



Барри Шварц

ПАРАДОКС ВЫБОРА

как мы выбираем,
и почему «больше» значит «меньше»

Barry Schwartz

THE PARADOX OF CHOICE

*Why More
Is Less*



An Imprint of HarperCollins Publishers

Барри Шварц

ПАРАДОКС ВЫБОРА

*Почему “больше”
значит “меньше”*

ДОБРАЯ  КНИГА

Москва 2005

Шварц Б.

Парадокс выбора. Почему «больше» значит «меньше» / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

ISBN 5-98124-048-2

Перевод с англ.: Д.Скворцов

Редактор: М. Драпкина

Корректор: А. Калинин

Верстка: П.Шевцов, Д. Добрыдин

Проблема выбора существовала всегда. Буриданов осел выбирал когда-то между двумя стогами сена; современный человек, обладающий свободой воли и большим количеством альтернатив, может запросто впасть в депрессию, выбирая, какие джинсы купить, что съесть или выпить и как провести вечер. Ежедневное принятие решений — как важных, так и самых заурядных — становится все более сложным делом благодаря огромному обилию альтернатив.

Парадоксальным образом изобилие ассортимента товаров и услуг ограничивает свободу нашего выбора. Мы привыкли считать, что огромное разнообразие возможностей сулит большее удовлетворение, однако оно может лишать нас свободы, отнимая время и силы, и заставляя подвергать сомнению любые наши решения еще до того, как они приняты. В конечном итоге все это может привести к полной беспомощности, раздражению, постоянному стрессу и даже к тяжелой депрессии.

В своей книге социолог Барри Шварц объясняет, в какой момент свобода выбора, которую мы так лелеем, начинает наносить ущерб нашему эмоциональному благополучию. Автор предлагает одиннадцать практических шагов, позволяющих сократить многообразие выбора до разумных пределов, выработать привычку фокусироваться на тех альтернативах, которые действительно важны, и, в конечном итоге, получать большее удовлетворение от жизни и от тех решений, которые нам приходится принимать.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (095) 200-2094

Адреса для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в сети Интернет: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)

Книга издана при содействии

ОАО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОСМИЧЕСКИЙ БАНК»

Права на издание книги на русском языке получены по соглашению с Janklow & Nesbit Associates при содействии литературного агентства «СИНОПСИС»

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными – любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

The Paradox of Choice:
Why More Is Less © Barry Schwartz, 2004

© ООО "Издательство «Добрая книга», 2005, –
перевод и оформление

ISBN 5-98124-048-2

Содержание

От автора ● 9

Пролог ● *Парадокс выбора: дорожная карта* ● 12

Часть I ● *Когда мы выбираем* ● 19

Глава первая *Пойдемте по магазинам* 21

Глава вторая *Новые сферы выбора* 38

Часть II ● *Как мы выбираем* ● 65

Глава третья *Решая и выбирая* 67

Глава четвертая *Когда кроме “самого лучшего”
ничто не мило* 99

Часть III ● *Почему мы страдаем* ● 123

Глава пятая *Выбор и счастье* 124

Глава шестая *Упущенные возможности* 145

Глава седьмая *“Если бы только...”: проблема
сожаления* 182

Глава восьмая *Почему принятые решения разоча-
ровывают: проблема адаптации* 204

Глава девятая *Почему всё на свете проигрывает
от сравнения* 220

Глава десятая *Чья тут вина? Выбор,
разочарование и депрессия* 244

Часть IV ● *Что мы можем сделать* ● 267

Глава одиннадцатая *Как поступать с избытком
выбора* 268

людьми, особенно с Джоном Хайдтом, Дачером Кельтнером, Джонатаном Скулером и Сьюзен Шугармен.

Джуди Догин и Бет Гросс прочитали все черновые варианты книги, которые были гораздо длиннее и скучнее, чем окончательный. Благодаря им читателям не придется напрягаться и зевать. Ребекка Шварц, Эллисон Дворкин и Тед Дуоркин заставили меня обратить внимание на тот факт, что многие проблемы, о которых я пишу в книге, поколением моих детей воспринимаются не так, как представителями моего поколения. Хотя, может быть, они не полностью согласны с окончательным результатом работы, но Бекки, Элли и Тед помогли оформить содержание книги, изменив мои мысли в отношении ряда явлений. Мой редактор в издательстве Ессо Press Джулия Серебрински помогла мне упростить рукопись. В частности, она указала на те фрагменты текста, которые оказались не столь понятными, как я вначале думал. А Билл Патрик проделал изумительную работу, помогая мне усовершенствовать как структуру материала книги, так и сам материал.

Книга вообще не вышла бы в свет без помощи моего агента Тины Беннетт. Помимо прекрасного ведения деловых операций, Тина проработала со мной несколько проектных вариантов книги и помогла мне привести ее в окончательную форму. Мне страшно повезло, что мой агент — в то же время сметливый, мудрый и сочувствующий редактор. Только Тине удалось выявить самые серьезные из моих промахов.

Наконец, я особо признателен моему лучшему редактору и лучшему другу Мирне Шварц. Ее убежденность в ценности и важности идей моей книги всегда оставалась непоколебимой. Оставаясь моим самым сочувствующим и требовательным читателем, Мирна внимательно изучила несколько прежних вариантов книги, каждый раз указывая мне на серьезные проблемы, требовавшие решения. Но она делала это с такой любовью и энтузиазмом, что я оказывался в состоянии, кряхтя, снова сесть за клавиатуру и сделать новую попытку. Мирна помогала

мне таким образом, когда я осуществлял все мои прочие крупные проекты, и за три десятка с лишним лет я понял, что она почти всегда права. Иногда таким “умеренным”, как я, везет.

Пролог

Парадокс выбора: дорожная карта

Шесть лет назад я отправился в магазин одежды The Gap, чтобы купить себе джинсы. Я привык носить джинсы до тех пор, пока они не превратятся в лохмотья, и со времени моей предыдущей покупки прошел немалый срок. Ко мне подошла молодая миловидная девушка, продавец-консультант, и спросила, чем она может помочь.

“Мне нужны джинсы, размер 32–28”, — сказал я.

“Желаете джинсы зауженного классического кроя, облегчающего классического кроя, свободного кроя, широкие или экстремально широкие? — спросила она в ответ. — Желаете выстиранные с пемзой, подвергнутые кислотной стирке или с эффектом поношенности? Желаете с ширинкой на кнопках или на молнии? Выцветшие или сплошной окраски?”

Я был ошеломлен. Через секунду-другую я пробормотал:

“Мне нужны обыкновенные джинсы. Знаете, той разновидности, которая когда-то была единственной”. Оказалось, что девушка не знает, о чем я говорю, но, проконсультировавшись у коллег, она смогла выяснить, какими были “обыкновенные” джинсы, и направила меня, куда надо.

Но теперь, находясь перед таким изобилием выбора, я больше не был уверен, что “обыкновенные” джинсы — это именно то, чего я хочу. Может быть, джинсы облегчающего или свободного кроя носить удобнее? Уже показав мою полную неосведомленность в современной моде, я решил разобраться, что к чему. Вернувшись к продавцу, я спросил, какая разница между обычными джинсами, джинсами свободного кроя и облегчающего кроя. Она показала мне диаграмму, демонстрирую-

щую разницу между фасонами. Прийти к какому-то выбору это мне не помогло, и я решил примерить все модели. Держа охапку джинсов всех типов, я вошел в примерочную. Я поочередно надевал джинсы, изучал себя в зеркале и снова просил дальнейших разъяснений. Хотя от моего решения почти ничего не зависело, теперь я был убежден: один из вариантов — именно то, что нужно, и твердо намеревался определить его. Но не смог. Наконец, я выбрал джинсы облегающего классического кроя, поскольку термин “свободный крой”, казалось, намекал на то, что я раздался в талии и хочу это скрыть.

