по отдельности, и это можно исправить, меняя отношение каждого человека к данной проблеме — одного за другим.

¹ Социальная сеть Facebook запрещена на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.



**- ПОСМОТРИ, КАК ОНИ ВЫРЯДИЛИСЬ, ДОЛЖНО БЫТЬ,
ЕЩЁ И В ПЕРВЫХ РЯДАХ СИДЯТ!**

Но даже если бы людей можно было отучить заботиться о статусе, они все равно были бы не довольны имеющимся. У нас есть веские причины верить, что чем бы мы ни обладали, этого недостаточно. Социальная и экономическая системы, в которых мы живем, частично основаны на неравном распределении редких и оттого желанных товаров, и они подталкивают людей без конца сравнивать себя с окружающими и испытывать неудовлетворение. Так что, изменив людей, при этом не меняя систему, мы ничего не добьемся.

Как я говорил в главе 4, экономист Фред Хирш в книге *Social Limits to Growth* (рус. «Социальные ограничения роста») писал: несмотря на развитие технологий, позволяющих нам прокормить все большее количество людей с той же площади земли и увеличивающих количество детей, которых можно вакцинировать от полиомиелита при бюджете в \$1 000, все еще есть товары, которые не станут одинаково доступны, как бы технологии ни развивались. Например, не все смогут получить по отрезку земли на побережье. Не все смогут работать на самой интересной должности. Не все могут стать начальниками, пойти в лучший университет или вступить в лучший местный клуб, и не все могут позволить себе лечение у «лучшего» в «лучшей» клинике. Хирш называет подобные блага «позиционными», так как вероятность их получения зависит от положения человека в обществе. Вне зависимости от количества ресурсов, которыми он обладает, если у окружающих есть хотя бы столько же, шансы получить эти блага падают. Иногда подобные товары и блага становятся позиционными, так как их количество нельзя увеличить. Не получится повесить всем по картине Ван Гога в гостиной. Или проблема заключается в том, что чем больше потребителей получает до-

ступ к данным благам, тем менее ценными они становятся из-за избытка людей. В районе Нью-Йорка есть множество приятных пляжей, на которых могут разместиться тысячи посетителей. Но чем больше людей их посещает, тем меньше там места — трудно даже прилечь, становится все более шумно — даже собственных мыслей не слышно, и все грязнее, так что даже находиться там неприятно. А дороги, ведущие к этим пляжам, превращаются в парковки. Учитывая все это, единственный способ насладиться подобным отдыхом в полной мере — отправиться на пляж подальше от города, хотя это займет много времени, или же купить собственный пляж, хотя это дорого.

Все мы можем согласиться, что от уменьшения позиционной конкуренции выиграли бы все. От нее масса проблем: стресс, затраты, а кроме того, она искажает наши жизни. Родители, желая только лучшего своему ребенку, поощряют хорошую учебу — чтобы он смог поступить в достойный университет. Однако так делают все, и взрослые начинают давить сильнее. Но так же поступают остальные. Они отправляют детей в школы с углубленными направлениями и образовательные летние лагеря. И так делают все окружающие. Тогда родители берут кредиты, чтобы отправить ребенка в частную школу, как и другие родители. Или начинают пилить чадо, чтобы тот стал великим музыкантом или спортсменом, еще кем-нибудь выдающимся, нанимают частных преподавателей и тренеров, но, конечно, так делают и другие, по крайней мере те, кто еще не разорился в попытке угнаться за остальными. В это время бедный ребенок настолько замучен стремлениями родителей, что теряет интерес ко всему, навязанному родителями ради будущего.

Студенты трудятся для получения хороших оценок, даже когда им неинтересно учиться. Люди ищут новую работу,

даже когда их устраивает текущий вариант. Словно мы находимся на переполненном футбольном стадионе, наблюдая решающую игру сезона: зритель чуть ближе к полю встает, чтобы увидеть происходящее на поле, тем самым запуская цепную реакцию. Скоро стоит весь стадион — только чтобы было видно не хуже, чем раньше. Теперь все стоят, а не сидят, однако ни у кого позиция не стала лучше. И если кто-то в одностороннем порядке решительно откажется стоять, вероятно, он ничего не увидит, словно и не приходил на стадион.

В погоне за позиционными благами мы все оказываемся на крысиных бегах, где отказаться от гонки значит проиграть.

Социальное сравнение: все ли так делают?

ХОТЯ КАЖЕТСЯ, ЧТО ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОЦИАЛЬНОГО СРАВНЕНИЯ пронизывает все вокруг, складывается ощущение, что не все обращают на нее внимание. Или, как минимум, не на всех она влияет одинаково. Психолог Соня Любомирски вместе с коллегами провела серию исследований, направленных на выявление реакций различных людей на информацию для социального сравнения. В результате выяснилось: подобная информация относительно слабо влияет на счастливых людей.

Перед экспериментом Любомирски разработала опросник (который приведен ниже), предназначенный для измерения «хронического уровня счастья» (противопоставленного их настроению в конкретный момент жизни), чтобы оценить участников — счастливы ли они в целом или нет.

Затем в одном из исследований участников попросили расшифровать анаграммы, работая бок о бок с другим

человеком (подсадным респондентом, сотрудничающим с экспериментаторами). Иногда этот человек справлялся с заданием намного лучше, чем участник, а иногда — намного хуже. Любомирски обнаружила, что на счастливых людей результат соседей практически не влиял, вне зависимости от того, насколько хорошо или плохо они справлялись. Когда их просили оценить собственную способность расшифровывать анаграммы и рассказать о своих чувствах по этому поводу, счастливые давали оценки выше после задания, чем до него. Их оценка собственных способностей, а также настроение оказывались выше, если они работали рядом с более медленным участником, чем когда они работали с более «сообразительным», но ненамного, к тому же в обоих случаях самооценка повысилась. И наоборот, несчастные значительно выше оценивали себя и больше радовались работе рядом с более медленным участником и ниже оценивали свои способности и настроение, если работали бок о бок с более «быстрым» участником.

ШКАЛА СУБЪЕКТИВНОГО СЧАСТЬЯ

В каждом вопросе или утверждении обведите в кружок цифру на шкале, которая наиболее точно описывает вас.

1. В целом я считаю себя:

1 2 3 4 5 6 7

**не очень счастливым
человеком**

**очень счастливым
человеком**

2. В сравнении с большинством сверстников я:

1 2 3 4 5 6 7

менее счастлив

более счастлив

3. Некоторые люди в целом очень счастливы. Они наслаждаются жизнью, что бы с ними ни происходило, и берут от нее все. Насколько это утверждение подходит для вас?

1 2 3 4 5 6 7

абсолютно не подходит

идеально подходит

4. Некоторые люди в целом несчастны. Хотя у них нет депрессии, всегда кажется, будто они не так счастливы, как могли бы быть. Насколько это утверждение подходит для вас?

1 2 3 4 5 6 7

абсолютно не подходит

идеально подходит

(Опубликовано с разрешения *Kluwer Academic Publishers*)

В другом исследовании участников просили записать на видео урок для дошкольников. Приглашенный «эксперт» (снова подставной участник, работающий на экспериментаторов) давал подробный отзыв о результате. Участники трудились рядом с партнером, который проводил подобный урок. Исследователей интересовал вопрос, насколько отзыв повлияет на настроение участников. Настроение счастливых людей улучшалось, когда их хвалили, и ухудшалось, когда отзыв был не таким положительным, однако

слышали они или нет отзывы на работу других, не играло никакой роли. И наоборот, на несчастных серьезно влиял отзыв, который получали их товарищи. Если у участника оказывался хороший отзыв, а его партнер получал еще *лучше*, настроение ухудшалось. Если участника ругали, а его партнера ругали *сильнее*, настроение становилось лучше. Кажется, единственный фактор, влияющий на настроение несчастливых людей, — то, насколько хорошо они справились с заданием в сравнении с напарником. Лучше,

Довольствование доста-
точно хорошим — наи-
более продуктивный
путь к сохранению неза-
висимости перед лицом
растущего количества
вариантов выбора.

если тебе скажут, что ты плохой учитель, но другие еще хуже, чем если скажут, что ты достаточно хороший, однако другие — лучше.

В следующем исследовании Любомирски хотела выяснить причины настолько разной реакции у счастливых и несчастливых в одной и той же ситуации. Она обнаружила: когда обе группы отвлекались после получения отрицательного отзыва о своем результате, разницы между ними не было — обе группы реагировали как счастливые. В случаях, когда и тех и других заставляли задуматься об отрицательном отзыве, разница снова стиралась: все участники реагировали как несчастные люди. Получается, что ключевое отличие между ними в способности отвлекаться или задумываться: счастливые способны переключиться на что-то другое и продолжать, а несчастные начинают снова и снова обдумывать неудачу, страдая все больше.

Исходя из этих результатов, мы не можем точно сказать, что из этого причина, а что — следствие. Несчастные чаще погружаются в рассуждения о социальных сравнениях в отличие от счастливых или же именно рассуждения о соци-

альных сравнениях делают нас несчастными? Полагаю, оба предположения верны. Тенденция погружаться в мрачные мысли включает несчастных людей в бесконечную воронку, подкармливаемую социальным сравнением. При этом, опираясь на данные текущих исследований, можно сказать, что социальные сравнения никак не помогают нам больше радоваться решениям, которые мы принимаем.

Максимизация, довольствование и социальное сравнение

УРОВЕНЬ СЧАСТЬЯ — НЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ ФАКТОР, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЙ нашу реакцию на социальное сравнение. И снова огромную роль играет то, кем мы являемся: максимизаторами или довольствователями.

В исследовании, о котором мы говорили в главе 4, участники, заполнившие шкалу максимизации, должны были расшифровывать анаграммы бок о бок с другими людьми (которые справлялись с заданием быстрее или медленнее). Мы выяснили, что на максимизаторов сильнее влияло присутствие других людей. Трудясь рядом с человеком, быстрее решавшим поставленную задачу, максимизаторы сильнее расстраивались и ниже оценивали собственную способность. На тех, кто способен довольствоваться достаточно хорошим результатом, социальные сравнения не оказали подобного влияния.

Кроме того, когда участникам задавали вопросы о том, как они ходят за покупками, оказалось, что максимизаторы больше заботятся о социальных сравнениях. Они внимательнее относятся к тому, что покупают другие, а на их мнение о собственном удовлетворении сильнее влияет то, насколько довольными кажутся другие.

Если задуматься, чего максимизация требует от людей, результат кажется очевидным. Максимизаторы хотят получить лишь лучшее, но как понять, что у тебя именно лучшее, если не сравнивать? И чем больше у нас возможных вариантов, тем сложнее определить, что же все-таки «лучше» всего. Таким образом максимизаторы в собственных суждениях становятся рабами опыта других людей.

Перед довольствователями подобная проблема не стоит. Они ищут достаточно хорошие варианты, и хотя могут использовать опыт окружающих для понимания, что же будет достаточно хорошим, это вовсе не обязательно. Для выработки стандартов им достаточно внутренней оценки. «Достаточно хорошая» зарплата — это та, что позволяет им жить в уютном доме, покупать приличную одежду, иногда выходить в свет и так далее. Неважно, что другие могут зарабатывать больше. Достаточно хорошая стереосистема — это та, которая устраивает именно их в плане глубины звука, удобства, внешнего вида и надежности.

Эти два подхода создают своего рода парадокс. Слово «максимизатор» подразумевает стремление к лучшему, а это, в свою очередь, говорит о существовании некоторого абсолютного стандарта. Получается, есть лишь один «лучший» вариант, и неважно, насколько тяжело его найти. Казалось бы, человека с абсолютными стандартами не так сильно должны волновать действия других. И наоборот, довольствуясь тем, что есть, мы стремимся к достаточно хорошему, а это подразумевает относительные стандарты в сравнении с нашим собственным прошлым опытом и с опытом окружающих. Несмотря на это, мы наблюдаем противоположную картину: именно максимизаторам свойственно иметь относительные стандарты, а довольствователям более свойственно придерживаться абсолютных. Теоретически «лучшее» — это идеал, который существует вне зависимости от того, что

есть у других, а на практике найти нечто «лучшее» настолько сложно, что люди прибегают к сравнениям. «Достаточно хорошее» — это не объективный стандарт, существующий для всех одинаково, и он всегда будет зависеть от оценивающего человека. Однако, по существу, он не нуждается в сравнении со стандартами и достижениями других.

Таким образом снова получается, что, довольствуясь достаточно хорошим, мы идем по наиболее эффективному пути к сохранению независимости перед лицом все растущего количества вариантов выбора.

Варианты выбора и социальное сравнение

МЫ УБЕДИЛИСЬ: ЧЕМ БОЛЬШЕ ВАРИАНТОВ ЕСТЬ, ТЕМ СЛОЖНЕЕ нам собирать информацию для принятия верного решения. Чем сложнее собирать информацию, тем более вероятно, что мы будем полагаться на решения, принятые окружающими. Даже если вы не собираетесь найти лучшие в мире обои для кухни, столкнувшись с тысячами и сотнями возможных вариантов, можно упростить поиск достаточно хорошего варианта, зная, что в этой ситуации выбирали другие — и так огромное количество доступных вариантов подтолкнет вас к желанию узнать действия людей. Но чем больше вы прибегаете к социальным сравнениям, тем больше вероятность, что оно на вас повлияет, а его влияние зачастую оказывается негативным. Так, заставляя нас обращать внимание на действия окружающих перед принятием собственных решений, мир избыточных опций чаще всего побуждает нас чувствовать себя хуже из-за нашего решения, чем если бы мы не начали сравнивать вовсе. Это еще одна причина, по которой рост количества доступных вариантов вносит свой вклад в то, как нас разочаровывает сделанный выбор.

ГЛАВА 10

Кто виноват?



Выбор, разочарование и депрессия

Я ПРЕДПОЛАГАЛ, ЧТО ПРИ НАЛИЧИИ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБИРАТЬ из неограниченных вариантов результаты решений оказываются лучше, чем если бы выбор был ограничен, но это не так. Выбор разочаровывает нас все чаще. Однако дело намного серьезнее, чем просто разочарование. Ничем не ограниченный выбор может заставить страдать по-настоящему, я в этом абсолютно убежден. Когда результаты решений, причем неважно, касается это банальных вещей или важных вопросов, товаров потребления или работы и отношений, разочаровывают, мы спрашиваем себя, почему так получилось. А задавшись вопросом «Почему?», мы часто начинаем винить себя в произошедшем.

Американский «коэффициент счастья» хоть и постепенно, но постоянно уменьшается на протяжении более чем поколения. Несмотря на то что валовой национальный продукт США, ключевое мерило процветания, за последние сорок лет увеличился более чем вдвое, количество населения, считающее себя «очень счастливым», уменьшилось приблизительно на 5%. Можно подумать, что это не такое уж и большое число, но 5% — это почти 15 млн человек,

которые в семидесятые сказали бы, что очень счастливы, но сейчас они так не считают. Подобная закономерность обнаруживается, если задавать респондентам более точные вопросы: насколько они довольны браком, работой, финансовыми обстоятельствами и местом жительства. Кажется, словно вместе с тем, как общество становится все богаче, а сами американцы все более свободны и могут добиваться своих целей и делать то, что им нравится, они становятся все менее и менее счастливыми.

Наиболее ярко прослеживается подобное уменьшение уровня счастья в росте количества случаев клинической депрессии. Это своего рода противоположный конец «шкалы счастья». По некоторым оценкам, депрессия была распространена в 2000 году в 10 раз больше, чем в 1900 году.

Ее симптомы таковы:

- потеря интереса и удовольствия в повседневных делах, включая работу и семью;
- нехватка энергии, слабость;
- ощущение собственной никчемности, чувство вины;
- нерешительность;
- проблемы с концентрацией и четким мышлением;
- навязчивые мысли о смерти, включая суицидальные;
- бессонница;
- потеря интереса к сексу;
- потеря аппетита;
- грусть: ощущение беспомощности и безнадежности;
- низкая самооценка.

Помимо очевидного факта, что жертвы депрессии невероятно несчастливы, это расстройство влияет на общество в целом. Друзья, коллеги, супруги или дети людей с депрес-

сией также страдают. О детях меньше заботятся, о дружбе забывают или злоупотребляют ею, коллеги должны доделывать некачественную работу за товарища. Помимо этого, люди с депрессией чаще болеют. Люди со средним уровнем депрессии в 1,5 раза чаще пропускают работу, чем люди без нее, а серьезная депрессия заставляет людей пропускать работу в пять раз чаще. Кроме того, люди с депрессией умирают раньше по ряду причин, в том числе и от болезней сердца. Конечно, суицид — одно из самых крайних последствий. Люди с депрессией кончают жизнь самоубийством в 25 раз чаще, чем люди без, и, по приблизительным оценкам, более 80% самоубийц показывали признаки серьезной депрессии.

Клиническая депрессия — это многогранное явление, у которого есть несколько разновидностей и, несомненно, множество причин.

Вместе с улучшением нашего понимания депрессии может оказаться, что тот феномен, который мы сейчас считаем одним расстройством, это целая их группа со схожими проявлениями, но различными причинами.

Поэтому, говоря о депрессии, мы не сможем описать ее проявления у каждого человека. Однако некоторые идеи, способные помочь понять это заболевание глубже, уже появились.

Выученная беспомощность, контроль и депрессия

ВЫШЕ МЫ ОБСУЖДАЛИ ОТКРЫТИЕ СЕЛИГМАНОМ И КОЛЛЕГАМИ «выученной беспомощности». Они проводили серию экспериментов, посвященных базовым процессам обучения у животных. В ходе исследования животным надо

было перепрыгнуть невысокий барьер, чтобы избежать слабого удара током. Как правило, они достаточно легко и быстро учились, но группа животных, которых до эксперимента подвергали ряду неизбежных ударов током, учиться не могли. И более того, многие даже не пытались: они пассивно сидели, терпя удары и даже не рискуя подойти к препятствию. Научившись беспомощности, животные применяли этот урок к другой ситуации, которую на самом деле могли контролировать.