Выбранные мной джинсы подошли в самый раз, но тут я подумал, что покупка штанов не должна быть мероприятием, растянутым на целый день. Создавая все это многообразие вариантов выбора, магазин, несомненно, оказывает услугу клиентам с различными вкусами и телосложением. Однако, неизменно расширяя возможности выбора, создает новую проблему, требующую решения. До того как эти разнообразные возможности стали доступны, покупатель — такой, как я, — мог остановить выбор на неидеально подходящей модели, но, по крайней мере, покупка джинсов была делом пяти минут. Теперь для этого требуется тщательное обдумывание, на которое я был вынужден потратить время и энергию, испытав при этом немало сомнений, беспокойства и опасений.

Покупка джинсов — тривиальная ситуация, но она предполагает наличие более масштабной проблемы, которую мы и будем обсуждать в этой книге: если у людей нет выбора, это почти невыносимо. Когда разнообразие доступного выбора увеличивается, как в рамках нашей культуры потребления, то самостоятельность, возможность управлять своей жизнью и свобода, приносимые этим разнообразием, могущественны и позитивны. Но когда количество вариантов выбора продолжает увеличиваться, начинают проявляться негативные аспекты многообразия альтернатив. А когда возможностей выбирать становится еще больше, негативные чувства обостряются до

того, что мы оказываемся перегруженными многообразием выбора. В этот момент выбор больше не добавляет свободы, а вызывает беспомощность. Можно даже сказать, подавляет.

Подавляет?

Это — громкое заявление, особенно после вышеприведенного примера с покупкой джинсов. Но предмет нашего обсуждения никоим образом не ограничивается тем, как мы выбираем потребительские товары.

Эта книга — о стоящей перед американцами необходимости делать выбор почти во всех сферах жизни — таких, как образование, карьера, дружба, секс, романтические отношения, воспитание детей, религия. Нет смысла отрицать, что наличие выбора улучшает качество нашей жизни. Оно позволяет нам управлять судьбой и близко подходить к тому, чтобы в любой ситуации получать именно то, чего нам хочется. Выбор крайне важен для самостоятельности, значение которой для благополучия абсолютно фундаментально. Здоровые люди испытывают желание и потребность управлять своей жизнью.

С другой стороны, тот факт, что некоторые варианты выбора хороши, не обязательно означает, что чем больше вариантов, тем лучше. Как я продемонстрирую ниже, за перегруженность многообразием выбора приходится расплачиваться. Наша культура такова, что мы страстно любим свободу, самоопределение и разнообразие и не хотим расставаться хоть с какой-то частью возможностей выбора. Но если цепляться за все доступные для нас возможности выбора, это способствует принятию неправильных решений, приводит к возникновению беспокойства и разочарования, развитию стресса и даже клинической депрессии.

Много лет назад выдающийся философ и политолог Исайя Берлин ввел важное разграничение между “негативной свободой” и “позитивной свободой”¹. “Негативная

¹ I. Berlin, *Four Essays on Liberty* (London: Oxford University Press, 1969).

свобода” — это “свобода от”: свобода от принуждения, свобода от необходимости делать то, что скажут другие. “Позитивная свобода” — это “свобода для”: возможность быть автором собственной жизни, делать ее осмысленной и значимой. Подчас эти два типа свободы зависят один от другого. Если ограничения, от которых люди хотят освободиться, достаточно жестки, люди не могут обрести “свободу для”.

Лауреат Нобелевской премии, экономист и философ Амартия Сен также исследовал природу и значение свободы, самостоятельности и условий, которые им способствуют. В своей книге “Development as Freedom”² он разделяет важность выбора как такового и функциональную роль, которую он играет в нашей жизни. Он полагает: вместо того чтобы превращать свободу выбора в объект поклонения, нам следует задать себе вопрос — дает ли она нам благо или лишает его, повышает ли нашу мобильность или сковывает, способствует ли нашему самоуважению или умаляет его, позволяет ли участвовать в жизни общества или не дает этого делать. Свобода крайне важна для самоуважения, общественной деятельности, социальной мобильности и материального процветания, но не всякий выбор способствует свободе. В частности, расширение возможностей выбора товаров и услуг может слишком мало или вообще не способствовать свободе. В самом деле, оно может лишать свободы, отнимая у нас время и силы, которые нам лучше было бы приложить к другим задачам.

Я считаю в наше время многие американцы чувствуют все меньше и меньше удовлетворения, несмотря на то, что свобода выбора для них расширяется. Задача этой книги — рассмотреть, почему так происходит, и предложить способы решения проблемы.

Это серьезная задача. В основе государственности Соединенных Штатов лежит приверженность идеалам свободы и самостоятельности, при этом свобода выбора поставлена во

² A. Sen, *Development as Freedom* (New York: Knopf, 2000).

главу угла. Тем не менее, я утверждаю: в том, что мы порой слишком буквально отождествляем свободу личности со свободой выбора, словно степень нашей свободы непременно повышается с увеличением числа доступных вариантов выбора, нет ничего хорошего.

С моей точки зрения, мы обретаем нашу свободу, учась делать правильный выбор в отношении того, что имеет значение, в то же время сбрасывая с себя бремя чрезмерной озабоченности тем, что значения не имеет.

Часть I посвящена обсуждению того, как увеличился в последние годы диапазон выбора, перед которым люди оказываются каждый день. В Части II речь идет о том, как мы выбираем, показывается, насколько сложно и ответственно совершить мудрый выбор. Правильно выбирать особенно трудно тем людям, которые решительно настроены делать выбор только наилучшим образом, и таких людей я называю в книге “максимизаторами”. Часть III — о том, как и почему выбор может вызывать у нас страдание. В ней ставится вопрос — действительно ли возросшие возможности выбора делают людей счастливее, и следует вывод — зачастую так вовсе не происходит. Также в Части III описываются несколько психологических процессов, объясняющих, почему появление все новых вариантов выбора не улучшает жизнь: адаптация, сожаление, осознание упущенных возможностей, завышенные ожидания и чувство собственной неадекватности по сравнению с другими людьми. В заключение здесь делается предположение о том, что именно расширенные возможности выбора, возможно, повинны в эпидемии депрессии, охватившей значительную часть западного мира в последнее время. Наконец, в Части IV я предлагаю перечень рекомендаций: как в нашем современном мире свободного выбора использовать на благо то, что позитивно, и избегать того, что порождает негатив.

На протяжении всей книги вы будете узнавать о широком спектре новых данных исследований, проведенных пси-

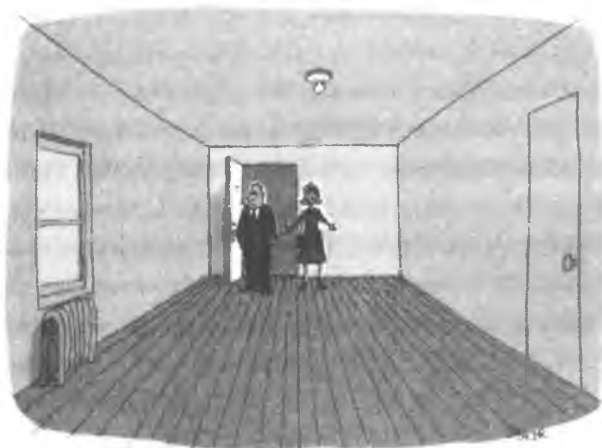
хологами, экономистами, маркетологами и учеными, запятыми проблемой принятия решений. Из этих исследований можно почерпнуть важные уроки, суть части которых не столь очевидна, а некоторые даже выглядят парадоксальными. Например, я буду утверждать, что:

1. Нам было бы лучше, если бы мы добровольно согласились на определенные ограничения нашей свободы выбора, вместо того чтобы протестовать против ограничений.
2. Нам было бы лучше, если бы мы искали то, что “достаточно хорошо”, вместо того чтобы разыскивать “самое лучшее” (вы когда-нибудь слышали, как родители говорят: “Я хочу дать своим детям все “достаточно хорошее”?)
3. Нам было бы лучше, если бы мы умили наши ожидания в отношении результатов принятых решений.
4. Нам было бы лучше, если бы принимаемые нами решения были окончательными.
5. Нам было бы лучше, если бы мы обращали меньше внимания на то, что делают окружающие нас люди.

Эти заключения звучат как вызов общепринятой житейской мудрости, согласно которой чем большим выбором располагают люди, тем для них лучше; для получения хороших результатов лучше всего придерживаться очень высоких критериев успеха и всегда лучше иметь возможность, приняв решение, пойти на понятную. Я же надеюсь показать вам, что общепринятые представления ошибочны, по крайней мере, если речь идет о том, благодаря чему мы получаем удовлетворение от принятых нами решений.

Как я уже говорил, мы будем рассматривать перегруженность возможностями выбора, поскольку она отрицательно влияет на ряд далеко не тривиальных сфер человеческого опыта. Но чтобы определиться с тем, что я называю “перегруженностью”, мы начнем с самого низа иерархии потребностей и будем

подниматься вверх. Для начала мы еще немного походим по магазинам.



"Ах, Ричард, сколько возможностей!"

МИР НЕОГРАНИЧЕННОГО ВЫБОРА

© The New Yorker Collection 2000 Jack Zeigler from cartoonblank.com. All Rights Reserved.

КОГДА МЫ ВЫБИРАЕМ

Часть I

ГЛАВА ПЕРВАЯ

Пойдемте по магазинам

День в супермаркете

Недавно, рассматривая полки своего местного супермаркета, я обнаружил 85 различных сортов и марок крекеров. Изучая упаковки, я увидел, что одни сорта содержат соль, а другие нет. Одни без жиров, а другие с жирами. Они бывают упакованы в коробочки побольше и в коробочки поменьше. Они бывают нормального размера и большого. Среди них есть как обыкновенные, так и экзотические дорогие импортные сорта.

Супермаркет по соседству с моим домом — не особенно большой магазин, но, тем не менее, рядом с крекерами находилось 285 видов сладкого печенья. Шоколадные чипсы предлагались 21-го вида. Среди изделий марки Goldfish (не знаю, считать их печеньем или крекерами), имелось 20 разных видов на выбор.

На полке напротив находились соки — 13 “спортивных напитков” и 65 “напитков в коробках” для детей, еще 85 сортов соков, 75 видов чая со льдом и напитки для взрослых. Я мог купить сладкие сорта чая (с сахаром или с искусственными подсластителями), с лимоном и с ароматизаторами.

Дальше, в ряду легких закусок, находилось 95 видов разных изделий: чипсы (тако и картофельные, волнистые и плоские, с приправами и без приправ, соленые и несоленые, с высоким содержанием жира, с низким содержанием жира и без жира), крендельки и тому подобная еда, включая джужи-

ну разновидностей чипсов Pringles. По соседству находилась сельтерская вода, без сомнения, чтобы запивать закуску. Разлитая в бутылки сельтерская предлагалась, по меньшей мере, с 15 различными ароматами.

В аптечных рядах я нашел 61 разновидность средств для загара и против загара и 80 различных болеутоляющих — аспирин, ацетаминофен, ибупрофен; по 350 миллиграммов и по 500 миллиграммов; в капсулах, в круглых таблетках и в продолговатых таблетках; со сладкой оболочкой и без оболочки. Еще там было 40 зубных паст на выбор, 150 видов губной помады, 75 видов средств для подводки глаз и лак для ногтей 90 цветов, притом одной только марки, а также 116 кремов для кожи и 360 видов шампуней, кондиционеров, гелей и муссов. Рядом располагалось 90 различных средств от простуды и от кашля. Наконец, там имелись зубные нити: воощенные и не воощенные, ароматизированные и не ароматизированные, различной толщины.

Вернувшись к полкам с продуктами, я мог выбирать среди 230-ти супов, включая 29 разных куриных бульонов. Там имелось 16 вариантов картофельного пюре быстрого приготовления, 75 разных подливок, 120 разных соусов для макарон. Среди 175-ти приправ для салатов имелось 16 “итальянских” приправ, и, если бы мне ничего не подошло, я мог бы выбрать из 15-ти особо чистых оливковых масел и 42-х уксусов, чтобы приготовить приправу самому. Там имелось 275 сортов разных круп, включая 24 вида овсяной крупы на выбор и 7 типов готовых завтраков Cheerios. На противоположной полке помещалось 64 вида соусов для мяса и 175 видов чая в пакетиках.

Дальше на финишной прямой мне попались 22 вида замороженных вафель. А перед самой кассой (оплата банкнотами или карточкой; наличными, в кредит или в дебет), располагался салатный бар, предлагавший 55 различных салатов.

Это маленькое путешествие по одному скромному магазину служит лишь намеком на то изобилие, которое простирается в наши дни перед потребителем среднего класса. Я не стал

ТРАДЕГИЯ ПРОЦВЕТЕНИЯ

Вам когда-нибудь кажется, что у Вас слишком много бардакла?



И Вам хочется наполнить хлам мусорный бак и СТОПНУТЬ ЕГО В ПРОПАСТЬ



Смотрите: мои родители держат в доме три тубика шампуня.



Они даже не знали, что такое кондиционер для волос.



а теперь — ВОТ, СКОЛЬКО У НАС ВСЕГО:



...плюс, конечно, девять маленьких шампуня и пять бутылок кондиционера на случай, ЕСТИ ВСЕ ЭТО КОНЧИТСЯ



Нельзя сказать, что у нас необычно грязные волосы



И мы не собираем все это в качестве странной коллекции



Откровенно говоря я не знаю, зачем нам столько всего



а еще у нас есть... **ГИГАНТСКИЙ ЗАПАС КРУТ**



касаться свежих овощей и фруктов (на органических удобрениях, полуорганических удобрениях и обычных старомодных удобрениях, с пестицидами), свежего мяса, рыбы и птицы (куры, выращенные на свободном выгуле, и бройлеры, с кожей и без, целиком и частями, со специями и без, с начинкой и без начинки), замороженных продуктов, бумажных изделий, моющих средств и т.д. и т.п.

В типичном супермаркете предлагается более 30 000 наименований товаров³. Да уж, тут есть из чего выбирать. Более 22 000 новых продуктов попадают на полки каждый год, и почти все они обречены провалиться на рынке.

Сравнительное исследование магазинов ради поиска низких цен добавляет еще одно измерение в мире многообразия выбора: если вы действительно аккуратный покупатель, то можете потратить большую часть дня только на то, чтобы выбрать коробочку крекеров, ибо вас очень волнуют цена, аромат, свежесть, жирность, соленость и калорийность. Но у кого есть время для этого? Возможно, именно поэтому потребители склонны возвращаться к продуктам, которые обычно покупают, даже не замечая 75% товаров, соревнующихся за их внимание и доллары. Кто, кроме профессора, проводящего маркетинговые исследования, хоть на секунду остановится, чтобы увидеть, что перед ним почти 300 разных сортов печенья на выбор?

В супермаркетах, как правило, продаются товары, называемые “товарами кратковременного пользования”, то есть такие, которые быстро используют и заменяют новыми. Поэтому покупка печенья не того сорта, что надо, не приводит к существенным эмоциональным или финансовым последствиям. Но

³ См. G. Cross, *An All-Consuming Century: Why Commercialism Won in Modern America* (New York: Columbia University Press, 1969). Здесь приведены данные о количестве наименований товаров, имеющих в супермаркетах, и сообщается, что количество наименований товаров удваивается каждые десять лет (начиная с 70-х гг.) – *Здесь и далее прим. автора.*

часто люди покупают вещи, которые стоят дороже и предназначены служить долго. И тогда с возрастанием количества вариантов выбора важность его последствий в психологическом плане возрастает.

Покупка электроники

Продолжая выполнять свою миссию по исследованию диапазона нашего выбора, я покинул супермаркет и зашел в местный магазин бытовой электроники. Там я обнаружил:

- 45 разных автомобильных стереосистем с 50 разными комплектами колонок для них.
- 42 разных компьютера, большинство из которых можно настраивать для различных целей.
- 27 разных принтеров для компьютеров.
- 110 разных телевизоров, в том числе с высокой четкостью изображения, с плоским экраном, с различными размерами экранов и специальными функциями, а также с различными уровнями качества звука.
- 30 разных видеомagneтофонов и 50 проигрывателей DVD.
- 20 видеокамер.
- 85 разных телефонов, не считая сотовых.
- 74 тюнера, 55 проигрывателей компакт-дисков, 32 магнитофона и 50 комплектов колонок. (Поскольку эти компоненты можно смешивать и сочетать всевозможными способами, это дает возможность создать 6 512 000 различных стереосистем.) А если у вас не хватает ни денег, ни желания на то, чтобы составить собственную стереосистему, в продаже имеется на выбор 63 небольших музыкальных центра.