Когда лабораторное исследование продолжилось, Селигман был поражен количеством параллелей между беспомощными животными и людьми с клинической де-

прессией. Особенно его удивило сходство пассивности беспомощных животных и пассивности людей в депрессии, для которых иногда даже такие банальные задания, как выбор наряда с утра, кажутся слишком сложными. Селигман предположил, что как минимум некоторые примеры клинической депрессии были связаны с потерей контроля над жизнью. То есть убедившись в собственной беспомощности в какой-то ситуации, ее переносят на последующие ситуации. Таким образом, согласно гипотезе ученого, наличие контроля — один из ключевых факторов психологического благосостояния.

Наличие контроля — один из ключевых факторов психологического благосостояния.

Его фундаментальная роль была подчеркнута в исследовании трехмесячных младенцев, которое проводилось более чем сорок лет назад. Младенцы в одной группе — обладавшие толикой контроля — лежали в обычной колыбельке, головой на подушке. Сверху на колыбели был установлен прозрачный зонтик с фигурками животных, подвешенными на пружинках. Младенцы не видели эти фи-

гурки, но, если поворачивали голову, загорался свет, и эти «танцующие» фигурки становились ненадолго видимыми, а затем свет выключался. Поворачивая голову (случайно), младенцы видели фигурки и проявляли интерес и восторг. Они достаточно быстро научились оставлять их в зоне видимости, снова и снова поворачивая голову. Помимо этого, младенцы каждый раз радовались зрелищу. Другая группа никак не контролировала ситуацию: каждый раз, когда малыш из первой группы включал свет за зонтиком в своей колыбельке, он включал свет одному младенцу из второй группы. Таким образом, младенцы оттуда видели танцующие фигурки так же часто и на протяжении того же времени, что и их сверстники, контролирующие зрелище. Изначально эти младенцы так же радовались, однако интерес быстро пропал. Они адаптировались.

Такая разница в реакциях позволила исследователям предположить, что не танцующие игрушки так радуют младенцев, а ощущение контроля. Дети продолжали улыбаться и агукать при виде зрелища, словно понимая, что именно благодаря им все и происходит. «Это я сделал. Ну разве не здорово. И я могу повторить, если захочу». Другие, кто просто смотрел на танцующие фигурки, не испытывали подобного.

Младенцы вообще мало что контролируют. Они не могут подвинуться ближе к вещам, которые им нравятся, или отодвинуться от того, что не нравится. Они не особо контролируют руки, так что хватать предметы и манипулировать ими тоже не так-то просто. Их постоянно тревожат, трогают, поднимают и опускают без предупреждения по непонятной им логике. Для них мир — это всего лишь набор событий, которые с ними происходят, из-за чего они словно оказываются в распоряжении окружающих. Воз-

можно, именно по этой причине способность контролировать хоть что-то кажется такой восхитительной.

Подобное исследование важности контроля для благосостояния людей также было отлично продемонстрировано в другом эксперименте с участием людей на противоположной стадии жизненного цикла. Одной группе жителей дома престарелых рассказали о важности ответственности за собственные действия в доме, а второй сообщили, насколько важно местным работникам о них заботиться. Первой группе, помимо этого, дали возможность выбрать бытовое задание, которое надо выполнять каждый день, а также по растению, за которым надо ухаживать. Второй возможность выбора не дали, а за растениями в их комнате ухаживал персонал. Обитатели, способные хоть немного контролировать жизнь, были активнее и внимательнее, а также оценивали свое благосостояние выше, чем те, кто никак не контролировал происходящее. И более того, постояльцы, способные что-то контролировать, в среднем прожили на несколько лет дольше, чем те, кто был лишен данной возможности. Таким образом, с самого рождения и до смерти наличие контроля над жизнью играет огромную роль.

Беспомощность, депрессия и стили атрибуции

ТЕОРИЯ СЕЛИГМАНА О ДЕПРЕССИИ С ОПОРОЙ НА БЕСПОМОЩНОСТЬ не была лишена некоторых проблем. Ключевая из них: не все люди, в значительной степени лишенные контроля над жизнью, заболевали депрессией. Поэтому в 1978 году Селигман вместе с коллегами модифицировал теорию. Новая версия предполагала, что между беспомощностью и депрессией есть еще ряд важных психологи-

ческих шагов. В ней говорилось, что, когда люди терпят неудачу, переживают отсутствие контроля, они начинают задаваться вопросом, почему так произошло: «Почему мой партнер решил разорвать отношения?», «Почему я не получил работу?», «Почему у меня не вышло заключить сделку?», «Почему я не сдал экзамен?». Другими словами, люди пытаются понять причину собственной неудачи.

Селигман с коллегами предположили следующее: пытаясь найти причину своего провала, они проявляют склонность к той или иной версии событий, зачастую и не связанной с настоящей причиной. У этих предположений есть три главных измерения, в рамках которых мы воспринимаем эти ситуации как глобальные или конкретные, хронические или временные, личные или универсальные.

Предположим, вы идете на собеседование на должность в области маркетинга и связей с общественностью, но в работе вам отказывают. Вы задаетесь вопросом, почему так произошло. Вот возможные варианты ответов:

ГЛОБАЛЬНАЯ: Мое резюме выглядит не лучшим образом, а еще я нервничаю во время собеседований. Меня с трудом возьмут на работу.

КОНКРЕТНЫЙ: Я не особо разбираюсь в товаре, который они продают. Чтобы успешно пройти собеседование, надо больше почитать про это дело.

ХРОНИЧЕСКАЯ: Я не самый активный и ответственный человек. У меня совсем другой характер.

ВРЕМЕННАЯ: Совсем недавно я болел простудой, и только что долечился. К тому же я не выспался и проявил себя не так хорошо, как мог бы.

ЛИЧНАЯ: Работа была передо мной. Но я не сумел справиться с собеседованием.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ: У них уже кто-то свой занял эту должность, а вакансию выложили просто так. Посторонний и не мог бы получить эту работу.

Если вы не получили предложение и объяснили себе это с точки зрения конкретного, временного и универсального подходов, чего будете ждать от следующего собеседования? Что ж, если станете искать работу в той области, в которой разбираетесь лучше, если выпалились и чувствуете себя более энергичными и если вакансии на самом деле открыта, у вас все получится замечательно. Другими словами, то, что вам не удалось получить *эту* работу, практически никак не предсказывает ситуацию в следующий раз.

Но представьте, что вместо этого вы чаще объясняете неудачи глобальными, хроническими и личными причинами. Если ваше резюме составлено не самым удачным образом, вы нервничаете во время собеседований, если вы скорее пассивный человек и уверены, что данная вакансия действительно была открыта для «нужного человека» (а не для вас), то ожидания от будущего достаточно мрачны. Вы не только не смогли получить *эту* работу, но и *другую* получите с трудом, если вообще получите.

В этой обновленной теории говорится: беспомощность, связанная с неудачами и отсутствием контроля, приводит к депрессии, если человек склонен объяснять собственные неудачи с точки зрения глобальных, хронических и личных подходов. Именно тогда человек будет ожидать, что за одним провалом последует другой, затем еще один, и еще,

и еще. В чем тогда смысл вылезать из кровати, одеваться и пробовать другое, если все результаты предсказаны.

Тесты, проведенные для проверки пересмотренной теории, дали невероятные результаты. Люди действительно отличаются по типу объяснений, которые они приводят.

«Оптимисты» объясняют успехи хроническими, глобальными и личными причинами, а неудачи — конкретными, временными и универсальными. «Пессимисты» поступают наоборот. Оптимисты чаще говорят: «Я получил “отлично”!», но «Она поставила мне “удовлетворительно”», а пессимисты: «Я получил тройку», но «Он поставил мне пятерку».

Чем больше мы способны распоряжаться собственной жизнью, тем больше-го от себя ждем.

Именно пессимисты в большей степени подвержены депрессии. При оценке предрасположенности к тем или иным объяснениям у людей

без депрессии можно предсказать, кто из них способен подвергнуться влиянию депрессии, если что-либо в жизни пойдет не по плану. Те, кто объясняют неудачи хроническими причинами, чаще ожидают, что неудачи будут повторяться, в отличие от людей, объясняющих временными. Люди, которые находят глобальные причины своим поражениям, ждут поражений во всех сферах жизни, а те, кто находит причины конкретные, этого не ждут. У людей, видящих личные причины в своих провалах, сильнее страдает самооценка, чем у тех, кто видит универсальные.

Я не считаю, что приписывать все успехи себе и списывать неудачи на окружающий мир — это рецепт счастливой и успешной жизни. Многие могут дать логические и точные объяснения происходящего, вне зависимости от их психологической цены, так как именно конкретные и четкие объяснения помогают в будущем принять пра-

вильное решение. И несмотря на это, думаю, стоит сказать, что на большинство людей ощущение собственной вины оказывает негативное психологическое влияние. И как мы увидим, намного проще винить себя за разочарования в мире, где мы свободны выбирать, чем в мире, где количество вариантов ограничено.

Беспомощность, депрессия и современная жизнь

СЕЙЧАС СРЕДНИЙ КЛАСС КОНТРОЛИРУЕТ СОБСТВЕННУЮ ЖИЗНЬ и распоряжается автономией, невообразимой в более ранние времена. Миллионы могут жить той жизнью, которую сами выбрали, практически без ограничений — материальных, экономических или культурных. Они сами — а не родители — выбирают, когда и на ком жениться, если вообще жениться. Они — а не религиозные лидеры — решают, как одеваться. И они — а не правительство — решают, что смотреть по телевизору или читать в газетах. Подобная степень независимости в сочетании с теорией, предполагающей связь между депрессией и беспомощностью, значит, что клиническая депрессия должна встречаться все реже.

Но вместо этого мы видим, что количество случаев депрессии *растет* так быстро, что Мартин Селигман назвал это эпидемией. Приблизительно у 7% взрослых в Америке наблюдается серьезный эпизод депрессии в год. И более того, кажется, что теперь она проявляется у все более молодых людей. По текущим оценкам, целых 5% американцев сталкиваются с эпизодами клинической депрессии в возрасте до 14 лет. Это в два раза больше, чем у предыдущего поколения.

Количество случаев самого крайнего проявления депрессии — самоубийств — также растет и случается все раньше. Среди учеников старшей школы и студентов США суицид — вторая по частоте причина смерти (после несчастных случаев). За последние 50 лет количество самоубийств среди студентов-американцев выросло больше чем в два раза. Во всем развитом мире растет статистика суицидов среди подростков и молодежи. Согласно исследованию ЮНИСЕФ, где сравнивалось количество самоубийств в 1970-х, 1980-х и 1990-х годах, обнаружилось: статистика выросла в три раза во Франции, более чем в два раза в Норвегии, в два раза в Австралии и на 50% (и даже больше) в Канаде, Англии и США. Только в Японии и в стране, которая тогда была Западной Германией, количество суицидов среди подростков уменьшилось.

Что же могло стать причиной такого повального несчастья в эпоху личных свобод и контроля?

Растущие ожидания

В О-ПЕРВЫХ, ПОЛАГАЮ, ВМЕСТЕ С РОСТОМ КОЛИЧЕСТВА КОНТРОЛЯ на протяжении всех этих лет росли и ожидания по этому поводу. Чем в большей степени мы способны распоряжаться собственной жизнью, тем большего от себя ждем. Мы должны найти достаточно полезное и интересное образование; захватывающую, высокооплачиваемую и социально уважаемую работу; сексуально, интеллектуально и эмоционально привлекательного партнера, который в то же время был бы любимым и верным. Наши дети должны быть красивыми, умными, добрыми, послушными, но в то же время независимыми. А все, при-

обручаемое нами, просто обязано быть лучшим. Имея такую возможность выбирать, мы не можем остановиться на «достаточно хороших» вещах. Отношение к свободе выбора, а также количество доступных возможностей, предлагаемых современной жизнью, как я полагаю, внесло свой вклад в становление нереалистичных ожиданий.

В прошлой главе мы видели, что уровень удовольствия, которое мы получаем от некоторого опыта, связан с ожиданиями, как и с качеством собственно опыта. Люди на диете оценивают потерю веса относительно своих ожиданий о похудении. Очень приятно обнаружить, что вы сбросили 4 кг, если хотели сбросить 2 кг, но не в случае, когда собирались похудеть на 7 кг. Студенты относятся к оценкам в зависимости от ожиданий. Приятно получить «хорошо», если надеялись на «удовлетворительно», а не рассчитывали получить «отлично».

Если я прав в своей оценке ожиданий, которые современные люди возлагают на свои жизни, почти любой опыт окажется разочаровывающим — а значит, будет казаться провалом. Провалом, который мы могли бы предотвратить, сделав правильный выбор.

Сравните эту ситуацию с положением дел в обществе, где браки заключаются по договоренности и люди не могут контролировать, на ком женятся. Или общества, где возможность выбирать образование ограничена, так что люди не могут решать, чему учиться. С точки зрения психологии в подобных обществах, где вы не можете контролировать свою жизнь, вы и не ожидаете от контроля ничего особенного. И в связи с этим, как я полагаю, отсутствие контроля не приводит к ощущению беспомощности и депрессии.

Рост независимости и чувство собственной вины

В МЕСТЕ С ПОСТОЯННЫМ РОСТОМ ОЖИДАНИЙ В АМЕРИКАНСКОЙ культуре все больше развивался индивидуализм, возможно, как побочный эффект желания максимально контролировать собственную жизнь. Быть менее независимым, привязать себя к семье, друзьям и обществу — в некотором роде значит ограничить себя нуждами семьи, друзей и общества. Если привязанности к окружающим серьезные, мы не можем делать все, что вздумается. По моему мнению, одна из самых сложных проблем, с которой сталкиваются юные новобрачные, — это когда супруги решают, где заканчивается их независимость и начинается ответственность за брачные клятвы.

Наша любовь к независимости не только значит, что мы ждем от всех вещей идеала, но и что мы стремимся сами делать все идеально. Когда не удастся (что происходит неизбежно), культура индивидуализма заставляет искать причину в себе, а не в универсальных факторах. В нашей культуре установлен определенный, официально приемлемый стиль объяснений, и ожидается, что человек будет обвинять себя в собственных неудачах. А подобные объяснения приводят нас к депрессии, если с нами происходит что-либо негативное.

Как следствие, современная тенденция придавать особую важность личной независимости и контролю может служить своего рода противоядием для вакцины от депрессии: принадлежность и глубокая приверженность социальным группам и институтам (семьям, гражданским ассоциациям, религиозным учреждениям и так далее). Между независимостью, стремлением определить свое «я»

и осознанным участием в жизни социальных групп возникает трение. Чтобы вкладываться в социальную жизнь в полной мере, необходимо в некоторой степени ограничивать себя. Таким образом, чем больше фокусируемся на себе, тем слабее становятся наши связи с окружающими. Политолог Роберт Патнэм в своей книге *Bowling Alone* (рус. «Боулинг в одиночку») писал об ослаблении социальных связей в современной жизни.

В этом контексте кажется релевантным, что в исследовании, проведенном 30 лет назад, количество заболеваний депрессией в общине амишей округа Ланкастер, штат Пенсильвания, было на 20% ниже, чем в целом по стране. Амиши — традиционное сообщество с тесными социальными связями, в котором не так много возможностей выбирать. В меньшей ли степени члены общин амишей контролируют свою жизнь? Несомненно. Контролируют ли они жизнь меньше, чем остальные из нас, если сравнивать степень контроля с собственными ожиданиями? Не думаю. Насколько они страдают от ограничений, которые накладывает на них участие в сообществе и связанная с этим ответственность? Подозреваю, не так сильно. Если рассматривать вопрос «изнутри» сообщества, где мнение по поводу независимости и возможности контролировать собственную жизнь сильно отличается от мнений, широко распространенных в США, можно сказать, что для амиша участие в жизни сообщества не несет в себе особенных жертв. Для него то давление, которое многие могут ощущать при мыслях о подобных обязательствах перед общиной, кажется естественным порядком вещей. Но американское общество превозносит независимость и контроль, таким образом поднимая ожидания по их поводу все выше, и из-за этого участие в делах общества кажется намного более затратным, чем могло бы.

Искажения, рождаемые на почве стремления к контролю, независимости и совершенству, наиболее очевидны в одержимости внешним видом. Эти доказательства тем более убедительны, что большинство из нас мало что может поделать с формой тела и весом. Сочетание генетической предрасположенности и раннего опыта играет ключевую роль в том, как мы будем выглядеть повзрослев, и практически все диеты приводят лишь к краткосрочным результатам. Однако эти факты противоречат тому, что ежедневно навязывает культура. Медиа и давление общества постоянно

говорят, что полнота — это
 Возможность выбирать
 среди огромного коли-
 чества вариантов — это
 психологическая нагрузка,
 особенно когда в придачу
 идет стремление получать
 лучшее во всех сферах
 жизни.

говорят, что полнота — это
 вопрос выбора, контроля, нашей
 ответственности; мы должны
 стремиться выглядеть идеально,
 а если выгядим не так — винить
 мы можем лишь себя. Культура
 диктует, что будь у нас больше
 силы воли и самоконтроля, мы бы
 смогли соблюдать режим питания
 и тренировок — и тогда все бы
 выглядели как кинозвезды. Тот факт, что в год американцы
 покупают более 50 млн книг о диетах и тратят на них бо-
 лее \$50 млрд, позволяет предположить, что большинство
 согласны — их внешний вид зависит от них самих.

Иллюзия того, что каждый способен иметь тело, кото-
 рое он или она хочет, особенно болезненно влияет на жен-
 щин, и в особенности в обществах, подобно нашему, где
 «идеальным» считается худоба. В странах, где существует
 культ худобы для женщин (например, Швеция, Велико-
 британия, Чехия или среди белого населения Америки),
 уровень расстройств пищевого поведения, таких как були-
 мия и нервная анорексия, намного выше. И еще более зна-

чимым является тот факт, что в культурах, где существует подобный культ, уровень депрессии у женщин в два раза выше, чем у мужчин. В культурах, где идеал красоты более разумен, частота депрессии не зависит от пола человека.