В отличие от товаров супермаркета, срок службы товаров магазина электроники заканчивается не так быстро. Совершив ошибку, мы вынуждены либо смириться с ней, либо вернуть товар и заново пройти через трудоемкий процесс выбора. К тому же, мы никак не можем положиться на привычку упрощать принятие решений, поскольку не покупаем стереосистемы каждые две недели. Кроме того, технологии очень быстро меняются, и существует возможность того, что купленная нами последняя модель уже не будет существовать, когда мы пойдем заменять ее. При таких ценах выбор уже влечет за собой серьезные последствия.

Покупки по почте

Мы с женой получаем по почте примерно по 20 каталогов в неделю. К нам приходят каталоги одежды, сумок и чемоданов, бытовых электроприборов, мебели, кухонной утвари, деликатесов, спортивных снарядов, компьютерной техники, белья, сантехники и оригинальных подарков, а также несколько каталогов, которые сложно классифицировать. Эти каталоги распространяются, как вирус; попадешь в список подписчиков одного из них — и к тебе начинают приходить десятки новых. Если купить что-нибудь из одного каталога, твое имя начнет распространяться из одного списка подписчиков в другой. На моем столе лежат стопкой 25 каталогов одежды, накопившиеся всего за месяц. Открыв один из них, летний каталог для женщин, мы обнаружим:

- 19 разных моделей женских футболок, каждая модель 8-ми разных цветов на выбор.
- 10 разных моделей шортов, каждая 8-ми цветов.
- 8 разных моделей летних хлопчатобумажных брюк, каждая модель от 6-и до 8-ми разных цветов.
- 7 разных моделей джинсов, каждая 5-и цветов.

- 12 моделей блузок и брюк разных стилей, каждая модель множества цветов на выбор.
- 9 разных моделей ремней, каждая 5-и или 6-и цветов.

Да, еще купальные костюмы — 15 закрытых, а среди открытых мы видим:

- 7 различных моделей верхней части, каждая 5-и цветов, в комбинации с
- 5-ю различными моделями нижней части, каждая приблизительно 5-ю цветов (чтобы дать женщинам возможность скомбинировать 875 разных купальников на свой вкус).

Покупка знаний

Внаши дни типичный каталог колледжей имеет больше общего с каталогом коммерческой фирмы J. Stew, чем вы можете подумать. Большинство либеральных гуманитарных колледжей и университетов ныне служат символом идеи, согласно которой свобода выбора стоит превыше всего прочего, и современный университет — это нечто вроде интеллектуально-торгового центра.

Столетие назад учебная программа колледжа представляла собой в целом жесткий учебный курс, принципиальной целью которого было давать людям образование в соответствии с их этическими и гражданскими традициями. Образование являлось не просто изучением некоей дисциплины, это был способ воспитания граждан с общими ценностями и стремлениями. Часто фундаментом образования в колледже служил курс, преподаваемый его президентом и объединявший различные области знания, которые должны были постигать студенты. Но, что более важно, — целью этого курса было научить студентов применять свое образование так, чтобы прожить достойную и честную жизнь — и как отдельным личностям, и как членам общества.

Больше дело так не обстоит. Фиксированной программы обучения теперь нет, и ни один из учебных курсов не является обязательным для всех студентов. Не делается попыток учить людей, как жить, ибо кто может сказать, что такое — правильная жизнь? Когда я посещал колледж тридцать пять лет назад, существовали общие образовательные требования, которые должны были выполнять все студенты почти два года. Мы могли выбирать кое-что среди курсов, соответствовавших требованиям, но наш выбор был весьма узким. Почти на каждом факультете читался вводный курс, на котором студента готовили к более серьезной работе на факультете. Увидев незнакомого студента, ты мог быть совершенно уверен, что вы сможете обсудить общий учебный курс длиной, по крайней мере, в год.

Ныне современные высшие учебные заведения предлагают широкий выбор разнообразных “товаров” и позволяют, даже побуждают, студентов — “покупателей” — присматриваться к товару, пока те не отыщут то, что им понравится. Отдельные клиенты могут по своему выбору “покупать” знания в любых комплексах, и университет обеспечивает покупателей всем, что им требуется. В некоторых весьма престижных учебных заведениях этот “магазинный” принцип доведен до крайности. Первые несколько недель занятий студенты пробуют “образцы товара”. Они заходят в какую-нибудь аудиторию, сидят там десять минут, смотрят — какой там профессор, а потом выходят (часто прямо в тот момент, когда профессор что-нибудь говорит) и идут в другую аудиторию, чтобы посмотреть, что делается там. Студенты входят и выходят из аудиторий, прямо как покупатели, бродящие из одного отдела торгового центра в другой. “У вас есть десять минут, — словно говорят студенты, — чтобы показать, что у вас для меня имеется. Поэтому будьте на высоте”.

Примерно двадцать лет назад, несколько испугавшись того, что их студенты больше не располагают достаточным

объемом общих знаний, преподаватели Гарвардского университета пересмотрели общие образовательные требования, чтобы составить перечень “основных предметов обучения”. Теперь студенты проходят, по меньшей мере, по одному курсу из семи широких областей знаний. Всего можно выбрать из примерно 220-ти курсов. По предмету “иностранная культура” предлагается 32 курса, по “истории” — 44, по предмету “литература и искусство” — 58, по “этике” — 15, столько же по “социальному анализу”, по предмету “количественный анализ” — 25 курсов и по “естественным наукам” — 44. Каковы шансы, что два студента, случайно столкнувшиеся друг с другом, проходят одинаковые курсы обучения?

В качестве самых важных предметов программы Гарвард предлагает примерно 40 специализаций. Студенты с многогранными интересами могут комбинировать их, создавая почти бесконечное множество объединенных специализаций. А если и это не устраивает, студенты могут формировать свой собственный план обучения.

Пример Гарварда не исключительный. Принстонский университет предлагает своим студентам выбирать из 350-ти курсов, чтобы выполнять общие образовательные требования. Стэнфордский университет, в котором учится большее количество студентов, предлагает еще больше. Даже в моем маленьком Свартморском колледже, который посещают всего 1350 студентов, мы предлагаем примерно 120 курсов, из которых для выполнения нашей версии общих образовательных требований студенты должны выбрать девять. И, хотя я упомянул лишь элитные частные учебные заведения, не думайте, будто широкий диапазон выбора — присущая только им особенность. Так, в университете Пенн-Стейт, например, студенты-гуманитарии могут выбирать более чем из 40 специализированных курсов и из сотен курсов, предназначенных для выполнения общих образовательных требований.

Эти расширенные образовательные возможности дают множество преимуществ. Традиционные ценности и традиционные наборы знаний, передававшиеся от преподавателей к студентам в прошлом, служили как ограничения и часто приводили к своего рода близорукости. До самого недавнего времени важные идеи, отражающие ценности, мысли и стремления людей других традиций и культур, систематически исключались из программ обучения. Вкусы и интересы уникальных, непохожих на других, студентов подавлялись и осуждались. В современном университете каждый студент волен удовлетворять почти любые свои запросы, не подвергаясь принуждению изучать только то, что считали стоящим для изучения его интеллектуальные предки. Но за такую свободу, возможно, придется расплачиваться. Теперь в отношении образования от студентов требуют делать выбор, который может оказывать на них влияние до конца жизни. И они вынуждены совершать этот выбор на такой стадии своего умственного развития, когда у них может еще не быть способности делать его с умом.

В поисках способов проведения досуга

До прихода кабельного телевидения американские телезрители могли выбирать из программ трех телесетей. В крупных городах вдобавок имелось до полудюжины местных каналов. Когда кабельное телевидение только-только появилось на сцене, его главной функцией было обеспечение более качественного приема изображения. Потом появлялись новые станции, сначала медленно, но со временем все быстрее. Теперь мы имеем 200 телеканалов и более (мой провайдер кабельного телевидения предлагает 270), не считая кинофильмов по требованию, которые можно посмотреть, лишь сделав телефонный звонок. На случай если двухсот вариантов выбора недостаточно, существуют специальные службы абонентского телевидения, позволяющие вам посмотреть любой футбол-

ный матч между командами более-менее крупных колледжей в любом месте страны. И кто знает, что передовые технологии предложат нам завтра...

А если, имея все эти варианты, мы оказываемся в ужасном положении, когда хочется посмотреть две программы, передаваемые в одно и то же время? Благодаря видеомэгнитофонам это больше не проблема. Смотри одну программу, а вторую записывай, чтобы посмотреть потом. Или, для самых ярых любителей среди нас, существуют телевизоры с функцией “экран в экране”, позволяющей смотреть две программы одновременно.

И все это — ничто, по сравнению с той революцией телевидения, которая уже у нас на пороге. Такие программируемые электронные “ящики”, как устройство, разработанное фирмой TiVo, по существу дают нам возможность создавать собственные телеканалы. Мы можем программировать эти устройства, чтобы находить передачи определенного рода, удалять рекламу, закадровую музыку, вступительную часть и все прочее, что может нас раздражать. Еще эти устройства могут “узнавать”, что нам нравится, а потом “предлагать” посмотреть программы, о которых мы могли бы и не подумать. Теперь мы можем смотреть что угодно и когда угодно. Нам незачем заранее намечать время, когда смотреть телевизор. Нам не пужно просматривать программу телепередач в газете. В середине ночи или ранним утром, не важно, когда — определенный старый фильм доступен для нас именно в тот момент, когда нам захочется.

В наши дни телевидение представляет собой самое яркое воплощение идеи выбора без границ. Через десять лет или около того, когда эти устройства будут в каждом доме, вполне возможна ситуация, в которой коллеги соберутся у автомата с холодной газированной водой обсудить главные телевизионные события прошлого вечера и среди них не найдется даже двух человек, посмотревших одно и то же. Подобно первокурсникам колледжей, тщетно старающимся приобрести общий

интеллектуальный опыт, американские телезрители не смогут преуспеть в поисках общего опыта просмотра телепрограмм.

Широкий выбор — хорошо это или плохо?

Американцы проводят больше времени в походах по магазинам, чем представители любого другого общества⁴. Американцы посещают торговые центры примерно раз в неделю, чаще, чем бывают в религиозных учреждениях; в наши дни в Америке торговых центров больше, чем средних школ. Согласно материалам недавних исследований, 93 процента опрошенных девушек-подростков сообщили, что хождение по магазинам — их любимое занятие. Женщины зрелого возраста также говорят, что любят ходить по магазинам, но работающие женщины, как и большинство мужчин, заявляют, что хождение по магазинам — это обуза. В ответ на просьбу распределить по порядку степени удовольствия, получаемого от различных занятий, эти люди поместили посещение продуктовых магазинов на предпоследнее место, а посещение прочих магазинов на пятое место снизу. В последние годы тенденция по снижению удовольствия от шопинга продолжает усиливаться. По всей вероятности, сегодня люди ходят по магазинам больше, но нравится им это меньше.

Вышеприведенные открытия несколько озадачивают. Пожалуй, не так уж странно то, что люди проводят в магазинах больше времени, чем раньше. Но вот почему людям это меньше нравится? А если это действительно нравится им меньше, почему они продолжают ходить по магазинам? Если, например, мы не любим делать покупки в супермаркете, можно облегчить задачу, купив то, что покупаем всегда, не обращая внимания на альтернативы. Покупка товаров в современном супермарке-

⁴ Об отношении людей к походам по магазинам см. R.E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000), pp. 176–179.

те требует дополнительных усилий только в том случае, если мы намерены тщательно исследовать каждую возможность и раздобыть самую лучшую вещь. А для тех из нас, кто делает покупки подобным способом, увеличение вариантов выбора должно оборачиваться благом, а не злом.

Такое утверждение — стандартный тезис ученых-социологов, изучающих вопрос выбора. Если мыслить рационально, говорят они, то получается, что прибавление вариантов выбора может лишь сделать нас более благополучными как общество. Те из нас, кому интересны новые альтернативы, выиграют от этого, а те, кому они не интересны, всегда могут игнорировать добавившиеся варианты. Логически эта точка зрения кажется неопровержимой; но эмпирически она не верна.

А доказательства этому демонстрирует серия недавних исследований, названная “Когда выбор снижает мотивацию”⁵. Один из экспериментов проводился в магазине деликатесов в богатом районе, где по субботам и воскресеньям хозяева по традиции выставляли столики с образцами новой снеди. Когда исследователи поставили демонстрационный прилавок с экзотическими высококачественными джемами, покупатели могли попробовать образцы и получить по одному купону для долларовой скидки на случай покупки одной банки. На одной стадии эксперимента на пробу выставили 6 разновидностей джема. На другой — 24 разновидности. В каждом случае купить можно было любую из всех 24-х разновидностей. Большой набор образцов привлек к прилавку больше людей, чем малый набор, хотя в обоих случаях люди в среднем пробовали одинаковое количество джемов. Однако когда дело дошло до покупок, проявилась разница. Тридцать процентов людей, знакомившихся с малым набором джемов, действительно ку-

⁵ См. S. Iyengar and M. Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 2000, 79, 995-1006.

пили по баночке; из тех, кому демонстрировался большой набор, сделали покупку лишь три процента.

Во втором эксперименте, на этот раз лабораторном, под видом маркетингового исследования студентов колледжа просили оценить шоколадные конфеты. Студентов спрашивали, какие конфеты они выбрали бы для себя, основываясь на их описании и внешнем виде. Затем студенты пробовали конфеты на вкус и ставили им оценки. Наконец, в другом помещении студентам предлагали на выбор или небольшую коробку шоколадных конфет, или деньги в качестве вознаграждения за участие в исследовании. Для одной группы студентов выбор конфет ограничивался шестью видами, другой предлагалось тридцать видов. В результате эксперимента выяснилось, что студенты, ознакомившиеся с малым набором конфет, были в большей степени довольны своими пробами, чем студенты, пробовавшие конфеты большого набора. Кроме того, студенты первой группы в четыре раза чаще предпочитали брать конфеты вместо денег в качестве компенсации за свое участие.

Авторы исследования предложили несколько вариантов объяснений результатов. Широкий выбор, возможно, обескураживает потребителей, поскольку вынуждает прилагать больше усилий для принятия решения. Поэтому потребители решают не принимать никакого решения и не покупают продукт. Или если покупают, то усилия, затраченные на принятие решения, отвлекают их от удовольствия, получаемого в результате. Значительное количество вариантов может снижать привлекательность выбираемого продукта, так как мысли о привлекательности некоторых из невыбранных вариантов отвлекают от удовольствия, получаемого от того, что выбрано. Я буду рассматривать эти и другие возможные объяснения на протяжении всей книги. Но сейчас, в начале, нас интересует следующая загадка: почему люди не могут просто игнорировать многие или некоторые варианты выбора и относиться к набору из тридцати вариантов так, будто вариантов всего шесть?

Здесь существует несколько возможных ответов. Во-первых, благодаря индустрии маркетинга и рекламы игнорировать продукты трудно или вообще невозможно. Они все время у нас перед глазами. Во-вторых, мы склонны обращать внимание на то, что делают другие люди, и рассматривать их как стандарт для сравнения. Если человек, сидящий рядом со мной в самолете, пользуется необычайно легким и компактным компьютером-лэптопом с широким, кристально чистым экраном, диапазон выбора для меня как потребителя сразу расширяется, хочу я того или нет. В-третьих, мы можем страдать от того, что экономист Фред Хирш назвал “тиранией незначительных решений”⁶. Мы говорим себе: “Давай зайдем еще в один магазин” или “Давай посмотрим еще один каталог”, но не говорим: “Давай посетим все магазины” или “Давай посмотрим все каталоги”. Всегда кажется, что это очень просто — добавить еще один вариант к тому набору, который уже рассматривается. Так мы расширяем выбор от шести до тридцати вариантов, добавляя варианты по одному. Ко времени окончания наших поисков мы можем с ужасом посмотреть назад на все те альтернативы, которые рассмотрели и отвергли.