Предположительная связь между худобой и депрессией следующая: вес тела — это то, что люди должны контролировать, а выглядеть идеально значит быть худым. Когда человеку не удастся стать таковым, люди не только страдают при виде своего отражения в зеркале, но и сталкиваются с необходимостью признать, что не выглядят идеально по «своей вине».

Депрессия и стремление к лучшему

НЕДОСЯГАЕМЫЕ ОЖИДАНИЯ ВКУПЕ С ТЕНДЕНЦИЕЙ БРАТЬ НА СЕБЯ ответственность за удачу — ужасное сочетание. И как вы уже догадываетесь, особенно остро данная проблема стоит для максимизаторов. Так же как и с упущенными возможностями, сожалениями, адаптацией и социальным сравнением, от ожиданий и чувства собственной вины максимизаторы страдают больше. Они больше усилий вкладывают в принятие решений и большего ожидают от результатов, в связи с чем разочаровываются сильнее.

Согласно исследованию, которое я провел с коллегами, максимизаторы больше склонны к депрессии, и это неудивительно. Группа за группой людей разного возраста, пола, уровня образования, места жительства, расы, социального положения и экономического статуса подтвердили наши предположения о корреляции между максимизацией и депрессией. Среди людей, набравших максимальное количество баллов по шкале максимизации, больше всего показателей депрессии на грани с проявлениями клинической

депрессии. То же соотношение мы видим между максимизацией и депрессией, когда речь идет о подростках. Груз высоких ожиданий и личной ответственности в случаях, когда оправдать эти ожидания не получается, давит при принятии решений об образовании, работе и браке так же, как влияет на выбор кафе, в которое мы идем пообедать. И даже самые банальные решения связаны с тем же.

Если никак не избежать разочарования, если практически каждый совершенный выбор приводит к разочарованию и краху надежд и если вы постоянно берете ответственность за это на себя, даже банальные вещи начинают давить сильнее и сильнее, а мысль, будто вы ни с чем не справляетесь, опустошает.

Психология и экология независимости

ПАРАДОКСАЛЬНО, НО ДАЖЕ ВО ВРЕМЕНА, КОГДА ЗАВЫШЕННЫЕ ожидания и стремление к контролю вносят вклад в эпидемию депрессии, те, кто ощущает собственный контроль над происходящим, все равно находятся в лучшем психологическом состоянии, чем те, кто не контролирует окружение.

Чтобы понять эту закономерность, необходимо очертить границу между тем, что хорошо для отдельных людей, и тем, что положительно сказывается на обществе в целом, а именно между *психологией* независимости и *экологией* независимости. Ричард Эккерсли провел исследование на материале двадцати западных стран и Японии и обнаружил: фактором, в большей степени коррелирующим с различиями в количестве подростковых самоубийств в разных странах, является отношение данной культуры к независимости и контролю. Там, где люди больше ценят



- ЗРЯ ОНИ ОТПУСТИЛИ НАС НА СВОБОДНЫЙ ВЫГУЛ.

личную свободу и контроль, больше и количество самоубийств.

При этом Эккерсли указывает, что те же ценности позволяют некоторым людям в рамках тех же культур добиться невероятного успеха. Проблема в том, что на национальном (или «экологическом») уровне у тех же ценностей начинают проявляться негативные эффекты.

Проблему может усугублять явление, которое Роберт Лэйн назвал «гедонистическим запаздыванием». Лэйн говорит, что в любой культуре существует «тенденция особенно ценить те качества, которые помогали ей выделяться среди других, даже после того, как они теряют гедонистическую пользу». Он пишет, что это «объясняет множество проблем, влияющих на современные демократические государства». Гедонистическое запаздывание вместе с психологическими преимуществами и экологическими издержками принятой в культуре ценности независимости и контроля усложняют обществу путь к процветанию.

Очевидно, что переход возможности выбирать от блага до тяжкого бремени — непростой феномен. Скорее это результат сложных взаимодействий между рядом психологических процессов, которые пронизывают нашу культуру, включая рост ожиданий, осознание упущенных возможностей, неприятие компромиссов, адаптацию, сожаления, чувство собственной вины, склонность к социальным сравнениям и максимизации.

В следующей главе мы рассмотрим и подробно поговорим о рекомендациях, которые я давал на протяжении всей книги, чтобы понять, что может сделать человек для преодоления перегруженности вариантами выбора вопреки давлению общества.

Часть IV

Что можем сделать мы

ГЛАВА 11

Как распоряжаться возможностью выбирать



ТО, О ЧЕМ Я ГОВОРИЛ, НЕ ВНУШАЕТ НАДЕЖД. МЫ ЖИВЕМ НА ПИКЕ возможностей человечества, окутанные материальными благами. Как общество мы достигли того, о чем наши предки могли максимум мечтать, — но у этого была своя цена. Мы получаем ровно то, чего хотим, — то есть говорим, что хотим, а затем понимаем — это устраивает нас не так, как мы ожидали. Нас окружают технологии, сберегающие время, однако его все равно не хватает. Мы можем стать творцами собственных жизней, хотя сами не знаем, какую жизнь хотим себе «написать».

«Триумф» современной жизни не обходится без ложки дегтя, и куда бы мы ни смотрели, один из факторов, отравляющих существование, — это избыток опций. Возможность выбирать среди огромного количества вариантов — это психологическая нагрузка, особенно когда в придачу идут сожаление, беспокойство о собственном статусе, адаптация, социальное сравнение и, возможно, самое важное — стремление максимизировать, то есть получать лучшее во всех сферах жизни.

Я уверен, есть шаги, которые мы можем предпринять, чтобы смягчить, а может, и вовсе свести на ноль многие негативные последствия данного явления. Однако эти шаги далеко не просты. Для них требуется терпение, дисциплинированность, а возможно, даже новый путь мышления. С другой стороны, каждый из шагов принесет свои плоды.

1. Выбирая, когда выбирать

КАК МЫ УЖЕ ВИДЕЛИ, ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА — ВАЖНЫЙ ФАКТОР для благополучия, но у него есть и отрицательные последствия, которые становятся тем серьезнее, чем больше возможностей лежит перед нами. Преимущества наличия различных вариантов очевидны вместе с каждым решением, с которым мы сталкиваемся, но их недостатки не так заметны и имеют свойство накапливаться. Другими словами, нельзя сказать, что принятие конкретного решения создает проблему, дело во всех выборах, которые мы когда-либо делали.

Непросто отказаться от возможности выбирать. При этом стоит учитывать один ключевой фактор: для нас чаще всего важными являются не объективные результаты решений, а субъективные ощущения. Если возможность выбора позволяет найти автомобиль, дом, работу, место для отпуска или кофемашину получше, а в процессе выбора вы только расстраиваетесь из-за принятого решения, то сама возможность выбирать ничего вам не дала.

Чаще всего результатом обилия различных вариантов становится именно объективно лучший результат, но худшие субъективные ощущения.

Чтобы справиться с проблемой избыточного выбора, стоит определить, какие решения в нашей жизни дей-

ствительно имеют значение, а затем сконцентрироваться именно на них, пусть и упуская другие возможности. Подобное самостоятельное ограничение вариантов позволяет выбирать меньше, зато чувствовать себя лучше.

Попробуйте следующее:

1. Оцените некоторые из недавно принятых решений, неважно, крупных или мелких (покупка одежды, новые кухонные приборы, место для отпуска, выбор пенсионного фонда, медицинские процедуры, смена работы или перемены в отношениях).
2. Детализируйте все шаги, время, нервы и усилия, потраченные на их принятие.
3. Напомните себе, каково было это делать.
4. Спросите у себя, выиграло ли ваше решение от всех этих шагов, и если да, то насколько.

Данное упражнение может помочь вам лучше оценивать негативные последствия, связанные с выбором, а следовательно, поможет отказаться от принятия некоторых из них или, как минимум, придумать простые правила: сколько вариантов будете рассматривать или сколько времени и энергии будете тратить. Например, можете взять за правило посещать не более двух магазинов, если ищете одежду, или рассматривать не больше двух локаций, планируя отпуск.

Подобные ограничения иногда кажутся сложными и необоснованными. На самом деле мы часто поступаем подобным образом в других ситуациях. Например, вы можете пользоваться правилом никогда не пить больше двух бокалов вина за раз. Оно прекрасно на вкус, вы замечательно себя чувствуете, потягивая его, и можно выпить еще,

стоит только руку протянуть, однако вы этого не делаете. И для большинства людей остановиться не так-то трудно. Почему?

Одна из причин заключается в том, что общество постоянно и настойчиво напоминает об опасности алкоголя в больших количествах. Вторая причина может быть в том, что у вас уже был опыт, когда вы выпивали больше нормы и поняли, что эти ощущения так себе. Нет никаких гарантий, что третий бокал окажется лишним, но стоит ли рисковать? К сожалению, общество не так настойчиво напоминает нам о вреде избытка шопинга. И возможно, вам не было известно, что переизбыток выбора также приводит к своего рода похмелью. До недавнего момента. Если вас действительно убедили аргументы, приведенные в книге, вы знаете, что у обилия есть и обратная сторона. Понимание этого может упростить для вас применение правила «только два варианта за раз». По крайней мере стоит попробовать.

2. Выбирайте, а не хватайтесь за варианты

«**В**ЫБИРАТЕЛЯМИ» МЫ НАЗВАЛИ ЛЮДЕЙ, СПОСОБНЫХ АНАЛИЗИРОВАТЬ важность решения, понимать, когда отказаться от выбора вовсе или создать собственный вариант, а также знают, что тот или иной выбор говорит о них самих. Именно они создают собственные возможности — для себя и окружающих. Но, сталкиваясь с обилием возможностей, мы превращаемся в «хватателей», относительно пассивно выбирающих из того, что есть. Лучше, конечно, выбирать,

однако, чтобы мы нашли достаточно времени именно выбирать, а не хвататься, надо полагаться на привычки, нормы и правила, автоматизируя таким образом часть решений.

Выбирая, мы находим время для корректировки цели. Когда просто хватаемся за варианты, так не получается. Выбирая, мы находим время не бездумно следовать за толпой. Просто хватаясь за варианты, это не удастся. Хорошие решения отнимают время и внимание, и единственный способ выделить на них достаточно и того и другого — выбрать свои области.

С помощью упражнения, в котором вы анализировали недавно принятые решения, вы не только сможете отчетливо осознавать негативные последствия выбора, но и обнаружите существование сфер жизни, волнующих вас, а не окружающих. Это позволит:

1. Сократить или вовсе избавиться от сомнений по поводу неважных для вас решений.
2. Использовать освободившееся время, чтобы подумать, чего вы хотите от тех сфер жизни, решения в которых для вас важны.
3. А если поймете, что существующие варианты не удовлетворяют ваши нужды, можете подумать о создании дополнительных опций, которые подойдут идеально.

3. Чаще довольствуйтесь и реже максимизируйте

ИМЕННО МАКСИМИЗАТОРЫ СТРАДАЮТ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО ИЗ-ЗА ОБИЛИЯ возможных вариантов выбора. Именно они сталкиваются с проблемой недостижимых ожиданий. Максимизаторы больше всего страдают от сожалений, альтернативных

издержек и социального сравнения, и именно они разочаровываются сильнее остальных, когда результаты оказываются недостаточно хороши.

Умение принимать «достаточно хорошее» упростит принятие решений и позволит быть довольным жизнью в большей степени. Хотя довольствователи, может быть, часто справляются не так хорошо, как максимизаторы, если судить по объективным стандартам, способность остановиться на хорошем варианте, даже если «лучшее» прямо за поворотом, позволяет им лучше себя чувствовать по поводу принятых решений.

Стоит признать существование ситуации, когда трудно убедить себя, словно «достаточно хорошего» действительно достаточно. Если видите, что была возможность сделать лучше, это поневоле раздражает. Кроме того, вокруг целый мир рекламщиков, старающихся убедить нас, что «достаточно хорошего» недостаточно, ведь нам доступно нечто новое и усовершенствованное. Несмотря на это, все мы довольствуемся достаточно хорошим хотя бы в некоторых сферах жизни. Даже самые щепетильные не могут быть максимизаторами во всем. Суть в том, что надо воспитывать в себе довольствователя, становиться им в большинстве аспектов жизни, не пуская все на самотек. Сознательно довольствуясь достаточно хорошими вариантами, мы придаем не такую важность тому, что выбирают другие. Мы реже сожалеем, и в нашем сложном мире, перенасыщенном вариантами выбора, именно это позволит жить в балансе.

Однако для этого необходимо тщательно обдумывать свои цели и стремления, а также разработать четкие стандарты по поводу того, что будет для вас «достаточно хорошим». Понимание этого требует хорошего осознания себя и важных для вас вещей. Таким образом:

1. Подумайте о тех случаях в жизни, когда вы спокойно останавливаетесь на «достаточно хорошем».
2. Проанализируйте, каким образом принимаете решения в данной сфере.
3. Постарайтесь применять эту же стратегию чаще.

Прекрасно помню, как много лет назад сам проходил через это, когда только появились междугородние телефонные услуги. Так как мне часто приходится звонить в другой город, и меня просто засыпали непрошеной рекламой разнообразных компаний, было тяжело побороть соблазн найти лучшую компанию с лучшим тарифом. Чтобы сравнить все возможные варианты, я потратил много сил и времени, но это меня только путало, потому что различные фирмы по-разному писали про свои услуги и тарифы. И пока я работал над этим вопросом, появлялись все новые компании и тарифы. Я понимал, что не хочу столько времени сидеть над решением, однако желание разобраться стало своего рода зудом, и я не мог перестать «чесаться». Как-то я отправился за новым тостером. Один магазин, пара фирм, пара моделей — готово. И по дороге домой я неожиданно осознал: если бы я хотел, то мог бы выбрать телефонную компанию таким же образом. С облегчением я выдохнул, так и поступил и с тех пор об этом не думал.

4. Подумайте об альтернативных издержках

ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ НЕ ПОМЕШАЕТ ПОДУМАТЬ ОБ АЛЬТЕРНАТИВАХ, от которых придется отказаться при выборе чего-то одного. Если будем игнорировать данные варианты, мы можем переоценить плюсы лучшего из них. Но с другой стороны, чем больше думаем об альтернативных

издержках, тем меньше удовольствия получим, приняв решение. Поэтому стоит попробовать ограничить количество времени, на протяжении которого мы думаем о привлекательных вариантах, которые в итоге отвергнем.

Учитывая, что любое размышление о привлекательности отвергнутых вариантов всегда уменьшает количество итогового удовлетворения, достаточно соблазнительной кажется идея вообще отказаться от сравнений.

Но зачастую судить о качестве вариантов сложно или даже невозможно в отрыве от альтернатив. Например, «хорошее вложение» определяет во многом количество дивидендов, которые мы от них получаем сравнительно с дивидендами других вложений. Не существует очевидного и абсолютного стандарта, которого мы можем придерживаться, поэтому рассматривать другие возможности в этом случае — хорошая идея.

Однако не слишком пристально. Решения второго порядка могут вас выручить. Если хочется избежать решения в какой-то сфере жизни, не придется думать об упущенных возможностях. Также может помочь стратегия довольствования: ведь в таком случае у нас будет собственный стандарт, и мы в меньшей степени будем полагаться на сравнение доступных вариантов, в отличие от максимизаторов. «Хорошим» вложением для довольствователя можно считать прибыль, превышающую инфляцию. И точка. Не надо переживать о других вариантах, не надо вредить удовлетворению, рассуждая обо всем, что вы могли бы теоретически сделать со своими деньгами. Получите ли вы в таком случае меньше прибыли с инвестиций, в отличие от максимизатора? Вероятно. Будете ли ей меньше довольны? Вряд ли. Освободите ли время на более важные решения? Непременно.

Есть ряд стратегий, которые вы можете применить, чтобы избежать разочарования, связанного с анализом альтернативных издержек.

1. Придерживайтесь своих стандартных покупок, пока вас окончательно не разочарует продукт.
2. Не поддавайтесь на «новое и усовершенствованное».
3. Не «чешитесь», пока не «зудит».
4. Не переживайте, что упустите что-то новое из предложенного миром.

Вы в любом случае столкнетесь с массой нового. Ваши друзья и коллеги расскажут о том, что покупали и куда ездили, и таким образом варианты, выходящие за рамки ваших привычек, сами придут, без усилий, потраченных на поиск. Если расслабитесь и позволите «новому и усовершенствованному» самостоятельно вас найти, вы потратите намного меньше времени на выбор и меньше сил на разочарование тем, что не нашли альтернативу, сочетающую все привлекательные характеристики.

5. Принимайте необратимые решения

ПОЧТИ ВСЕ ПРЕДПОЧЛИ БЫ СОВЕРШАТЬ ПОКУПКИ В МАГАЗИНЕ, ГДЕ возможен возврат. Мы не осознаем, что сама возможность возврата повышает его шансы. Если можно передумать по поводу принятого решения, оно нас меньше устраивает. Когда решение принято окончательно, мы проходим через множество психологических процессов, которые помогают нам лучше чувствовать себя по поводу сделанного выбора относительно альтернатив. Но если решение можно отменить, эти процессы действуют не на полную мощь.

Думаю, сила необратимых решений становится наиболее очевидной, когда мы рассуждаем о наиболее важных событиях жизни. Один мой друг рассказал, как священник его прихода однажды шокировал паству, сказав во время проповеди о браке, что всегда есть трава зеленее. Он имел в виду, что вы неизбежно встретитесь с людьми моложе, привлекательнее, веселее, умнее или понимающих вас лучше, чем супруг. Однако поиск партнера на всю жизнь — это не сравнение и компромиссы. Единственный путь к счастью и стабильности перед лицом множества привлекательных и соблазнительных вариантов, это четко сказать себе: «Я на это не пойду. Решение по поводу партнера принято, так что понимание и привлекательность этого человека меня не касаются. Я вне поля игры — и на этом все». Снова и снова рассуждая о том, является ли ваша любовь «истинной» и насколько хороши ваши сексуальные отношения, а также могли ли вы найти кого-то получше — это прямой путь к страданиям. Понимая, что вы приняли окончательное решение, которое не измените, можно направить энергию на улучшение существующих отношений, а не на вечные сомнения по их поводу.

6. Чаще будьте благодарными

ОЦЕНИВАЯ СОБСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ, МЫ ПРИБЕГАЕМ К СРАВНЕНИЯМ, включая сравнения с альтернативами, существующими исключительно в нашем воображении. У этого явления есть плюсы и минусы. На что из них мы будем обращать внимание может определить, насколько мы будем довольны принятым решением. Если представляем более привлекательную альтернативу, реальность может казаться хуже. Думая о вариантах хуже реального, мы лучше относимся к тому, что есть на самом деле.

Мы можем улучшить субъективный опыт, сознательно стараясь чаще быть благодарными: больше внимания обращать на плюсы сделанного выбора или приобретенного опыта и меньше разочаровываться его минусами. Исследования показывают: подобное отношение не так легко нам дается. Как правило, разочарование приводит к размышлениям о возможных вариантах. Когда жизнь идет не по плану, мы часто размышляем, какой она могла бы стать (в хорошем смысле). Но когда у нас все хорошо, мы не особо задумываемся, что все могло бы быть хуже. Однако можно научиться обращать внимание, насколько нам повезло по сравнению с тем, что могло бы быть, и благодаря этому даже хорошие события покажутся еще лучше.

Все счастливее в той жизни, какая она есть. Реже поддавайтесь желанию найти что-то «новое и усовершенствованное».

Мысль, что быть благодарным не так уж и просто, кажется немного глупой. Почему бы просто не сказать себе, что «с завтрашнего дня я просто буду обращать больше внимания на все хорошее, что есть в моей жизни», и все? Но мы знаем, что привычки меняются с трудом. Велика вероятность, что, если подумаете об этом один раз, вы не будете следовать плану. Попробуйте следующие простые шаги:

1. Положите блокнот у кровати.
2. Каждое утро, только проснувшись, или каждый вечер, собираясь спать, записывайте в нем несколько простых поводов для благодарности, которые вы испытали на протяжении предыдущего дня. Это может быть что-то масштабное (повышение на работе, отличное свидание), но чаще всего что-то небольшое (солнечный свет, струящийся через окно спальни,

доброе слово друга, порция рыбы, приготовленная как раз на ваш вкус, интересная статья в журнале).

3. Поначалу может быть неловко и даже глупо. Однако, продолжив, это начнет казаться проще и естественнее. Кроме того, вы обнаружите массу поводов для благодарности даже в самый заурядный день. И наконец, возможно, вы поймете, что все счастливее в той жизни, какая она есть, и будете реже поддаваться желанию найти что-то «новое и усовершенствованное», чтобы подсластить ее.

7. Тратьте меньше сил на сожаления

СОЖАЛЕНИЯ, НЕВАЖНО, ОБ АКТУАЛЬНОМ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНОМ, отравляют множество принятых решений, а иногда подталкивают к отказу от них. Несмотря на то что сожаления зачастую могут быть поучительны и вполне уместны, когда они начинают мешать наслаждаться решениями, а то и вовсе их принимать, стоит постараться минимизировать их воздействие.

Смягчить мы можем:

1. Стараясь довольствоваться, а не максимизировать.
2. Ограничивая количество вариантов, которые рассматриваем перед принятием решения.
3. Чаще вспоминая о благодарности за все хорошие стороны принятого решения, а не фокусируясь на разочарованиях.

Помимо этого, стоит помнить, насколько сложной является наша жизнь и как редко одно-единственное принятое решение способно настолько кардинально изменить ее, как

мы иногда себе представляем. У меня есть друг, разочарованный своими достижениями в жизни, и он последние 40 лет много времени провел, оплакивая упущенный когда-то шанс поступить в один из университетов Лиги Плюща. «Все пошло бы совсем по-другому, если бы я туда пошел», — бубнит он иногда. Но дело в том, что он мог бы отправиться в университет мечты и его бы сбил автобус. Его бы могли отчислить, он мог бы не справиться с учебой, а может, ему просто бы не понравилось, и он ненавидел бы каждую проведенную там секунду. Но я всегда хотел сказать ему, что это решение он принял не просто так, а по целому ряду причин, связанных с обстоятельствами и его личностью в то время. Изменив одно решение — отправившись в более престижный университет, — он бы не смог изменить собственную личность или стереть все проблемы, с которыми пришлось бы столкнуться. Тут нет поводов считать, будто его жизнь или карьера сложились бы значительно лучше, окончи он тот университет. При этом мы точно можем сказать одно: его жизнь была бы значительно счастливее, если бы он смог отпустить сожаления по этому поводу.

8. Ожидайте влияние адаптации

МЫ ПОСТОЯННО АДАПТИРУЕМСЯ ПРАКТИЧЕСКИ КО ВСЕМУ, ЧТО переживаем. Если жизнь не удалась, адаптация позволяет избежать всей тяжести ударов судьбы. Но когда все идет замечательно, она подталкивает к гедонистической беговой дорожке, не позволяя насладиться происходящим в полной мере, как мы того ожидаем. В этой ситуации можно постараться реалистичнее воспринимать, как наши ожидания изменяются со временем. Стоит запомнить: высококачественная стереосистема, роскошная машина

и огромный просторный дом не будут всегда радовать нас так же, как в момент покупки.

Умение оставаться все так же удовлетворенным, когда удовольствие становится обыденным, поможет снизить разочарование, связанное с адаптацией. Помимо этого, мы можем снизить уровень адаптационного разочарования, прибегнув к стратегии довольствования: меньше времени и энергии проводить за планированием решений и сомнениями по их поводу.

Кроме понимания принципа действия гедонистической беговой дорожки, помните об эффекте бесплодной погони за удовольствием. Это еще более коварное явление: мы не только адаптируемся к конкретному опыту, который перестает нас так сильно радовать с течением времени, но и привыкаем к самому уровню удовлетворенности, который рано или поздно кажется недостаточным. Борьба с этим также может помочь привычка благодарности. Представив себе все возможные исходы ситуации, которые были бы хуже, мы защитимся от склонности принимать как должное текущее — вполне хорошее — состояние.

Так, чтобы лучше подготовиться к адаптации и испытывать в связи с ней меньше разочарования, следует:

1. Купив новый автомобиль, признать, что спустя пару месяцев он перестанет вызывать тот же восторг.
2. Меньше времени уделять поискам идеальных вещей (максимизации), чтобы затраты на процесс не отнимали у вас удовольствие от итогового выбора.
3. Почаще напоминайте себе, насколько все хорошо на самом деле, вместо того, чтобы тешить себя воспоминаниями о сладком прошлом, когда все было несомненно лучше.

9. Контролируйте свои ожидания

НА НАШУ ОЦЕНКУ СОБСТВЕННОГО ОПЫТА В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ МЕРЕ влияют ожидания. Возможно, самый простой способ испытывать больше удовлетворения от результатов собственных действий — не ожидать от них слишком многого. Проще сказать, чем сделать, особенно в мире, где завышенные ожидания поощряются, а огромное количество вариантов так и намекает, что стоит поискать идеальный вариант, ожидающий вас где-то рядом. Чтобы сделать задачу снижения ожиданий проще, есть следующие шаги:

1. Сократите количество вариантов, которые рассматриваете.
2. Довольствуйтесь, а не максимизируйте.
3. Оставьте в жизни место для приятных сюрпризов.

Как часто бывало, что вы отправлялись в долгожданный отпуск, только чтобы разочароваться? Позволив себе столкнуться с приятной неожиданностью, вы можете получить намного больше удовольствия от скромной закусочной или загородной гостиницы, чем от модного ресторана французской кухни или 4-звездочного отеля.

10. Сократить социальное сравнение

МЫ ЧАСТО ОЦЕНИВАЕМ КАЧЕСТВО ПЕРЕЖИТОГО НАМИ ОПЫТА, сравнивая себя с другими. Хотя социальное сравнение и может дать полезную информацию, часто оно снижает уровень нашего удовлетворения. Так что если реже прибегать к нему, мы будем больше довольны жизнью. Конечно, легко сказать: «Перестаньте обращать внимание

на то, как дела у окружающих», но последовать совету не так просто, ведь подобная информация окружает нас повсюду, поскольку большинство действительно заботится о собственном статусе, и, наконец, потому что доступ к некоторым важнейшим вещам (таким, как лучшие университеты, лучшие профессии и лучшие дома в лучших районах) получают лишь те, кто превосходит остальных.

Тем не менее социальные сравнения разрушительно влияют на наше благосостояние, и в связи с этим стоит оградить себя от них. Так как довольствователям проще избежать социального сравнения, чем максимизаторам, понимание, что «достаточно хорошего» действительно бывает достаточно, может автоматически снизить желание сравнивать себя с окружающими.

Следуя приведенным ниже шагам, вы можете обнаружить, что иногда результаты ваших действий будут хуже, чем были бы, только если судить их по абсолютным стандартам. И это еще одна причина бороться с социальными сравнениями. Так что:

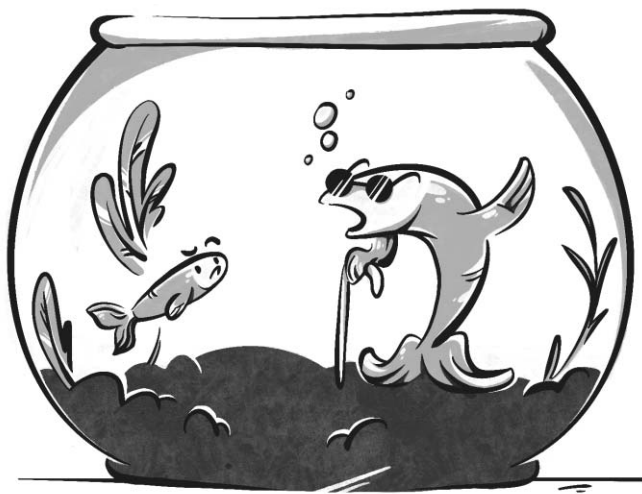
1. Помните, что «Победил тот, у кого гроб богаче» — красивая фразочка, но не мудрость.
2. Больше обращайте внимание на то, что делает вас счастливее и придает смысл жизни.

11. Учитесь спокойно ограничивать себя

В МЕСТЕ С ТЕМ, КАК НЕОБХОДИМЫХ ВЫБОРОВ СТАНОВИТСЯ ВСЕ больше, свобода выбора превращается в тиранию. Рутинные решения занимают так много времени и сил, что прожить один день становится все тяжелее. В подобных условиях стоит научиться воспринимать ограничения как

своего рода освобождение. Общество предоставляет правила, стандарты и нормы для принятия решений, а личный опыт создает привычки. Решив следовать правилу (например, всегда пристегиваться в автомобиле; не пить больше двух бокалов вина за вечер), мы избегаем необходимости снова и снова обдумывать свои решения. Поступая так, мы освобождаем время и силы, которые можем направить на решения, где правила неприменимы.

В краткосрочной перспективе кажется, будто, думая о решениях второго порядка (когда стоит действительно задуматься, а когда просто следовать правилам), мы лишь усложняем себе жизнь. Однако в долгосрочной перспективе это поможет устранить множество повседневных тревог, и мы внезапно обнаружим время, энергию и силы на принятие действительно важных решений.



- ТЫ МОЖЕШЬ СТАТЬ КЕМ ЗАХОЧЕШЬ, НИКАКИХ ГРАНИЦ!

Взгляните на карикатуру. «Ты можешь стать кем захочешь, никаких границ!» — говорит глупый папа-рыбка потомству, не понимая, насколько их ограничивает аквариум. Но так ли он глуп? Жизнь в закрытом мире аквариума позволяет мальку спокойно экспериментировать, исследовать, создавать, писать историю своей жизни, при этом не переживая о перспективе быть съеденным. Без аквариума границ бы действительно не было, а рыбке пришлось бы все время посвящать борьбе за выживание. Выбор при наличии ограничений, свобода, очерченная рамками, — именно это позволяет маленькой рыбке представлять себе чудесный мир, полный возможностей.

Благодарности



НАЧАЛО ИДЕЯМ ЭТОЙ КНИГИ БЫЛО ПОЛОЖЕНО, КОГДА МАТИН Селигман предложил мне написать статью о «самоопределении» для специального выпуска журнала *American Psychologist*. Тогда факт, что люди ценят возможность самостоятельно определять течение своей жизни, казался очевидным сам по себе. Но несмотря на это, не все так просто со свободой, автономией и самоопределением — это не абсолютные блага. В этой книге я хочу исследовать и рассказать вам о «темной стороне» свободы.

Развитию моих размышлений на данную тему в значительной степени помог исследовательский проект, в котором я принимал участие вместе с коллегами — Эндрю Вардом, Джоном Монтероссо, Дарреном Леманом, Соней Любомирски и Кэтрин Уайт (при частичной финансовой поддержке *Positive Psychology Network* и Суортморского колледжа). Я глубоко признателен коллегам (в особенности Варду, чей кабинет находится по соседству, в связи с чем он вынужден мириться с нашими ежедневными дискуссиями) за ту роль, которую они сыграли в исследовании, а также за наши разговоры во время этого проекта, в ходе которых мы многое открыли. Их идеи отражены во всей

книге. Помимо этого, я многому научился у исследователей, занимающихся смежными проектами: Дова Козна, Джейн Гиллхэм, Джамин Халберстадт, Тима Кассера, Мэри Франсес Лус и Кена Шелдона.

Рассказывая о своих открытиях на встречах и конференциях, я также многое узнал из разговоров с другими: в особенности с Джоном Хайдтом, Дашером Кельтнером, Джонатаном Скулером и Сьюзан Шугармен.

Что касается самой книги, Джуди Догин и Бет Гросс читали черновики, которые были намного длиннее и запутаннее, чем итоговый вариант. Благодаря им остальному миру будет намного проще. Ребекке Шварц, Элисон и Теду Дворкиным удалось заставить меня принять тот факт, что многие проблемы, о которых я пишу в этой книге, совсем иначе выглядят для наших детей. Хотя они, возможно, и не со всем согласны в финальной версии, Бекка, Эли и Тед помогли сформировать книгу, изменив мой подход к ряду вещей. Редактор из издательства *Ecco Press* Джулия Серебрински показала, как приручить рукопись. Помимо этого, указала на отрывки, которые были совсем не такими понятными, как я думал. А Билл Патрик проделал невероятную работу, помогая с организацией структуры и написанием.

Без моего агента Тины Беннетт эта работа не увидела бы свет. Кроме безупречного выполнения всех деловых операций, которыми обычно занимаются агенты, Тина работала вместе со мной над проектами книги, чем также внесла свой вклад в финальную версию. Мне невероятно повезло работать с агентом, кто в то же время является рассудительным, мудрым и великодушным редактором. Только она видела худшие из моих идей.

И конечно, я не могу не поблагодарить отдельно лучшего редактора и лучшего друга — Мирну Шварц. Ее вера в ценность и важность идей, заключенных в книге, была непоколебима. Мирна, мой самый сочувствующий и в то же время самый требовательный читатель, внимательно просматривала несколько черновиков рукописи, каждый раз указывая на серьезные проблемы, которые необходимо поправить. Однако делала это с такой любовью и энтузиазмом, что я снова и снова возвращался за клавиатуру, чтобы написать еще строчку. Мирна помогала таким образом с каждым из моих крупных проектов, и спустя более чем три десятилетия я могу с уверенностью сказать, что она почти всегда оказывается права. Иногда таким довольствием, как я, невероятно везет.

Полезные ссылки и примечания



Пролог

Берлин, И. *Четыре эссе о свободе*. Overseas Publications Interchange, 1992. В особенности см. эссе «Две концепции свободы».

Сен, А. Развитие как свобода. — Москва: Новое издательство, 2004.

Глава 1

G. Cross, *An All-Consuming Century: Why Commercialism Won in Modern America*, New York: Columbia University Press, 2000 (в книге приведены данные о количестве наименований, доступных в супермаркетах. Кросс пишет о том, что оно увеличивалось приблизительно в два раза за каждые десять лет с 1970-х годов).

Исследования о времени, которое мы посвящаем покупкам и отношению к ним, описаны в книге R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*, New Haven, CT: Yale University Press, 2000, с. 176–179.

S. Iyengar и M. Lepper, *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, с. 995–1006, 2000. Айенгар — ведущий исследователь влияния переизбытка выбора, и в ее работах рассматривается проявление данного эффекта во множестве областей принятия решения. Простым языком она описала результаты исследований в книге *The Art of Choosing*, New York: Twelve, 2010. С момента публикации переизбыток выбора изучали снова и снова в различных сферах человеческой жизни, включая автомобили, обустройство нового дома, лекарственные планы и медицинские процедуры, а также романтических партнеров. Но данный эффект не всегда убедительно демонстрировался. В обзоре существующих

исследований по этой теме авторы пришли к выводу: количество возможных вариантов не так сильно в среднем влияет на сам процесс выбора (B. Scheibehenne, R. Greifeneder, and P. M. Todd, *Can There Ever Be Too Many Options?*, *Journal of Consumer Research*, 37, с. 409–425, 2010). Однако усредненные данные скрыли тот факт, что некоторые эффекты проявляются достаточно ярко, но расширенный ассортимент оказывал влияние в обе стороны: и усложняя выбор, и упрощая его. Более современные обзоры исследований показывают, что эффекты переизбытка выбора существуют, и кроме этого в них описываются факторы, в зависимости от которых расширение ассортимента будет упрощать процедуру выбора или усложнять ее (A. Chernev, U. Bockenholt и J. Goodman, *Choice Overload: A Conceptual Review and Meta-Analysis*, *Journal of Consumer Psychology*, 25, p. 333–358, 2015).