Мне кажется, что люди не будут игнорировать альтернативы, если не осознают: слишком большое их количество может привести к проблеме. Но наша культура настолько возвеличивает свободу выбора, что польза от бесконечного многообразия кажется самоочевидной. Испытывая удрученность или раздражение во время похода по магазинам, потребители обычно считают, что в этом виноваты неприветливые продавцы, дорожные пробки, высокие цены, не оказавшиеся в наличии товары — что угодно, но только не несметное разнообразие выбора.

Тем не менее, время от времени раздаются сигналы недовольства подобным положением дел. Вышли несколько книг и

⁶ См. F.Hirsch, *Social Limits to Growth* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976).

публикаций в журналах, посвященных т.н. движению “добровольной простоты”⁷. Его основная идея: перед нами слишком большое разнообразие выбора, мы принимаем слишком много решений и имеем слишком мало времени на занятия действительно важными делами.

К сожалению, я не уверен, что люди, привлеченные этим движением, думают о “простоте” так же, как я. Недавно я открыл журнал *Real Simple* и прочел в нем о некоем кредо “простой” жизни. В журнале говорилось: “В конце дня мы так устаем, что у нас нет времени на то, чтобы остановиться, подумать или позаботиться о наших индивидуальных желаниях и потребностях”. Журнал “предлагает действенные решения для упрощения вашей жизни, исключения из нее суеты и помогает вам сосредотачиваться на том, что вы желаете делать, а не на том, что должны делать”. Идея заботы о собственных “желаниях” и сосредоточенности на том, что мы “желаем” делать, вовсе не впечатляет меня в качестве решения проблемы чрезмерного разнообразия выбора. Ведь разнообразие выбора и появилось изначально именно по той причине, что каждый из нас имеет возможность сосредотачиваться на своих индивидуальных желаниях. Может ли привлечь читателей журнал, где предлагают упростить жизнь, убеждая себя перестать желать множество из того, что желанно? При таком подходе до решения проблемы выбора, наверное, далековато. Да и кто захочет покупать этот журнал?

Можно представить себе момент, когда возможности выбирать станут столь обильными, что даже самые пылкие в мире поборники свободы выбора начнут говорить: “Уже достаточ-

⁷ В качестве двух особенно важных примеров этого движения см. J. Domínguez and V. Robin, *Your Money or Your Life* (New York: Viking, 1992), и S. B. Breathnach, *Simple Abundance: A Daybook of Comfort and Joy* (New York: Warner Books, 1995).

но". К сожалению, такой момент прозрения, похоже, отодвигается в будущее до бесконечности.

В следующей главе мы исследуем некоторые из новых сфер выбора, которые добавились в нашу жизнь, чтобы ее усложнить. Вопрос в следующем: привели ли эти усложнения к большему удовлетворению от жизни?

ГЛАВА ВТОРАЯ

Новые сферы выбора

Фильтрация и отсеивание лишней информации — одна из основных функций сознания. Если бы все, что воспринимают человеческие органы чувств, постоянно требовало нашего внимания, мы были бы не в состоянии дожить до конца дня. Прогресс человечества во многом заключался в уменьшении затрат времени и сил для обретения нами всего необходимого для жизни, а также в сокращении количества нужных для этого процессов. От охоты, собирательства и натурального хозяйства мы продвинулись к развитию ремесел и торговли. С развитием цивилизации большинству людей уже не нужно было ежедневно тратить всю свою энергию на то, чтобы наполнить живот. Они могли специализироваться в определенном ремесле и обменивать произведенную продукцию на другие продукты. Столетия спустя мануфактуры и купечество упростили жизнь еще больше. Человек мог просто покупать пищу, одежду и домашнюю утварь, нередко (вплоть до самого недавнего времени) в одном и том же торговом заведении. Разнообразие предлагаемых товаров было ничтожным, но и время, которое тратилось на их приобретение, оказывалось минимальным.

Впрочем, за последние десятилетия этот длительный процесс упрощения жизни и уменьшения забот пошел вспять. Постоянно усиливается тенденция возвращения к пожирающему время образу жизни первобытных собирателей, ибо каждый из нас вынужден просеивать через себя все больше и больше вариантов выбора почти в каждом аспекте жизни.

Выбирая коммунальные услуги

Поколение тому назад все коммунальные услуги предоставлялись регулируемым государством монополистами. Потребителям не нужно было раздумывать, кто обеспечит их телефонной связью или электричеством. Потом развалилась компания “Ma Bell”⁸. На ее обломках возникло несколько конкурентов, а со временем их стало так много, что голова пошла кругом. Перед нами видимо-невидимо различных компаний, обеспечивающих междугородную связь, и каждая предлагает великое множество различных пакетов услуг. Ныне нам приходится делать выбор, имея дело даже с провайдерами местной телефонной связи. А появление сотовых телефонов еще больше умножило число альтернатив, предоставив нам широчайший выбор провайдеров сотовой связи. Я получаю по два обращения в неделю от компаний, желающих помочь мне с междугородними звонками, и ежедневно мы подвергаемся атаке рекламных объявлений по телевизору, по радио и в печати. Телефонная связь стала делом, требующим взвешенного и вдумчивого подхода.

Похожая картина наблюдается и с электричеством. Сегодня во многих частях страны энергетические компании соревнуются за наше внимание. Мы снова вынуждены заниматься самообразованием, чтобы принимаемые нами решения имели под собой надежную основу.

Кстати, я не хочу сказать, что свободная конкуренция в отраслях телефонной связи и энергетики — это плохо. Многие специалисты считают: в случае с телефонной связью отсутствие государственного регулирования дает улучшение качества услуг и снижение цен. Что до энергетики, то тут вердикт еще не вынесен. В некоторых районах страны введение свободы выбора и конкуренции в этой области прошло гладко. В дру-

⁸ “Народное” название компании, предоставлявшей телефонную связь, Bell Telephone System. (Прим. перев.)

гих местах дело обстояло скверно: возникали перебои с энергоснабжением, повышались цены, особенно в Калифорнии, где положение было просто катастрофическим. Но даже если предположить, что все недостатки со временем исправят и конкуренция в области обеспечения электротокком пойдет потребителям на благо, остается печальный факт: это еще один аспект жизни, где нам необходимо делать выбор.

При обсуждении введения конкурентной системы энергоснабжения в Нью-Йорке специалист по коммунальным услугам Эдвард А. Смелофф сказал: “В прошлом мы полагались на государственных регулировщиков, которые назначались избранными нами официальными лицами и осуществляли контроль вместо нас, что, может быть, было правильно, а может быть, и нет. Новый принцип таков: принимайте решения сами”⁹. Хороша эта новость или нет? Согласно опросу, проведенному исследовательской компанией Yankelovich Partners, большинство людей хотят максимально контролировать детали своей жизни, одновременно не усложняя ее. Вот он — парадокс нашего времени.

Об этом противоречивом стремлении свидетельствует тот факт, что, как оказывается, многие люди, будучи довольными наличием выбора в сферах телефонной связи и энергоснабжения, не делают никакого выбора. Они довольствуются тем, что уже имеют, даже не рассматривая альтернатив. Почти через двадцать лет после прекращения государственного регулирования в сфере телефонных услуг компания AT&T по-прежнему занимает 60 процентов рынка, и половина ее клиентов платит по основным тарифам. Большинство людей даже не интересуется разными пакетами услуг этой компании. А в Филадельфии, где недавно ввели конкурентную систему энергоснабжения, соглас-

⁹ Цитату Смелоффа и результаты исследования Yankelovich Partners см. в статье К. Johnson (“Feeling Powerless in a World of Greater Choice”) в *The New York Times* (August 27, 2000, p. 29).