F. Hirsch, *Social Limits to Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

Робин, В. Кошелек или жизнь? Вы контролируете деньги или деньги контролируют вас / В. Робин, Д. Домингес. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016; и S. B. Breathnach, *Simple Abundance: A Daybook of Comfort and Joy*, New York: Warner Books, 1995.

Глава 2

K. Johnson, *Feeling Powerless in a World of Greater Choice*, *New York Times*, 27 августа 2000 г., на с. 29.

Информация о поиске подходящих телефонных и электроуслуг была приведена из статьи J. Gelles, *Few Bother to Search for Best Utility Deals*, *Philadelphia Inquirer*, 20 июня 2000, с. A1.

О том, как увеличение количества возможных пенсионных планов снижает активность работников см.: S. S. Iyengar, G. Huberman, W. Jiang, *How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401 (k) Retirement Plans*, *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance* (под ред. O. S. Mitchell and S. Utikus), с. 83–95. Oxford: Oxford University Press, 2004.

W. Samuelson and R. Zeckhauser, *Status Quo Bias in Decision Making*, *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, с. 7–59, 1988.

О принятии решений касательно пенсионных вкладов см.: S. Benartzi и R. Thaler, *Naïve Diversification Strategies in Defined Contribution Savings Plans*, Anderson School at UCLA, 1998.

A. Gawande, *Whose Body Is It Anyway?*, *New Yorker*, 4 октября 1999 г., с. 84.

J. Katz, *The Silent World of Doctor and Patient*, New York: Free Press, 1984; на тему автономии пациентов см. также F. H. Marsh и M. Yarborough, *Medicine and Money: A Study of the Role of Beneficence in Health Care Cost Containment*, New York: Greenwood Press, 1990.

Великолепное изложение всех сложностей, которые сопровождают вопрос независимости пациентов, см. в книге: C. E. Schneider, *The Practice of Autonomy: Patients, Doctors, and Medical Decisions*, New York: Oxford University Press, 1998.

Gawande, *Whose Body Is It Anyway*, с. 90.

S. G. Stolberg, *The Big Decisions? They're All Yours*, New York Times, 25 июня 2000 г., Section 15, с. 1.

Статистика использования средств нетрадиционной медицины: M. Specter, *The Outlaw Doctor*», New Yorker, 5 февраля 2001 г., с. 46–61.

Возможно, осознание того, что оставить все решения пациентам — это не лучший способ лечения, а также не то, чего хотят сами пациенты, привело к развитию новой модели «совместного принятия решений». Глубокомысленный и тщательно проведенный анализ проблем, связанных с патернализмом врачей и автономией пациентов, а также модели разделения ответственности см. в книге P. Ubel, *Critical Decisions*, New York: HarperOne, 2012.

О рекламе рецептурных препаратов см.: M. Siegel, *Fighting the Drug (Ad) Wars*, The Nation, 17 июня 2002 г., 2002, с. 21–24.

W. Kaminer, *American Beauty*, American Prospect, 26 февраля 2001 г., с. 34. См. также: M. Cottle, *Bodywork*, New Republic, 25 марта 2002 г., с. 16–19; и S. Dominus, *The Seductress of Vanity*, New York Times Magazine, 5 мая 2002 г., с. 48–51.

K. Clark, *Why It Pays to Quit*, U. S. News & World Report, 1 ноября 1999 г., с. 74.

J. Seabrook, *The Invisible Designer*, New Yorker, 18 сентября 2000 г., с. 114.

Ансари, А. В активном поиске. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

Статистика о религиозных убеждениях была взята из книги: D. Myers, *The American Paradox*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000. Опубликованные Pew Foundation данные в мае 2015 года показывают снижение количества верующих людей среди американцев: 22% сказали, что не относятся к конкретной религии, по сравнению с 16% опрошенных десять лет назад. Конечно, нельзя сказать, что люди, которые «не относятся к конкретной религии», являются неверующими, но тенденция проявляет себя.

A. Wolfe, *Moral Freedom: The Search for Virtue in a World of Choice*», New York: W. W. Norton, 2001. Цитата приведена из ста-

тии «The Final Freedom», для *New York Times Magazine*, 18 марта 2001 г., с. 48–51.

О выборе идентичности см.: B. Schwartz, *Be Careful What You Wish For: The Dark Side of Freedom*, Handbook of the Uncertain Self (под ред. R. M. Arkin, K. C. Oleson, P. J. Carroll), с. 62–77. New York: Psychology Press, 2010. Кроме этого доказательство того, что люди думают, будто даже самые банальные решения, которые они принимают, отражают их личность, см. в N. Olson и K. Vohs, *Thinking that Choices Reflect the Self Leads to Maximizing Behavior*. Исследование представлено на ежегодной конференции Association for Consumer Research, Chicago, IL, 2013.

A. Sen, *Other People*, New Republic, 18 декабря 2000 г., с. 23; A. Sen, *Civilizational Imprisonments*, New Republic, 10 июня 2002 г., с. 28–33.

В понимании, что считать «выбором», можно обнаружить интересные культурные различия. Когда группам людей из Северной Америки и Южной Азии показывали видео, где люди занимаются повседневными делами, или просили оценить, как они сами это делают, жители Северной Америки насчитали большее количество выборов, чем жители Южной Азии. См. K. Savani, H. R. Markus, A. Connor, *Let Your Preferences Be Your Guide? Preferences and Choices Are More Tightly Linked for North Americans than for Indians*, Journal of Personality and Social Psychology, 95, с. 861–876, 2008.

F. Hirsch, *Social Limits to Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976. См. также: Шеллинг, Т. Микромотивы и макроповедение. — Москва: Издательство Института Гайдара, 2016.

Глава 3

Недавно вышли две великолепные книги, предназначенные для широкой аудитории, причем обе написаны авторитетными исследователями в области принятия решений. В них можно подробнее прочитать об исследованиях, о которых идет речь в этой главе. См.: Канеман, Д. Думай медленно... решай быстро. — Москва: АСТ, 2014; и Талер, Р. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать — Москва: Бомбора, 2018.

Психологи Дэниел Гилберт и Тимоти Уилсон, а также их коллеги нашли множество доказательств тому, насколько плохо люди предсказывают удовлетворение, которое получают от некоего события. См.: Гилберт, Д. Спотыкаясь о счастье. — Москва: Альпина Паблишер, 2015 и T. Wilson, *Strangers to Ourselves*, Cambridge, MA: Belknap, 2002.

D. Kahneman, *Objective Happiness*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 3–25. New York: Russell Sage, 1999.

Исследование, посвященное реакции на колоноскопию, см. в: D. Redelmeier и D. Kahneman, *Patients' Memories of Painful Medical Treatments: Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures*, Pain, 116, с. 3–8, 1996. Обратите внимание: несмотря на то, что пациенты, обследование которых было менее неприятным, в меньшей степени сопротивлялись повторным обследованиям, разница между группами не превысила показатели достаточные, чтобы считать ее статистически важной.

Доказательства того, насколько оценка отпуска зависит от наших ожиданий и воспоминаний, а не от реального опыта, см. в.: D. Wirtz, J. Kruger, C. N. Scollon, E. Diener, *What to Do on Spring Break? The Role of Predicted, On-line, and Remembered Experience on Future Choice*, Psychological Science, 14, с. 520–524, 2003.

I. Simonson, *The Effect of Purchase Quantity and Time on Variety-Seeking Behavior*, Journal of Marketing Research, 27, с. 150–162, 1990; D. Read и G. Loewenstein, *Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety-Seeking between Combined and Separate Choices*, Journal of Experimental Psychology: Applied, 1, с. 34–49, 1995.

Есть множество других иллюстраций нашей неспособности точно предсказывать, какие ощущения у нас вызовет то или иное событие. Некоторые мы обсуждаем в главе 8, посвященной адаптации. Обзор данных примеров и обсуждение процессов, которые лежат в их основе, см. в: G. Loewenstein D. Schkade, *Wouldn't It Be Nice? Predicting Future Feelings*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 85–108. New York: Russell Sage, 1999.

Интересное обсуждение потенциала (а также подводных) электронных источников для принятия решений см. в: M. S. Nadel, *The Consumer Product Selection Process in an Internet Age: Obstacles to Maximum Effectiveness and Policy Options*, Harvard Journal of Law and Technology, 14, с. 185–266, 2000. Данные касательно каталогов взяты из этой статьи.

J. Twitchell, *Lead Us into Temptation: The Triumph of American Materialism*, New York: Columbia University Press, 1999. Цитата со с. 53.

R. B. Zajonc, *Attitudinal Effects of Mere Exposure*, Journal of Personality and Social Psychology, 9 (part 2), с. 1–27, 1968.

Информация о рейтингах, найденных в интернете, см.: M. S. Nadel, *The Consumer Product Selection Process in an Internet*

Age: Obstacles to Maximum Effectiveness and Policy Options, Harvard Journal of Law and Technology, 14, с. 185–266, 2000.

Подробный разбор стратегий поиска информации и принятия решений в современном мире, переполненном информацией, есть в: J. W. Payne, J. R. Bettman, E. J. Johnson, *The Adaptive Decision Maker*, New York: Cambridge University Press, 1993.

Статья, посвященная точности медицинских веб-сайтов: T. Pugh, *Low Marks for Medical Web Sites*, Philadelphia Inquirer, 23 мая 2001 г., с. A3.

Есть целый ряд сборников исследований, посвященных принятию решений. См.: *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (под ред. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky). New York: Cambridge University Press, 1982; *Choices, Values, and Frames* (под ред. D. Kahneman и A. Tversky), New York: Cambridge University Press, 2000; а также *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment* (под ред. T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman), New York: Cambridge University Press, 2002. Системный обзор этой области исследований см. в: J. Baron, *Thinking and Deciding*, New York: Cambridge University Press, 2000.

A. Tversky и D. Kahneman, *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, 185, с. 1124–1131, 1974.

Более подробное обсуждение характерной для людей подверженности эвристике возможности, особенно в социальных ситуациях, см. в: R. Nisbett, L. Ross, *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

P. Slovic, B. Fischhoff, S. Lichtenstein, *Facts Versus Fears: Understanding Perceived Risk*, Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases (под ред. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky), с. 463–489. New York: Cambridge University Press, 1982.

J. Surowieski, *Manic Monday (and Other Popular Delusions)*, New Yorker, 26 марта 2001 г., с. 38.

T. Kuran и C. Sunstein, *Controlling Availability Cascades*, Behavioral Law and Economics (под ред. C. Sunstein), с. 374–397, New York: Cambridge University Press, 2000. См. также: T. Kuran, *Private Truths, Public Lies: The Social Consequences of Preference Falsification*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995;

См.: Гладуэлл, М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. — Москва: Альпина Пабlishер, 2015, где приведены яркие примеры ситуаций, в которых маленькие ошибки влекут за собой большие.

Пример с хлебобулочкой см. в: E. Shafir, I. Simonson, A. Tversky, *Reason-Based Choice*, Cognition, 49, с. 11–36, 1993.

J. E. Russo, *The Value of Unit Price Information*, Journal of Marketing Research, 14, с. 193–201, 1977.

Классическая статья, посвященная эффекту фрейминга: D. Kahneman и A. Tversky, *Choices, Values, and Frames*, American Psychologist, 39, с. 341–350, 1984. Множество других примеров приведены в: *Choices, Values, and Frames* (под ред. D. Kahneman и A. Tversky), New York: Cambridge University Press, 2000.

Соотношение между фреймингом и субъективным опытом описано в: D. Frisch, *Reasons for Framing Effects*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54, 399–429, 1993.

A. J. Sanford, N. Fay, A. Stewart, L. Moxey, *Perspective in Statements of Quantity, with Implications for Consumer Psychology*, Psychological Science, 13, с. 130–134, 2002.

Choices, Values, and Frames (под ред. D. Kahneman и A. Tversky), New York: Cambridge University Press, 2000. Об эффекте обладания см.: D. Kahneman, J. Knetsch, and R. Thaler, *Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias*.

О решении продать акции см.: *Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?*. О невозвратных затратах см.: R. Thaler, *Mental Accounting Matters*, а также его же статья *Toward a Positive Theory of Consumer Choice*. О решениях касательно медицинской страховки см.: E. Johnson, J. Hershey, J. Mezaros и H. Kunreuther, *Framing, Probability Distortions, and Insurance Decisions*.

О планах пенсионного страхования см.: C. Camerer, *Prospect Theory in the Wild: Evidence from the Field* [оригинальное исследование см. в: W. Samuelson, R. Zeckhauser, *Status Quo Bias in Decision Making*, Journal of Risk and Uncertainty, 1, с. 7–59, 1988].

Пример с покупкой машины был взят из: C. W. Park, S. Y. Jun, D. J. MacInnis, *Choosing What I Want Versus Rejecting What I Don't Want: An Application of Decision Framing to Product Option Choice Decisions*, Journal of Marketing Research, 37, с. 187–202, 2000.

J. Baron, *Thinking and Deciding*, New York: Cambridge University Press, 2000. В этой книге систематически и подробно обсуждается психология принятия решений.

Глава 4

Различие между максимизаторами и довольствователями провел еще Герберт Саймон в 1950-х годах. См. его статью *Rational Choice and the Structure of the Environment*, Psychological Review, 63, с. 129–138, 1956; и книгу *Models of Man, Social and Rational*, New York: Wiley, 1957.

B. Schwartz, A. Ward, J. Monterosso, S. Lyubomirsky, K. White, and D. R. Lehman, *Maximizing versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, с. 1178–1197, 2002.

Исследование, посвященное максимизации, которое мы с коллегами провели, вызвало изрядный интерес, а также ряд справедливых критических замечаний и альтернативные варианты. Наша шкала состоит, по видимости, из трех различных аспектов: высокие стандарты, сложности при принятии решений и склонность к поиску альтернатив. Критикуя шкалу, другие исследователи указали, что все эти три фактора никак не связаны с уровнем несчастья и с отсутствием оптимизма. Некоторые предложили альтернативные варианты шкалы, которые измеряют один из аспектов. Обсуждения этой темы продолжаются, и заинтересованный читатель может обратиться к другим исследованиям по теме. Но имейте в виду, это своего рода «академические дебаты», в которых, как правило, множество тонких граней и споров о статистике. Кроме того, в настоящий момент нет ни соглашения о том, что должна измерять шкала максимизации, ни что она измеряет. См. следующие статьи:

D. L. Diab, M. A. Gillespie, S. Highhouse, *Are Maximizers Really Unhappy? The Measurement of Maximizing Tendency*, *Judgment and Decision Making*, 3, с. 364–370, 2008;

L. Lai, *Maximizing without Difficulty: A Modified Maximization Scale and Its Correlates*, *Judgment and Decision Making*, 5, с. 164–175, 2010;

G. Y. Nenkov, M. Morrin, A. Ward, B. Schwartz, J. Hulland, *A Short Form of the Maximization Scale: Factor Structure, Reliability and Validity Studies*, *Judgment and Decision Making*, 3, с. 371–388, 2008;

B. R. Turner, H. B. Rim, N. E. Betz, T. E. Nygren, *The Maximization Inventory*, *Judgment and Decision Making*, 7, с. 48–60, 2012;

S. Iyengar, R. E. Wells, B. Schwartz, *Doing Better but Feeling Worse: Looking for the 'Best' Job Undermines Satisfaction*, *Psychological Science*, 17, с. 143–150, 2006.

Готтлиб, Л. Мне нужен самый лучший! Как не испортить себе жизнь в ожидании идеального мужчины. — Москва: Бомбора, 2020.

W. H. Huang and M. Zeelenberg, *Investor Regret: The Role of Expectation in Comparing What Is to What Might Have Been*, *Judgment and Decision Making*, 7, с. 441–451, 2012.

R. Frank, *Choosing the Right Pond*, New York: Oxford University Press, 1985; F. Hirsch, *Social Limits to Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976; а также R. Frank, P. Cook, *The Winner-Take-All Society*, New York, Free Press, 1985.

Глава 5

Труд «Исследование о природе и причинах богатства народов» Адама Смита был опубликован в 1776 году. Более современный, посвященный защите свободы выбора: Фридман, М. Свобода выбирать: наша позиция / М. Фридман, Р. Фридман. — Москва: Новое издательство, 2007.

Критический обзор рынка и его чудес вы можете увидеть в моих других книгах: *The Battle for Human Nature*, New York: W. W. Norton, 1986; и *The Costs of Living*, Philadelphia: XLibris, 2001.

История про политологов фигурирует в: R. Kuttner, *Everything for Sale*, New York: Knopf, 1996.

О выборе и независимости можно прочитать больше в: R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000, с. 231–234.

См. также: Gerald Dworkin, *The Theory and Practice of Autonomy*, New York: Cambridge University Press, 1988.

Исследований, посвященных выученной беспомощности, достаточно много. Емкий обзор исследований этого феномена и его последствий см. в: М. Е. Р. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, San Francisco: W. H. Freeman, 1975, а также С. Peterson, S. F. Maier, М. Е. Р. Seligman, *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*, New York: Oxford University Press, 1993.

L. Harris, *Inside America*, New York: Random House, 1987. Эта работа упоминается в R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000, с. 29.

Исследование, посвященное покупке ручек: A. M. Shah и G. Wolford, *Buying Behavior as a Parametric Variation of Number of Choices*, *Psychological Science*, 18, с. 369–370, 2007.

Соотношение между размером ассортимента и приобретением оформлено в виде «перевернутой U»: покупок становится все больше вместе с расширением ассортимента, пока оно не достигнет критической точки, а затем число покупок идет на спад. Адам Грант и я опубликовали статью, в которой предполагается, что подобный график может быть достаточно частотным для психологических исследований, а вовсе не редкостью.

См.: A. Grant и B. Schwartz, *Too Much of a Good Thing: The Challenge and Opportunity of the Inverted-U*, *Perspectives on Psychological Science*, 6, с. 61–76, 2011.

Доказательства предположения, что в случае если люди знают, чего хотят, см. в: A. Chernev, *Product Assortment and Individual*

Decision Processes, Journal of Personality and Social Psychology, 85, с. 151–162, 2003.

Центральная фигура в исследованиях уровня счастья — психолог Эд Динер. Пример его работы по теме:

E. Diener, *Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index*, American Psychologist, 55, с. 34–43, 2000;

E. Diener, M. Diener, C. Diener, *Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations*, Journal of Personality and Social Psychology, 69, с. 851–864, 1995;

Subjective Well-Being Across Cultures (под ред. E. Diener, E. M. Suh), Cambridge, MA: MIT Press, 2001; E. Diener, E. M. Suh, R. E. Lucas, H. L. Smith, *Subjective Well-Being: Three Decades of Progress*, Psychological Bulletin, 125, с. 276–302, 1999;

E. Diener, R. Biswas-Diener, *Happiness*, New York: Blackwell, 2008.

S. Lyubomirsky, *Why Are Some People Happier Than Others?*, American Psychologist, 56, с. 239–249, 2001;

Любомирски, С. Психология счастья: новый подход. — СПб.: Питер, 2014. М. Е. Р. Seligman, Flourish, New York: Free Press, 2011.

E. Diener, R. A. Emmons, R. J. Larson, S. Griffin, *The Satisfaction with Life Scale*, Journal of Personality Assessment, 49, с. 71–75, 1985.

Соотношение между материальным благосостоянием и счастьем остается темой для дискуссий, и исследователи спорят, что стоит измерять и как это измерить, приходя к различным выводам. Однако на протяжении книги я говорю о том, что материальное благосостояние серьезно влияет на уровень счастья только до обеспечения минимального уровня жизни, но не так серьезно впоследствии. Этого мнения многие придерживаются уже долгие годы, но недавнее исследование, проведенное Д. Канеманом и А. Дитоном на материале данных, собранных у тысяч респондентов, показывает, что хотя эмоциональное благосостояние растет вместе с доходом, останавливаясь на уровне дохода приблизительно \$75 000 (для США), позитивная оценка жизни продолжает расти вместе с доходом. См.: D. Kahneman и A. Deaton, *High Income Improves Evaluation of Life but Not Emotional Well-Being*, Proceedings of the National Academy of Sciences, 107, с. 16489–16493, 2010.

Различие в уровне счастья разных наций в разное время см. в: R. Inglehart, *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Changes in Societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997;

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000;

D. Myers, *The American Paradox*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000.

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000, Глава 9. Цитата со с. 165.

Больше о снижении силы социальных связей в жизни современных американцев и потенциальных причинах этого см.: R. D. Putnam, *Bowling Alone*. New York: Simon and Schuster, 2000.

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000. Главы 5 и 6. Цитата со с. 108.

О проблеме времени я пишу в книге: *The Costs of Living: How Market Freedom Erodes the Best Things in Life*, Philadelphia: Xlibris, 2001. Великолепно о той же проблеме пишет социолог Арли Хохшильд в книге: *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York: Metropolitan, 1997.

Хиршман, А. О. Выход, голос и верность. — Москва: Новое издательство, 2009.

Cass Sunstein C. R. Sunstein и E. Ullmann-Margalit, *Second-Order Decisions*, Behavioral Law and Economics (под ред. C. Sunstein), с. 187–208, New York: Cambridge University Press, 2000.

J. von Uexkull, *A Stroll Through the Worlds of Animals and Men*, Instinctive behavior (под ред. C. H. Schiller), New York: International Universities Press, 1954, с. 3–59. Цитата со с. 26.

K. Berridge, *Pleasure, Pain, Desire, and Dread: Hidden Core Processes of Emotion*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 525–557. New York: Russell Sage, 1999.

Глава 6

M. F. Luce, J. R. Bettman, and J. W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*, Chicago: University of Chicago Press, 2001.

Более подробное обсуждение того, как люди относятся к компромиссам при необходимости делать выбор, см.: A. Tversky, *Elimination by Aspects: A Theory of Choice*, Psychological Review, 79, с. 281–299, 1972; и J. W. Payne, J. R. Bettman, E. J. Johnson, *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge, England: Cambridge University Press, 1993.

A. Tversky и E. Shafir, *Choice under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision*, Psychological Science, 3, с. 358–361, 1992.

D. A. Redelmeier и E. Shafir, *Medical Decision Making in Situations that Offer Multiple Alternatives*, Journal of the American Medical Association, 273, с. 302–305, 1995.

E. Shafir, I. Simonson, A. Tversky, *Reason-Based Choice*, Cognition, 49, с. 11–36, 1993.

L. Brenner, Y. Rottenstreich, S. Sood, *Comparison, Grouping, and Preference*, Psychological Science, 10, с. 225–229, 1999.

B. E. Kahn и J. Baron, *An Exploratory Study of Choice Rules Favored for High-Stakes Decisions*, Journal of Consumer Psychology, 4, с. 305–328, 1995.

Подробнее о влиянии негативных эмоций на мышление см.: M. F. Luce, J. R. Bettman, J. W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*, Chicago: University of Chicago Press, 2001.

Свидетельства роли позитивных эмоций при принятии медицинских решений см. в: A. M. Isen, A. S. Rosenzweig, M. J. Young, *The Influence of Positive Affect on Clinical Problem Solving*, Medical Decision Making, 11, с. 221–227, 1991.

Доказательства положительного влияния позитивных эмоций на принятие решений в целом см. в: A. M. Isen, *Positive Affect and Decision Making*, Handbook of Emotion (под ред. M. Lewis, J. Haviland), с. 261–277. New York: Guilford Press, 1993; B. E. Fredrickson, *What Good Are Positive Emotions?*, Review of General Psychology, 2, с. 300–319, 1998.

S. Iyengar, M. Lepper, *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, Journal of Personality and Social Psychology, 79, с. 995–1006, 2000.

О чувстве вины и самооценке можно подробнее прочитать в: B. Weiner, *An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion*, Psychological Review, 92, с. 548–573, 1985.

Исследование с джемом было взято из статьи: T. D. Wilson, J. S. Schooler, *Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions*, Journal of Personality and Social Psychology, 60, с. 181–192, 1991.

Исследование с постерами см. в: T. D. Wilson, D. J. Lisle, J. S. Schooler, S. D. Hodges, K. J. Klaren, S. J. LaFleur, *Introspecting About Reasons Can Reduce Post-Choice Satisfaction*, Personality and Social Psychology Bulletin, 19, с. 331–339, 1993.

Исследование на материале отношений взято из: T. D. Wilson, D. Kraft, *Why Do I Love Thee? Effects of Repeated Introspections About a Dating Relationship on Attitudes Toward the Relationship*, Personality and Social Psychology Bulletin, 19, с. 409–418, 1993.

Кроме того см.: T. D. Wilson, D. S. Dunn, J. A. Bybee, D. B. Hyman, J. A. Rotundo, *Effects of Analyzing Reasons on Attitude-Behavior Consistency*, Journal of Personality and Social Psychology, 47, с. 5–16, 1984.

См. также: J. McMackin, P. Slovic, *When Does Explicit Justification Impair Decision Making?*, Applied Cognitive Psychology, 14, с. 527–541, 2000. В этой статье авторы стараются разграничить разные типы решений, которые можно улучшить, рассуждая логически.

A. Robbins и A. Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*, New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam, 2001.

M. Daum, *My Misspent Youth*, New York: Grove/Atlantic, 2001. Цитата появляется в: R. Marin, *Is This the Face of a Midlife Crisis?*, New York Times, 24 июня 2001 г., секция 9, с. 1–2.

Весьма интересные доказательства и рассуждения об эволюционных и биологических корнях базовых суждений типа «принять — отказаться» см.: A. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York: G. P. Putnam, 1994; и R. B. Zajonc, *On the Primacy of Affect*, American Psychologist, 39, с. 117–123, 1984.

S. Sugarman, *Choice and Freedom: Reflections and Observations Based Upon Human Development*, [неопубликованная рукопись, 1999].

D. T. Gilbert и J. E. Ebert, *Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes*, Journal of Personality and Social Psychology, 82, с. 503–514, 2002.

Глава 7

B. Schwartz, A. Ward, J. Monterosso, S. Lyubomirsky, K. White, D. R. Lehman, *Maximizing Versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice*, Journal of Personality and Social Psychology, 83, с. 1178–1197, 2002.

D. Kahneman and A. Tversky, *The Simulation Heuristic*, Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases (под ред. D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky). New York: Cambridge University Press, 1982.

T. Gilovich и V. H. Medvec, *The Experience of Regret: What, When, and Why*, Psychological Review, 102, с. 379–395, 1995.

M. Zeelenberg, K. van den Bos, E. van Dijk, R. Pieters, *The Inaction Effect in the Psychology of Regret*, Journal of Personality and Social Psychology, 82, с. 314–327, 2002.

D. Kahneman и A. Tversky, *The Simulation Heuristic*, Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases (под ред. D. Kahneman,

P. Slovic, A. Tversky), с. 463–489. New York: Cambridge University Press, 1982.

V. H. Medvec, S. F. Madley, T. Gilovich, *When Less Is More: Counterfactual Thinking and Satisfaction Among Olympic Athletes*, Journal of Personality and Social Psychology, 69, с. 603–610, 1995.

T. Gilovich, V. H. Medvec, *The Temporal Pattern to the Experience of Regret*, Journal of Personality and Social Psychology, 67, с. 357–365, 1994;

M. Zeelenberg, W. W. van Dijk, A. S. R. Manstead, *Reconsidering the Relation Between Regret and Responsibility*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 74, с. 254–272, 1998.

N. J. Roese, *Counterfactual Thinking*, Psychological Bulletin, 21, с. 133–148, 1997.

Свидетельства в пользу связи между сожалением и депрессией см.: L. Lecci, M. A. Okun, and P. Karoly, *Life Regrets and Current Goals as Predictors of Psychological Adjustment*, Journal of Personality and Social Psychology, 66, с. 731–741, 1994.

О восходящих и нисходящих контрфактуалах можно прочитать в: N. J. Roese, *Counterfactual Thinking*, Psychological Bulletin, 21, с. 133–148, 1997, с. 133–148.

Роэз, возможно, ведущий мировой эксперт по психологическим эффектам контрфактуального мышления. См. статью N. J. Roese и A. Summerville, *What We Regret Most... And Why*, Personality and Social Psychology Bulletin, 31, с. 1273–1285, 2005;

K. Epstein и N. J. Roese, *The Functional Theory of Counterfactual Thinking*, Personality and Social Psychology Review, 12, с. 168–192, 2008.

M. Zeelenberg и J. Beattie, *Consequences of Regret Aversion 2: Additional Evidence for Effects of Feedback on Decision Making*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72, с. 63–78, 1997.

Есть и другие исследования со схожими результатами, см.: M. Zeelenberg, J. Beattie, J. van der Pligt, N. K. de Vries, *Consequences of Regret Aversion: Effects of Feedback on Risky Decision Making*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 65, с. 148–158, 1996;

I. Ritov, *Probability of Regret: Anticipation of Uncertainty Resolution in Choice*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66, с. 228–236, 1996;

R. P. Larrick и T. L. Boles, *Avoiding Regret in Decisions with Feedback: A Negotiation Example*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63, с. 87–97, 1995.

О. Е. Tykocinski и Т. S. Pittman, *The Consequences of Doing Nothing: Inaction Inertia as Avoidance of Anticipated Counterfactual Regret*, Journal of Personality and Social Psychology, 75, с. 607–616, 1998.

Н. R. Arkes и С. Blumer, *The Psychology of Sunk Cost*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35, с. 124–140, 1985.

В. М. Staw и Н. Hoang, *Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball*, Administrative Science Quarterly, 40, с. 474–493, 1995.

На тему развития бизнеса см.: А. М. McCarthy, F. D. Schoorman, A. C. Cooper, *Reinvestment Decisions by Entrepreneurs: Rational Decision-Making or Escalation of Commitment?*, Decision Sciences, 8, с. 9–24, 1993.

В. М. Staw, *Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action*, Organizational Behavior and Human Performance, 16, с. 27–44, 1976.

J. Landman, *Regret: The Persistence of the Possible*, New York: Oxford University Press, 1993, с. 184.

Больше на эту тему можно прочитать в: I. Janis и L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, New York: Free Press, 1977, с. 219–242; и D. Bell, *Regret in Decision Making Under Uncertainty*, Operations Research, 30, с. 961–981, 1982.

Рассуждая про преимущества сожаления, я во многом опирался на: J. Landman, *Regret: The Persistence of the Possible*, New York: Oxford University Press, 1993.

Глава 8

Данные о кондиционерах в автомобилях из: D. Myers, *The American Paradox*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000.

Обсуждение этих типов адаптации, а также адаптации в целом см.: S. Frederick и G. Loewenstein, *Hedonic Adaptation*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 302–329. New York: Russell Sage, 1999.

Кроме того, есть две классические теории адаптации: Н. Helson, *Adaptation-Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior*, New York: Harper and Row, 1964;

A. Parducci, *Happiness, Pleasure, and Judgment: The Contextual Theory and Its Applications*, Hove, England: Erlbaum, 1995.

P. Brickman, D. Coates, R. Janoff-Bulman, *Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?*, Journal of Personality and Social Psychology, 36, с. 917–927, 1978.

T. Scitovsky, *The Joyless Economy*, New York: Oxford University Press, 1976.

О том, как удовольствие становится привычным, см.: R. Solomon, *The Opponent Process Theory of Motivation*, *American Psychologist*, 35, с. 691–712 1980.

Про адаптацию и товары длительного пользования можно прочитать в: А. О. Hirschman, *Shifting Involvements*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1982.

P. Brickman и D. Campbell, *Hedonic Relativism and Planning the Good Society* в *Adaptation Level Theory: A Symposium* (под ред. М. Н. Appley), с. 287–302. New York: Academic Press, 1971.

D. Kahneman, *Objective Happiness*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 2–35. New York: Russell Sage, 1999.

Общий обзор того, насколько неточно люди предсказывают свои ощущения в будущем, см. в: G. Loewenstein и D. Schkade, *Wouldn't It Be Nice? Predicting Future Feelings*, Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology (под ред. D. Kahneman, E. Diener, N. Schwarz), с. 85–105. New York: Russell Sage, 1999.

D. Schkade и D. Kahneman, *Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction*, *Psychological Science*, 9, с. 340–346, 1998.

G. Loewenstein и S. Frederick, *Predicting Reactions to Environmental Change*, Environment, Ethics, and Behavior (под ред. M. Bazerman, D. Messick, A. Tenbrunsel и K. Wade-Benzoni), San Francisco: New Lexington Press, 1997, с. 52–72.

Психологи Дэн Гилберт и Тимоти Уилсон анализируют неумение людей предсказывать адаптацию неудачей «аффективного прогнозирования», и они проделали впечатляющую работу над изучением этого феномена. Важно понимать, что любое решение, которое мы принимаем, своего рода предсказание. А если нам не удастся заранее подумать об адаптации, мы постоянно будем ошибаться. См.: Гилберт, Д. Спотыкаясь о счастье. — Москва: Альпина Паблишер, 2015.

D. T. Gilbert, E. C. Pinel, T. D. Wilson, S. J. Blumberg, T. P. Whatley, *Immune Neglect: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, с. 617–638, 1998.

Исследование о людях пожилого возраста см. в: R. A. Pearlman и R. F. Uhlmann, *Quality of Life in Chronic Diseases: Perceptions of Elderly Patients*, *Journal of Gerontology*, 43, M25–30, 1988.

О важности прогнозирования будущих ощущений см.: J. March, *Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, *Bell Journal of Economics*, 9, с. 587–608, 1978.

В последнее время значительный вклад в исследование благодарности внес психолог Роберт Эммонс. См.: М. Е. McCullough, S. D. Kilpatrick, R. A. Emmons, D. B. Larson, *Is Gratitude a Moral Affect?*, *Psychological Bulletin*, 127, с. 249–266, 2001;

R. A. Emmons и С. А. Crumpler, *Gratitude as a Human Strength: Appraising the Evidence*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, с. 56–69, 2000;

R. A. Emmons и М. Е. McCullough, *Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, с. 377–389, 2003.

Глава 9

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000.

A. Michalos, *Job Satisfaction, Marital Satisfaction, and the Quality of Life*, *Research on the Quality of Life* (под ред. F. M. Andrews). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1986, с. 75.

Классическая статья, посвященная эффекту фрейминга: D. Kahneman и A. Tversky, *Choices, Values, and Frames*, *American Psychologist*, 39, с. 341–350, 1984.

Множество других примеров приведены в: *Choices, Values, and Frames* (под ред. D. Kahneman и A. Tversky), New York: Cambridge University Press, 2000.

T. Lewin, *It's a Hard Life (or Not)*, *New York Times*, 11 ноября 1999 г., р. A32. О страхе провала см. в: B. Ehrenreich, *Fear of Falling*, New York: HarperCollins, 1990.

Психолог Суния Лутар много лет изучала явление, которое можно назвать «патологией изобилия» в среде американских подростков. Она выяснила, что подростки верхнего среднего класса находятся в той же группе риска наркотической зависимости и различных форм психологических расстройств (депрессия, тревожность, расстройства пищевого поведения), что и молодежь низших классов. В значительной степени Лутар находит корни этой проблемы в завышенных ожиданиях: от родителей, учителей и самих детей, что каждый аспект их жизни будет идеален. Обзор ее работы см. в: S. Luthar, S. H. Barkin, E. J. Crossman, *'I Can, Therefore I Must': Fragility in the Upper-Middle Class*, *Development and Psychopathology*, 25, с. 1529–1549, 2013.