но оценкам, лишь 15 процентов клиентов пытались заключить договора повыгоднее¹⁰. Казалось бы, нет ничего дурного в том, что потребители благоразумно решают не беспокоиться. Однако государственных регулировщиков больше нет, и некому следить за тем, чтобы потребителей не обирали. Если в эпоху свободного, не регулируемого предпринимательства пользоваться теми же услугами, что раньше, в конце концов может получиться так, что вы будете платить намного больше за те же самые услуги.

Выбирая медицинскую страховку

Медицинское страхование — серьезное дело. Здесь неправильный выбор может привести к ужасным последствиям. Не так давно большинству людей были доступны медицинские страховки только одного рода, обычно это была какая-нибудь местная версия страховой компании Blue Cross или некоммерческой организации по обеспечению здравоохранения Kaiser Permanente. Эти компании не предлагали широкого диапазона комплексных сделок своим клиентам. В наши дни организации предлагают своим служащим разные варианты — один или несколько планов двух лидирующих в США схем медицинского страхования — Health Maintenance Organization и Preferred Providers Organization. В рамках этих планов можно выбирать еще многое — размеры вычитаемой суммы, схемы приобретения лекарств по рецептам, услуги стоматологов или окулистов и так далее. Если купить собственную страховку вместо того, чтобы выбирать из тех, которые предлагает работодатель, станет доступно еще больше вариантов выбора. И вновь я не имею намерения предположить, будто это разнообразие выбора для нас не выгодно. Вероят-

¹⁰ Информация о заинтересованности людей в новых услугах в сфере телефонной связи и энергоснабжения взята из статьи J. Gelles ("Few Bother to Search for Best Utility Deals") в *Philadelphia Inquirer* (June 20, 2000, p. A1).

но, многие из нас получают от этого выгоду. Но это также еще один повод для волнений, который влечет необходимость вникать в суть дела и, не исключено, возможность очень сильно ошибиться.

Во время президентских выборов 2000 года один из пунктов прений между кандидатами Джорджем Бушем и Элом Гором касался вопроса медицинского страхования. Оба кандидата выступали за компенсацию стоимости рецептурных лекарств для пожилых граждан, но их мнения о том, как это лучше всего осуществлять, очень сильно отличались. Гор предпочитал, чтобы компенсация обеспечивалась в рамках федеральной программы медицинского страхования Medicare. Группа экспертов должна была определить сумму компенсации, и все пожилые граждане заключили бы одинаковые страховые сделки. Пожилым гражданам не пришлось бы собирать информацию и думать, как поступить. Согласно плану Буша, частные страховые компании должны были предлагать множество комплексных сделок по покрытию расходов на лекарства, а пожилые люди — решать, какая из них лучше удовлетворяет их потребности. Буш продемонстрировал глубокую веру в волшебное могущество системы рыночной конкуренции, способной создавать качественные и недорогие услуги. Когда я пишу эти строки три года спустя, позиции демократов и республиканцев существенно не изменились и вопрос до сих пор не решен.

Возможно, вера в рыночную систему оправдана. Но даже если это и так, бремя принятия решений перекладывается с правительства на отдельных людей. Вопрос медицинского страхования не только невероятно сложен (кажется, за всю мою жизнь я встречал только одного человека, который полностью понимает, какие расходы его страховка покрывает, а какие нет, и что в действительности означают заверения страховой компании), но и сумма поставленного здесь на карту — астрономическая. Неверное решение, принятое пожилым человеком,

может вызвать его полный финансовый крах, приведя, может быть, к выбору между пищей и лекарствами, то есть именно к такой ситуации, которую компенсация стоимости рецептурных лекарств должна предотвращать.

Выбирая пенсионные планы

Разнообразие планов пенсионного обеспечения, предлагаемое служащим, служит источником таких же трудностей. С течением времени все больше и больше работодателей переключаются с т.н. “пенсионных планов с фиксированными выплатами” (согласно которым выходящий на пенсию получает все, что ему полагается, с учетом количества лет работы и размера заработной платы), на “пенсионные планы с фиксированным уровнем взносов” (когда служащий и работодатель делают денежные вклады по какой-либо инвестиционной схеме). Сколько денег будет получать служащий в качестве пенсии, зависит от того, как будет работать эта инвестиционная схема.

С появлением планов с фиксированным уровнем взносов возникла проблема выбора. Работодатели могут предложить несколько пенсионных планов, отличающихся, может быть, тем, насколько удачно продуманы отчисления, и служащие могут выбирать среди них. Обычно служащие имеют возможность распределять свои пенсионные вклады в рамках пенсионных планов практически как им угодно, а также могут год от года отчислять деньги, переключаясь с одних фондов на другие. В последние годы наблюдается настоящий взрыв разнообразия предлагаемых пенсионных планов. Теперь служащие имеют возможность делать выбор не только среди относительно рискованных и не рискованных вариантов денежных вложений, но и из нескольких вариантов в каждой категории. Например, один мой родственник — партнер небольшой счетно-финансовой фирмы, предлагавшей предлагала своим сотрудникам 14 различных вариантов пенсионных планов, которые можно

было комбинировать любыми способами по желанию служащих. В этом году несколько партнеров решили, что этот диапазон выбора не адекватен, и разработали пенсионный план, содержащий 156 вариантов. Согласно варианту номер 156, служащие, не довольные остальными 155-ю, могли разработать собственный вариант.

Казалось бы, возросшее разнообразие возможностей внесения вкладов пенсионного обеспечения – благо для работающих по найму людей. Если когда-то у тебя был выбор между фондом А и фондом В, а теперь еще добавились фонд С и фонд D, ты всегда можешь принять решение игнорировать новые варианты выбора. Кому-то фонды В и D покажутся привлекательными, а для других не будет беды, если они их проигнорируют. Но проблема в том, что фондов много – больше пяти тысяч. Какой из них подходит вам больше всего? Как решить, какой из них выбрать? Когда работодатели устанавливают отношения всего с несколькими фондами, они могут полагаться на суждения финансовых экспертов, чтобы выбрать для своих работников наиболее выгодные фонды. Работодатели, подобно правительству, могут смотреть своим работникам через плечо, чтобы уберечь их от принятия совсем уж неудачных решений. Но с возрастанием числа возможных вариантов выбора работодателю становится все сложнее это делать.

Более того, я считаю, что расширение выбора в этой области вызывает незаметное изменение чувства ответственности работодателя по отношению к своим работникам. Когда работодатель предлагает всего несколько способов обеспечения пенсии, ему представляется важным взять на себя ответственность за надежность этих способов. Но когда работодатель берет на себя труд предоставить множество способов, кажется разумным, что, предоставив многочисленные варианты на выбор, он уже сделал все необходимое. Умный выбор среди этих вариантов становится делом, за которое ответственен работник.

Так насколько же правильно люди делают выбор в отношении своего пенсионного обеспечения? Исследование¹¹, проведенное, чтобы установить, как делаются пенсионные вклады, выявило: сталкиваясь с большим количеством возможных вариантов, люди обычно используют стратегию разделения отчислений поровну среди фондов: 50/50, – если вариантов выбора два; 25/25/25/25, если вариантов четыре, и так далее. Это означает, что принятие работниками правильных решений полностью зависит от того, предоставил ли им работодатель хорошие варианты. Например, он может предоставить один консервативный вариант инвестиции и пять рискованных, но высокодоходных вариантов, на том основании, что схемы консервативных инвестиций, главным образом, схожи, а люди должны иметь возможность по собственному выбору идти на риск. Типичный служащий, инвестируя по одной шестой части своего пенсионного вклада в каждый из фондов, может понятия не иметь, что принял крайне рискованное решение, когда 83 процента вложенных денег полностью зависят от пертурбаций фондового рынка.

Возможно, вы думаете: если люди могут столь невнимательно относиться к такой важной вещи, как пенсия, то и поделом им... Работодатель, стараясь для них, все делает правильно, а сами они поступают не правильно. Безусловно, такое мнение в чем-то обоснованно, но я хочу здесь отметить, что решение в отношении пенсионного обеспечения – лишь единственное среди множества важных решений. Большинство людей, возможно, чувствуют, что им не хватает навыков и знаний для самостоятельного принятия решения о своих финансовых делах самостоятельно. Мы вновь видим, как новые возможности делать выбор требуют более основательного исследования насущных вопросов и повышают личную ответственность за неудачу.