R. Porter, *The Greatest Benefit to Mankind: A Medical History of Humanity*, New York: W. W. Norton, 1998.

Два весьма полезных сборника исследований, посвященных социальному сравнению: *Health, Coping, and Well-Being: Perspectives from Social Comparison Theory* (под ред. В. Buunk и F. Gibbons), Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997;

Social Comparison: Contemporary Theory and Research (под ред. J. M. Suls и T. A. Willis), Mahwah, NJ: Erlbaum, 1991.

L. G. Aspinwall и S. E. Taylor, *Effects of Social Comparison Direction, Threat, and Self-Esteem on Affect, Self-Evaluation, and Expected Success*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, с. 708–722, 1993;

F. X. Gibbons and M. Gerrard, *Effects of Upward and Downward Social Comparison on Mood States*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, с. 14–31, 1993;

S. Lyubomirsky, K. L. Tucker, F. Kasri, *Responses to Hedonically-Conflicting Social Comparisons: Comparing Happy and Unhappy People*, *European Journal of Social Psychology*, 31, с. 1–25, 2001;

S. E. Taylor, *Adjustment to Threatening Events*, *American Psychologist*, 38, с. 1161–1173, 1983.

B. P. Buunk, R. L. Collins, G. A. Dakof, S. E. Taylor, N. W. Van Yperen, *The Affective Consequences of Social Comparison: Either Direction Has Its Ups and Downs*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, с. 1238–1249, 1992.

R. Frank, *Choosing the Right Pond*, New York: Oxford University Press, 1985. См. его же более новую книгу *Luxury Fever*, New York: Free Press, 1999.

S. J. Solnick, D. Hemenway, *Is More Always Better? A Survey on Positional Concerns*, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 37, с. 373–383, 1998.

Обсуждение того, как современные телекоммуникации, а также реклама изменили состав релевантной группы сравнения для большинства людей см. в статье: M. L. Richins, *Social Comparison, Advertising, and Consumer Discontent*, *American Behavioral Scientist*, 38, 593–607, 1995;

S. J. Hoch, G. F. Loewenstein, *Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control*, *Journal of Consumer Research*, 17, с. 492–507, 1991.

F. Hirsch, *Social Limits to Growth*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

О влиянии позиционной конкуренции на молодежь см.: Luthar, S. H. Barkin, E. J. Crossman, *'I Can, Therefore I Must': Fragility in the Upper-Middle Class*, *Development and Psychopathology*, 25, с. 1529–1549, 2013, о которой уже шла речь выше.

О пути решения проблемы позиционной конкуренции в отношении поступления в колледжи и университеты см.: B. Schwartz, *Top Colleges Should Select Randomly from a Pool of 'Good Enough'*, Chronicle of Higher Education, 25 февраля 2005 г., B20–B25.

Аналогия с футбольным стадионом взята из: Шеллинг, Т. Микромотивы и макроповедение. — Москва: Издательство Института Гайдара, 2016.

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000, глава 17, о влиянии социального благополучия на социальное сравнение.

Шкалу субъективного счастья можно подробнее изучить в: S. Lyubomirsky и H. S. Lepper, *A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation*, Social Indicators Research, 46, с. 137–155, 1999.

Исследования социального сравнения: S. Lyubomirsky и L. Ross, *Hedonic Consequences of Social Comparison: A Contrast of Happy and Unhappy People*, Journal of Personality and Social Psychology, 73, с. 1141–1157, 1997;

S. Lyubomirsky и L. Ross, *Changes in Attractiveness of Elected, Rejected, and Precluded Alternatives: A Comparison of Happy and Unhappy Individuals*, Journal of Personality and Social Psychology, 76, с. 988–1007, 1999;

S. Lyubomirsky, K. L. Tucker, and F. Kasri, *Responses to Hedonically-Conflicting Social Comparisons: Comparing Happy and Unhappy People*, European Journal of Social Psychology, 31, с. 1–25, 2001.

B. Schwartz, A. Ward, J. Monterosso, S. Lyubomirsky, K. White, и D. R. Lehman, *Maximizing versus Satisficing: When Happiness Is a Matter of Choice*, Journal of Personality and Social Psychology, 83, с. 1178–1197, 2002.

Глава 10

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000; и D. Myers, *The American Paradox*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000.

M. E. P. Seligman, *Learned Helplessness: On Depression, Development, and Death*. San Francisco: W. H. Freeman, 1975.

Learned Optimism: The Skill to Conquer Life's Obstacles, Large and Small. New York: Random House, 1991. Также D. L. Rosenhan и M. E. P. Seligman, *Abnormal Psychology*. New York: W. W. Norton, 1995.

Статистика касательно последствий депрессии — Lane, с. 329. J. B. Overmier и M. E. P. Seligman, *Effects of Inescapable Shock upon*

Subsequent Escape and Avoidance Behavior, Journal of Comparative and Physiological Psychology, 63, с. 23–33, 1967;

М. Е. Р. Seligman и S. F. Maier, *Failure to Escape Traumatic Shock*, Journal of Experimental Psychology, 74, с. 1–9, 1967;

S. F. Maier и М. Е. Р. Seligman, *Learned Helplessness: Theory and Evidence*, Journal of Experimental Psychology: General, 105, с. 3–46, 1976.

J. S. Watson, *Memory and 'Contingency Analysis' in Infant Learning*, Merrill-Palmer Quarterly, 12, с. 139–152, 1967;

J. S. Watson, *Cognitive-Perceptual Development in Infancy: Setting for the Seventies*, Merrill-Palmer Quarterly, 17, с. 139–152, 1971.

E. Langer and J. Rodin, *The Effects of Choice and Enhanced Personal Responsibility for the Aged: A Field Experiment in an Institutional Setting*, Journal of Personality and Social Psychology, 34, с. 191–198, 1976;

J. Rodin и E. Langer, *Long-Term Effects of a Control-Relevant Intervention with the Institutionalized Aged*, Journal of Personality and Social Psychology, 35, с. 897–902, 1977.

Р. Лэйн приводит подробное рассуждение о важности личного контроля и самоопределения в истории западной философии и теории демократии. См. 13 главу книги *The Loss of Happiness in Market Democracies*. Как понятно из самого названия книги Лэйна и из названия этой главы (*The Pain of Self-Determination in Democracy*, рус. «Страдания самоуправления в условиях демократии»), ключевая позиция автора заключается в том, что излишнее стремление к независимости порождает страдания.

L. Y. Abramson, М. Е. Р. Seligman и J. Teasdale, *Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation*, Journal of Abnormal Psychology, 87, с. 32–48, 1978.

Обзор экспериментов, посвященных роли стилей атрибуции в депрессии, вызванной беспомощностью, см. в: С. Peterson и М. Е. Р. Seligman, *Causal Explanations as a Risk Factor for Depression: Theory and Evidence*, Psychological Review, 91, с. 347–374, 1984.

С другой весьма авторитетной теорией, связывающей депрессию и беспомощность, можно ознакомиться в следующих книгах: А. Т. Beck, *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects*. New York: Hoeber, 1967;

А. Т. Beck, *The Diagnosis and Management of Depression*. Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1971; а также А. Т. Beck, *Cognitive Therapy and Emotional Disorders*. New York: International Universities Press, 1976.

Существуют исследования, в которых предполагается, что по меньшей мере в некоторых условиях брать на себя ответствен-

ность за отрицательные события даже выгоднее с точки зрения психологии. См.: R. Janoff-Bulman и C. Wortman, *Attributions of Blame and Coping in the 'Real World': Severe Accident Victims React to Their Lot*, Journal of Personality and Social Psychology, 35, 351–363, 1977;

Н. Tennen и G. Affleck, *Blaming Others for Threatening Events*, Psychological Bulletin, 107, с. 209–232, 1990.

Современную статистику касательно случаев депрессии и других расстройств поведения см.: Национальный институт психического здоровья [<http://www.nimh.nih.gov/health/statistics/index.shtml>]

Статистика и информация о депрессии и самоубийствах см.: D. L. Rosenhan и M. E. P. Seligman, *Abnormal Psychology*. New York: W. W. Norton, 1995;

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000;

Американская психиатрическая ассоциация, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 4-е изд. Washington, DC: American Psychiatric Association, 1994;

J. Angst, *The Epidemiology of Depressive Disorders*, European Neuropsychopharmacology, 5, 95–98, 1995;

G. L. Klerman, P. W. Lavori, J. Rice, T. Reich, J. Endicott, N. C. Andreasen, M. Keller, и R. M. A. Hirschfeld, *Birth Cohort Trends in Rates of Major Depressive Disorder: A Study of Relatives of Patients with Affective Disorder*, Archives of General Psychiatry, 42, с. 689–693, 1985;

G. L. Klerman и M. M. Weissman, *Increasing Rates of Depression*, Journal of the American Medical Association, 261, с. 2229–2235, 1989; а также ЮНИСЕФ, *The Progress of Nations*. New York: United Nations, 1993.

О важности ожиданий при оценке успеха и провала см.: B. A. Mellars, A. Schwartz, K. Ho, и I. Ritov, *Decision Affect Theory: Emotional Reactions to the Outcomes of Risky Actions*, Psychological Science, 8, с. 423–429, 1997;

B. Mellars и A. P. McGraw, *Anticipated Emotions as Guides to Choice*, Current Directions in Psychological Science 10, с. 210–214, 2001;

J. A. Shepperd и J. K. McNulty, *The Affective Consequences of Expected and Unexpected Outcomes*, Psychological Science, 13, с. 85–88, 2002.

R. D. Putnam, *Bowling Alone*. New York: Simon and Schuster, 2000. Данные о депрессии и других психопатологиях в среде ами-

шей были проанализированы в: J. A. Egeland и A. M. Hostetter, *Amish Study, I: Affective Disorders Among the Amish*, 1976–1980, *American Journal of Psychiatry*, 140, с. 56–61, 1983.

M. E. P. Seligman, *What You Can Change and What You Can't*. New York: Knopf, 1993.

D. L. Rosenhan и M. E. P. Seligman, *Abnormal Psychology*. New York: W. W. Norton, 1995. В этой книге говорится о культуре, представлениях об идеальном весе и депрессии.

B. Schwartz, A. Ward, J. Monterosso, S. Lyubomirsky, K. White, D. R. Lehman, *Maximizing versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, с. 1178–1197, 2002;

J. A. Gillham, A. Ward, и B. Schwartz, *Maximizing and Depressed Mood in College Students and Young Adolescents*, готовится к печати.

R. Eckersley и K. Dear, *Cultural Correlates of Youth Suicide*, *Social Science and Medicine*, 55, с. 1891–1904, 2002;

R. Eckersley, *Culture, Health, and Well-Being*, *The Social Origins of Health and Well-Being*, под ред. R. Eckersley, J. Dixon и B. Douglas, с. 51–70.

Cambridge, England: Cambridge University Press, 2002. Подход Эккерсли к факторам, влияющим на склонность к самоубийству, можно рассматривать как современное развитие классических идей социолога Эмиля Дюркгейма. См. книгу: Дюркгейм, Э. Самоубийство: социологический этюд. — Москва: АСТ, 2018. Первое издание было выполнено в 1897 г.

R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven, CT: Yale University Press, 2000. Цитата со с. 131.

Алфавитный указатель



Номера страниц, указанные *курсивом*, относятся к иллюстрациям.

А

автомобили 31, 84, 87, 110–112, 124,
163–165, 196, 202–203, 212, 218, 223,
227, 272, 284, 287, 292, 306
адаптация 22, 212–219, 221–226, 231,
265, 268, 271, 283–284, 306–307
Айенгар, Шина 11, 52, 119, 292
алкоголь 274
альтернативная медицина 56
альтернативные издержки 158–159, 161,
173–174, 176, 182, 185–186, 188–189,
199–200, 209, 275, 277
Американское общество пластических
хирургов 58
амиши 263
Ансари, Азиз 64, 295
Ариели, Дэн 102

Б

базовый учебный план 34–35, 37
Берлин, Исайя 21, 292
близость успеха 194
бог 64, 233
богатство 14, 97, 142–143, 300
болезнь 54, 87, 92–93, 138, 146, 197, 222,
233, 252
болезни сердца 146, 252
брак 62–63, 66–67, 86, 136, 143–145, 184,
187–188, 222, 235, 251, 261, 266, 280
брачные клятвы 136, 188, 207, 262
брендинг 81
Брикман, Филип 219
Булимия 264
Буш, Джордж В. 48–49

В

Важность 21, 65, 73, 121, 134–135, 155,
255, 262, 274, 276, 291, 307, 311–312
валовый национальный продукт 250
Великобритания 264

Венгрия 142

вина 52, 136, 150, 178, 193, 236, 250–
251, 259, 262, 264–265, 268, 303
влияние 17, 24, 60, 91, 137–138, 153,
171–172, 174, 177, 181, 205–208,
221–222, 225, 247, 249, 258–259, 283,
292–293, 303, 309–310
возможность выбора 1, 9, 12–13, 16,
20–22, 36–37, 46, 48, 50, 52, 65–66,
69, 128–129, 133–135, 138–140, 146,
161, 167, 191, 208, 224, 250, 255, 261,
263–264, 268, 271–272
возраст 35, 37, 125, 222, 232, 235, 259,
265, 307
война во Вьетнаме 207
восприятие 11, 64, 68, 75, 77, 88, 94, 99,
100–102, 160–161, 167, 188, 193, 202,
216, 220, 224–225, 228–229, 231, 239,
256, 283, 286
восходящие 198–199, 235–236, 305
время 13–14, 16, 18–19, 21, 29, 37–39,
42–43, 44–46, 49–50, 59–63, 76–78,
80, 100, 104, 107–108, 113, 119–121,
124, 147–148, 151–152, 155–157, 159,
163, 170, 181, 184, 186–187, 194, 204,
206–207, 214, 216–217, 219–225, 242,
254, 256–257, 271, 273, 275, 277–279,
283–284, 286–288, 292, 301–302
вспоминаемая целостность 75
Вудс, Тайгер 122
Вулф, Алан 65
«выбиратели» 105, 274
выбор 1–2, 9–16, 18, 20–24, 29, 32,
34–41, 43–49, 51–52, 56, 58–65,
67–69, 73–74, 87, 90, 93, 98–99, 101,
104–106, 108, 110, 112, 115–118,
125, 128–129, 133–136, 138–141,
144, 147–153, 158, 160–161, 163–168,
172–174, 177–180, 182–188, 193,
195–196, 199, 202–203, 208–211, 215,

220, 223–225, 228, 232–233, 238, 246,
249–250, 253, 255, 261, 264, 266,
268, 272–277, 279, 281, 284, 286, 288,
292–293, 295, 300, 302
выбор как необходимость 16, 43, 49,
58–59, 139, 152, 154, 196, 302
выбор как причина 74, 107, 166, 173,
180, 182, 191, 249
выбор лечения 54–55, 92–93, 139, 154,
168, 172
выбор предметов 34–35, 86, 104
высокие 13, 31, 49, 80, 91, 109, 123, 170,
216, 230, 233, 239, 266, 299
высокие ожидания 22, 125, 139, 228,
230, 232–234, 260, 262–263, 265–266,
268, 275, 285, 308
высшие учебные заведения 58, 127, 193
выученная беспомощность 135, 137–138,
146, 252, 300
выход 50, 125, 149, 186

Г

Гаванде, Атул 54–56
Гаванде, Хантер 55
гарантии 14, 93, 97, 100, 134, 153, 157,
164, 202–203, 274
Гарвардский университет 35–36, 127–128
гардероб 103–104, 126
гедонистическая 214–217, 219, 230–231,
268, 283–284
гедонистическая адаптация 214–217
гедонистическая беговая дорожка 216,
219, 283–284
гедонистическое запаздывание 268
Германия 260
гипертония 146
голос 88, 135–136, 149
голосование 135
Гор, Эл 48
Государственный университет штата
Пенсильвания 36–37, 177
Готтлиб, Лори 111–112, 299

Д

датчик удовольствия 214, 217, 235
дело об опеке 169–170
депрессия 20, 22, 116, 123, 138, 145–147,
184, 187, 189, 191, 197, 245, 250–253,
255, 257–259, 261–263, 265–266, 305,
310–313
дерегуляция 46
дети 10–11, 16, 27, 54, 56, 62–63, 66, 145,
156–157, 185, 222, 232, 242, 251–252,
254, 260, 290, 308
джем 40, 52, 174–175, 179, 303
джинсы 12, 18–20, 33, 128, 233
Джонсон, Пол 88
диеты 56, 176, 264
добровольная простота 42–43

довольствователи 13–14, 107–108,
112–113, 115, 119–121, 125–126,
188–189, 209, 234, 247–248, 276, 278,
286, 291, 298
«достаточно хорошо» см. довольствова-
тели 13, 24, 122, 189, 225, 248, 261,
276–277, 286
доход на душу населения 142–143
дружба 20, 152, 252
Дьюкский университет 102

Ж

жертвы несчастных случаев 216–218, 260

З

зависимость 21, 66, 94, 153, 223, 227,
229, 237, 241, 261, 264
завышение 22, 87, 232, 234, 266, 308
закон убывающей предельной полез-
ности 97
здравоохранение 48, 54, 232
Зилленберг, Марсель 193

И

идентичность 66–67, 295
избежание 76–77, 87–89, 91, 93, 98, 137,
140, 165, 168, 170, 189, 199, 202–204,
206, 253, 266, 278–279, 283, 286
избирательность 139–140
изменение точки отсчета 99, 215, 217
измерение 13, 53, 115, 117, 122,
141–142, 191, 214, 256, 299, 301
Икскюль, Якоб фон 152
иммунная система 138
индивидуализм 262
инерция бездействия 176, 204
интервью 65, 86, 184
интернет 33, 38, 45, 56, 60, 64, 79,
82–83, 112, 148, 232, 238, 296
информация 24, 44, 46, 52, 54, 56, 60,
74, 79–89, 91, 103, 118, 121, 204, 232,
235–236, 238, 243, 249, 285–286, 293,
296–297, 312
Исландия 142
испытываемая целесообразность 74–75
исследование 2–3, 12–15, 23, 29, 39–41,
46, 52, 55, 64, 75–76, 78, 81, 83, 87,
90, 96, 99–102, 113, 116, 118–119,
129, 140, 142, 163, 166–169, 171,
173–175, 179, 181–182, 192–193, 195,
199, 203, 205–206, 208, 220–221,
236–237, 243, 245–247, 252–253, 255,
260, 263, 265, 289, 292–293, 295–297,
299–301, 303, 305, 307–311

К

кабельное телевидение 80, 213
Калифорния 155–156, 158, 220
Каминер, Венди 58

Камю, Альбер 67

Канада 260

Канеман, Даниэль 2, 75, 83, 85, 92, 94, 96, 98, 230, 295, 301

Кармон, Зив 102

карьерные решения 58, 62, 210

каталоги 32–34, 90

Кац, Джей 54

качество 9, 29, 31, 37, 40–41, 46–47, 55, 80, 82–83, 110, 113, 119, 120, 134, 147, 158, 166, 170–172, 176, 178, 196, 209, 213, 222, 229–234, 261, 278, 285

кинофильм 112

количество заключенных в тюрьмах 145

количество и качество 9, 80, 147, 173

колоноскопия 76, 296

коммунальные услуги 45, 159

компромисс 108, 120, 122, 156–158, 163, 165–173, 176, 182, 184, 186, 188–189, 200, 202, 210, 224, 268, 280

кондиционеры 28, 143, 214–215, 306

конкуренция 10, 46, 49, 79, 239, 242, 309–310

контроль 20, 45–46, 135, 138–139, 146, 198, 231, 233, 252–257, 260–266, 268

контроль или упрощение (Yankelovich Partners) 46

контрфактуал 196–201, 208, 235–236, 305

Кэмпбелл, Дональд 219

Л

Ландман, Джанет 209

лауреат Нобелевской премии 2, 21, 75, 108

лекарства по рецепту 54, 57, 168

личная независимость 12, 139, 262

логика 10, 77, 89, 206, 254

лотерея 102, 216–217, 220

Лэйн, Роберт 144–147, 268, 311

Любомирски, Соня 13, 243–244, 289, 301

М

Майерс, Дэвид 2, 144

максимизатор 13–14, 106–116, 118–126, 128–129, 188–189, 191, 201, 206, 209, 224, 234, 247–248, 265, 275–276, 278, 286, 298

максимизация 107, 109, 113, 115–117, 119–122, 125–126, 128–129, 177, 191, 208, 247–248, 265, 268, 284, 299

максимизация как препятствие 107, 116

медицинская дезинформация 83

медицинское страхование 47–49, 82, 104, 148, 298

место отпуска 149, 161, 163, 272–273

Микалос, Алекс 229

младенцы 185, 253–254

мозг 153–154

Н

настройки по умолчанию 151

наценки против скидок 92, 94, 99, 231

невозвратные затраты 102, 205–206, 212, 298

негативная свобода 21

негативные аспекты 86

негативные эмоции 164, 172, 176, 197, 202, 303

недооценка бездействия 192–193

независимость 12, 16, 20, 22, 55–56, 62, 133, 136, 139, 144, 146, 153, 249, 259, 260, 262–264, 266, 268, 294, 300, 311

нейтральная точка 99

необратимые решения 24, 279–280

необходимость 16, 43, 49, 56, 58–59, 68, 128, 139, 152, 154, 158, 165, 178, 182, 187, 189, 196, 198, 202, 210, 265, 287, 302

неприятие потерь 99, 102, 206

нервная анорексия 264

неточная оценка 79

нетрадиционная медицина 56, 294

неудовлетворенность 20, 69, 116, 120, 123, 146, 149

новизна 218

Норвегия 260

нужда 65, 133–134, 148, 275

Нью-Йорк 46, 67, 214, 242

О

Обамакэр 48

обоснование решений 178, 180

обратимые решения 24, 186–187, 224

объективные результаты 120, 224, 272

объективный опыт 229

обязанности 17, 48, 59–60, 73, 183, 207

обязательства 136, 144, 149–150, 207, 263

ограничения 21, 24, 57, 146, 149–150, 153, 184, 241, 259, 263, 273, 286, 288

одежда в стиле «кэжуал» 61

ожидание 22, 24, 75, 77, 79, 112, 116, 125, 137, 139, 196, 200, 212–213, 218, 225, 228, 230–234, 257, 260–263, 265–266, 268, 275, 283, 285, 296, 308, 312

ожидаемая целесообразность 75

ожидание 22, 24, 75, 77, 79, 112, 116, 125, 137, 139, 196, 200, 212–213, 218, 225, 228, 230–234, 257, 260–263, 265–266, 268, 275, 283, 285, 296, 308, 312

Олимпийские медалисты 195, 198

онлайн 33, 112

описание 41, 83, 121, 231

оправдание выбора 158, 166–167, 178

определение 48, 58, 61, 66–67, 73, 86, 89, 92–94, 97, 109, 140–141, 153, 156, 231, 233, 248, 262, 278, 280, 289

опрос 64, 102, 109, 138–139, 141–142, 167, 232

оптимист 258

ответственность 48–49, 51–53, 55, 144, 150, 184, 195, 198, 208, 255, 262–266, 294, 311

отдельные области максимизации 125
 отношения 16–17, 20, 62–63, 65, 67,
 110–112, 126, 141, 143–145, 149–150,
 158, 169–170, 174, 181, 183, 188, 207,
 217, 230–231, 239, 250, 256, 261, 266,
 273, 280–281, 292, 303
 отчетливость 85–86, 88, 181
 оценка 56, 79, 83–84, 87–88, 102,
 115–116, 120–121, 156, 173, 175, 179,
 197, 205, 216, 220, 228, 229–230,
 234–236, 244, 248, 251, 259, 261, 285,
 296, 301, 312
 оценка риска 87
 ошибка в оценке удовлетворения 24,
 107, 120, 223, 229, 278

П

память 21, 75, 78, 181, 212
 Париж 176
 Патнэм, Роберт 263
 пенсионные планы 49–50, 293
 перегруженность 24, 125, 268
 перфекционизм 122–123
 пессимист 120, 258
 пластическая хирургия 58
 Платон 136
 повышение рисков 221
 подверженность ошибкам 103, 105
 подвижность 160–161
 подростки 39, 125, 232, 260, 266, 308
 подсчет 160
 позитивная свобода 21
 позиционная конкуренция 239, 242,
 309–310
 позиционные блага 241, 243
 покупка продуктов 29, 39, 41, 78–79
 Польша 142
 посещаемость 36, 39, 83, 205, 242, 273
 постановка целей 74
 постер 179–182, 303
 потери 93, 98–101, 103, 124, 171, 186, 205
 правила как способ избежать выбора
 144, 148, 151–152, 287
 правило «пик-конец» 76
 «правила игры» 150
 практическая функция выбора 134–135
 предварительное сожаление 190–191,
 197, 200
 предотвращение 49, 261
 президентские выборы в США 2000 года
 48, 135
 презумпция 151–152
 прибыль 91, 97, 99–101, 118, 124, 171,
 176, 278
 привычки 32, 39, 152, 275, 279, 281,
 284, 287
 Принстонский университет 2, 36
 принятие решений 2, 13–14, 20, 23, 41,
 48–49, 54, 56, 73–74, 79, 81, 83, 89,

104, 107, 115, 120, 140, 148, 152, 163,
 165, 168, 170, 172, 177–178, 182–183,
 185–186, 190, 200, 205, 208, 210, 211,
 222–223, 249, 265–266, 272, 276–277,
 282, 287, 292–296, 298–299, 303
 проблема выбора 13–14, 19, 23, 40, 99,
 104, 115, 125, 147, 223, 272
 прогресс человечества 44, 141, 230
 проклятие 230, 232, 234
 простота 43
 психологические расходы 95,
 психологическое благосостояние 137, 253
 психология 2, 12, 94, 98, 113, 133,
 137–138, 161, 163, 194, 212, 266, 298,
 301, 312

Р

развитие как свобода (Сен) 21, 292
 развод 136, 145, 188
 различия в опыте 229
 рак 55, 236
 раскаяние покупателя 116, 191
 расстройства пищевого поведения 264,
 308
 революция телекоммуникации 45, 59
 редкость 127, 300
 реклама 38, 45, 57, 79–83, 85, 277, 294,
 309
 религия 20, 62, 64–66, 144, 294
 ресторан 59, 74–75, 104, 124, 148–149,
 156, 158, 160–161, 176, 195, 199, 207,
 227–229, 285
 ретроспективные сожаления 190–191,
 197, 209
 решения второго порядка 151–152, 287
 романтические отношения 20, 63, 112,
 181, 197, 231
 рост уровня жизни 129, 147
 рынок 10–11, 23, 49, 51, 123, 134, 149,
 167, 230, 300

С

Саймон, Герберт 108, 121, 298
 самовыражение 134–136, 138
 самоопределение 20, 136, 311
 самоубийство 252, 260, 266, 312–313
 самоуважение 21
 самые частые причины смерти 87–88, 260
 Санстейн, Касс 151
 сбор 79, 87–88, 121
 свобода 9–12, 14–15, 20–22, 24, 34, 37,
 42, 55, 65, 68–69, 126, 133–134, 140,
 144, 147, 149–151, 153, 184, 224–225,
 268, 286, 288–289, 292, 300
 Селигман, Мартин 2, 137, 146, 252–253,
 255–256, 259, 289
 семья 54, 62–63, 143, 148, 150, 157–158,
 161, 170, 177, 183, 202, 210, 220, 222,
 238, 262

Сен, Амартия 21, 67
сенсорная адаптация 213
Сибрук, Джон 61
симптом 116, 251
синдром упущенной выгоды 64
ситком 80
скидка vs. наценка 92, 94, 99
Скитовски, Тибор 218
склонность к риску 94–95, 98, 203
Смелофф, Эдвард А. 46
смерть 87, 93, 136, 140, 197, 251, 255, 260
Смит, Адам 134, 300
смысл 21, 24, 67, 133, 144, 224, 234, 258, 286
смягчение негативных последствий 272
смягчение последствий 282
сожаления 3, 22, 115–118, 120, 123, 184, 187, 190–206, 208–212, 220, 223, 268, 271, 275, 282–283, 305–306
сожительство 145
сознательно фильтруемая, сознательный отбор информации 42, 44
сокращение 53, 80, 127, 184, 275, 285
социальная мобильность 21, 60
социальная стоимость 100, 172
социальное сравнение 234–239, 243, 246–247, 249, 268, 271, 276, 285–286, 309–310
социальные взаимодействия 217, 268
социальные отношения 143, 149–150
социальные связи 144, 147, 149, 263, 302
Союз потребителей 82
специалисты 53, 59, 168
сравнение 22, 67, 77, 80–82, 90–92, 98–99, 101, 108, 113, 115, 119, 123, 129, 133, 137, 151, 156–157, 167, 171–172, 179, 184, 217, 227–229, 234–239, 243, 246–247, 249, 265, 268, 271, 276, 278, 280, 285–286, 309–310
стандарты 13, 24, 90, 107, 117, 119, 121, 123, 125, 128, 151–152, 215–216, 227–230, 233, 239, 248–249, 276, 278, 287, 299
статистика самоубийств 252, 260, 312
статус 66, 124, 127, 237, 238–239, 241, 265, 271, 286
стили атрибуции 255, 311
страх неудач 236
страховые медицинские организации 47, 50
стресс 20, 69, 120, 146, 154, 235, 242
Стэнфордский университет 36
субъективное благополучие 141, 143
субъективные переживания 120–121, 217, 224, 230
Суортмор 177–178
Суортмор-колледж 36, 289
супермаркет 27, 29, 31–32, 39, 90–91, 292

счастье 115, 120, 133, 138, 141–144, 187, 216, 219, 224, 235, 237, 243–244, 247, 250–251, 280, 295, 301, 307, 310
США 2, 14, 39, 45, 47–48, 58, 63, 82, 129, 135, 143, 145, 207, 220, 230, 250, 260, 263, 301

Т

Талер, Ричард 94, 103, 295
Тверски, Амос 83, 85, 92, 96, 98–99, 230
Твитчелл, Джеймс 80–81
телевидение 10, 38, 80, 238
телефон 31, 45, 148
теория перспектив 96–97, 100, 230
типы 13, 21, 28, 82, 104, 191, 258, 304, 306
тирания маленьких решений 286
товары длительного пользования 307
товары кратковременного пользования 31
тревожность 233, 235, 308
трудности 14, 16, 62
трудоустройство 120, 157

У

удовлетворение 2, 24, 39, 43, 65, 97, 120, 144, 161, 163, 172, 177, 181, 199, 209, 219, 223, 229, 233, 247, 278, 285, 295
Ульман-Маргалит, Эдна 151
уменьшение 44, 211, 213, 242, 251
универсальные нужды 133
университеты 2, 34–38, 61, 67, 102, 119, 121, 127–128, 159, 177, 179, 182, 221–222, 227, 238, 241–242, 283, 286, 310
упущенные возможности 3, 22, 155, 161, 172–174, 184, 193–194, 220, 223, 265, 268, 278
уровень жизни 13, 129, 147
Уэллс, Рэйчел 119

Ф

Филадельфия 47, 178
Франция 260
функция самовыражения 135–136, 138

Х

Харрис, Луис 138
«хвататели» 105, 274
Хирш, Фред 42, 69, 127, 241
Хиршман, Альберт 149, 302

Ц

целесообразность 74–75
цена 14, 20, 29, 32, 37, 42, 46, 49, 60, 90–92, 94–95, 99–102, 104, 106–107, 115, 121, 148, 150, 152, 158–159, 164–167, 186–187, 189, 191, 204, 220, 223, 231, 258, 271
ценность 12, 22, 34, 37, 65, 97, 119, 133–134, 136, 167, 268, 291

Ч

человеческий прогресс 44, 141, 230
 чувства 22, 74, 136, 138, 172, 180, 186,
 193, 199, 214, 221, 244, 251, 262, 265,
 268, 303
 чувство беспомощности 137–138, 146,
 251, 255, 257, 259, 261, 300, 311

Ш

шаги 2, 20, 63, 73, 79, 116, 211, 225, 256,
 272–273, 281, 285–286
 шкала максимизации 13, 109, 115, 117,
 119, 177, 247, 265, 299
 шкала сожалений 117–118
 шкала субъективного счастья 244, 310
 шкала удовлетворенности жизнью 120,
 141
 Шугарман, Сьюзан 185, 290

Э

эволюция 63, 152, 186, 304
 эвристика доступности 85–86
 эгоцентризм 86
 Эккерсли, Ричард 266, 268, 313
 эксперимент с шумом 75
 электрические устройства 38, 142
 электричество 45, 137
 Элина, Эми 56
 эмоциональное давление 177, 232, 263
 эмоциональные затраты 121
 эпидемия 22, 146, 259, 266
 Эренрайх, Барбара 232
 эффект близости 195
 эффект контраста 200
 эффект обладания 100–101, 298
 эффект фрейминга 92, 96, 298, 308
 эффект якоря 89–90

Ю

ЮНИСЕФ 260, 312

Я

Япония 142–143, 230, 260, 266
 яркость 77, 87, 221

А

American Paradox (Майерс) 144, 294, 302,
 306, 310

В

Blue Cross 47
Bowling Alone (Патнэм) 263, 302, 312

С

CBS News 232
 CD-проигрыватели 165, 167
Choosing the Right Pond (Фрэнк) 237, 299,
 309
CNN 10, 89
Consumer Reports 82, 84, 117, 172, 179

Д

Joyless Economy, The (Скитовски) 218, 307

К

Kaiser Permanente 47

Л

Loss of Happiness in Market Democracies
 (Лэйн) 144, 292, 300, 302, 308,
 310–313

М

Medicare 48–49
Microsoft 60
Moral Freedom (Вулф) 65, 294

Н

National Women's Health Network 56
New York Times 232, 293–295, 304, 308
New Yorker 54, 61, 293–294, 297

Р

RAND, компания 83
Regret (Лэндман) 209, 306

С

Silent World of Doctor and Patient (Кац)
 54, 294
Social Limits to Growth (Хирш) 241, 293,
 295, 299, 309

Т

TiVo 38

U

U. S. News & World Report 59, 294
USA Today 89

Y

Yankelovich Partners 46

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

Шварц Барри

ПАРАДОКС ВЫБОРА

КАК ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ, О КОТОРЫХ МЫ НЕ БУДЕМ ЖАЛЕТЬ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов*. Руководитель направления *Л. Ошеверова*
Ответственный редактор *А. Ужегова*. Младший редактор *В. Нестерова*
Художественный редактор *О. Сапожникова*. Технический редактор *О. Куликова*
Компьютерная верстка *О. Шувалова*. Корректор *Р. Низяева*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»

123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.

Тел.: 8 (495) 411-68-86. Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Өндіруші: «ЭКМО» АҚБ Баспасы,

123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.

Тел.: 8 (495) 411-68-86. Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.

Тауар белгісі: «Эксмо»

Интернет-магазин : www.book24.ru

Интернет-магазин : www.book24.kz

Интернет-дүкен : www.book24.kz

Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».

Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.

Дистрибутор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»

Қазақстан Республикасында дистрибутор және өнім бойынша арыз-талаптарды қабылдаушының
өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС, Алматы қ., Домбровский көш., 3-а, литер Б, офис 1.

Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.

Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ о техническом
регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо» www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 10.11.2022. Формат 60х84^{1/16}.

Гарнитура «Charter». Печать офсетная. Усл. печ. л. 18,67.

Тираж

экз. Заказ

ISBN 978-5-04-159747-4



9 785041 597474 >

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг.
Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать
мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

bombora.ru

[bomborabooks](https://bomborabooks.ru)

bomбора

**ЧИТАЙ
ГОРОД**

book 24.ru

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
«ЭКМО-АСТ»

https://t.me/shop_courses

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

eksmo.ru/b2b