¹¹ С.м. W. Samuelson and R. Zeckhauser, "Status Quo Bias in Decision Making," *Journal of Risk and Uncertainty*, 1988, 1, 7-59.

Выбирая медицинское обслуживание

Несколько недель назад моя жена отправилась к новому врачу, чтобы пройти ежегодный медосмотр. Она прошла обследование, и все было хорошо. Но по пути домой она ощущала все большее и большее беспокойство по поводу того, насколько поверхностным оказался этот медосмотр. Никакого анализа крови. Никакого обследования легких. Врач послушал ее сердце, смерил кровяное давление, организовал проведение маммографии и спросил, нет ли каких жалоб. Вот и все. Моя жена решила, что это вообще не похоже на ежегодный медосмотр и позвонила в офис врача, чтобы выяснить — вдруг причину ее визита неверно поняли. Она изложила свои соображения секретарю врача, сообщившему в ответ, что этот врач придерживается подхода, при котором обследование пациента проводится согласно желаниям последнего. Не считая нескольких рутинных процедур, врач не придерживается никакой стандартной схемы обследования физических органов. Вопрос об обследовании каждой системы организма решается путем договоренности между врачом и пациентом. Секретарь извинился за то, что моей жене не объяснили профессионального подхода этого врача, и предложил договориться с ним, какие обследования провести в будущем.

Моя жена была ошеломлена. Визит к врачу — по крайней мере, к этому врачу — оказался подобным визиту к парикмахеру. Клиент (пациент) должен сообщать профессионалу, чего он хочет от каждого визита. Это — дело пациента.

Ответственность за медицинское обслуживание обрушилась на плечи пациентов тяжким грузом. Я не имею в виду выбор того или иного врача; такой выбор мы всегда могли делать (если только не относимся к беднейшим слоям населения), и при тщательном подходе нам приходится делать его все реже. Я говорю о выборе, стоящем перед врачами. На смену старому подходу к медицинской практике, при котором все знающий

и по-отечески заботливый доктор говорил пациенту, что необходимо сделать, или просто делал это, пришел новый: доктор излагает пациенту разные возможности вместе с вероятными плюсами и минусами каждой, а пациент делает свой выбор. Такое отношение к медицинскому обслуживанию хорошо описал врач и сотрудник журнала *New Yorker* Атул Гаванде¹²:

Всего десятилетие назад доктора принимали решения, а пациенты выполняли то, что им велят. Доктора не расспрашивали пациентов об их желаниях и предпочтениях и, что было в порядке вещей, утаивали от них информацию — подчас очень важную — о том, как действуют прописанные ими лекарства, в чем заключается курс лечения и каков их диагноз. Пациентам даже не разрешалось читать собственную историю болезни; это не их собственность, говорили врачи. К пациентам относились как к детям: слишком слабым и неразумным созданиям, чтобы поверять им истину, а тем более позволять принимать решения. И пациенты страдали от этого.

Они страдали из-за того, что некоторые врачи были самонадеянны и/или неаккуратны. Также они страдали потому, что порой правильный выбор мер и процедур не является исключительно медицинской проблемой, а затрагивает другие факторы жизни пациента — например, его семью и друзей. При таких обстоятельствах решение, конечно, должен принимать пациент.

По словам Гаванде, публикация в 1984 году книги врача и специалиста по этике Джейи Кац *The Silent World of Doctor and Patient*¹³ вызвала трансформацию медицинской практики, которая привела к тому, что мы сейчас имеем. И Гаванде не сомневается: возросшая ответственность пациентов за действия врачей действительно существенно улучшила качество меди-

¹² A. Gawande, "Whose Body Is It Anyway?" *New Yorker*, October 4, 1999, p. 84.

¹³ J. Katz, *The Silent World of Doctor and Patient* (New York: Free Press, 1984); о самостоятельности пациентов также см. F.H. Marsh and M. Yarborough, *Medicine and Money: A Study of the Role of Beneficence in Health Care Cost Containment* (New York: Greenwood Press, 1990).

цинской помощи, которую они получают. Но он также полагает, что перекладывание ответственности с врачей на пациентов зашло слишком далеко:

Приверженцы новых идей о самостоятельности пациентов с большой неохотой признают неприятную правду: пациенты нередко не хотят той свободы, которую мы им дали. Конечно, они рады, что их самостоятельность уважают, но пользоваться этой самостоятельностью — значит иметь возможность и отказываться от нее.

Дальше Гаванде описывает чрезвычайную ситуацию, в которой его собственная новорожденная дочь по имени Хантер перестала дышать. После энергичного встряхивания дыхание малышки восстановилось, и Гаванде с женой спешно повезли ее в больницу. Дыхание девочки оставалось крайне затрудненным, и дежурные врачи спросили Гаванде, хочет ли он, чтобы его дочь подвергли интубации. Ему хотелось, чтобы такое решение врачи — люди, которых он раньше не встречал, — приняли за него.

Неопределенность ситуации ужасала, и мысль о возможности отдать неправильное распоряжение была невыносимой. Даже если бы я принял то решение, в правильности которого был уверен, я бы не пережил чувства вины, случись что-нибудь плохое... Мне было нужно, чтобы ответственность за помощь Хантер лежала на врачах: ведь они-то могли смириться с исходом — хорошим или плохим.

Гаванде сообщает: согласно исследованиям, пациенты обычно предпочитают, чтобы решения за них принимали другие люди. Хотя 65 процентов опрошенных говорят, что если бы болели раком, то хотели бы сами выбрать для себя курс лечения, как оказывается, среди людей, действительно болеющих раком, этого желают всего 12 процентов. С точки зрения Гаванде, в действительности пациенты хотят от своих докторов компетентности и доброты. Конечно, проявлять доброту — значит уважать самостоятельность человека, но не следует относиться к самостоятельности как к неприкосновенной святыне.

Когда речь идет о лечении, пациенты воспринимают возможность выбирать одновременно как благо и как бремя. И бремя ложится, в основном, на плечи женщины, которые обычно стоят на страже не только собственного здоровья, но также здоровья своих мужей и детей. “Это крайне тяжелая задача для женщины и потребителей в целом — суметь осмыслить найденную информацию и принять решение”, — говорит Эми Эллина, директор организации в защиту здоровья женщины National Women Health Network. Трудность тут не только в том, что решение должны принимать именно мы, а в том, что количество источников информации, на основании которой нам надо принять решение, выросло многократно. Мы получаем основу для решений не только слушая своего врача, излагающего нам возможные варианты. Теперь у нас есть энциклопедические справочники по здоровью для широкой публики, журналы о здоровье и, что самое главное, сеть Интернет. В наши дни возможная перспектива принятия решения о лечении путем подписания соответствующих договоров стала для всех самым кошмаром, ибо последствия здесь могут быть бесконечно хуже, чем получение плохой оценки на экзамене.

А ведь помимо основных методов лечения, к которым мы можем сегодня прибегнуть, появляется все больше нетрадиционных медицинских практик с использованием трав, витаминов, диет, иглоукалывания, медных браслетов и так далее. В 1997 году американцы потратили примерно 27 миллиардов долларов на нетрадиционные средства лечения, эффективность большинства из которых не подтверждена¹⁴. С каждым днем эти методы все меньше кажутся людям экзотическими, и все больше людей считают их приемлемыми вариантами выбора, о которых стоит подумать. Самостоятельность в принятии решений в совокупности с возросшим количеством методов лечения

¹⁴ Статистические данные по использованию нетрадиционных методов лечения приведены в статье M. Speeter «The Outlaw Doctor» *New Yorker*, February 5, 2001, pp. 46–61.

тяжким грузом легла на плечи каждого в виде такой проблемы выбора, которой не существовало еще двадцать лет назад.

Новейший признак переноса ответственности за медицинскую помощь с врача на пациента — это широко распространенная реклама рецептурных лекарств, которая расцвела пышным цветом после того, как в 1997 году были сняты различные юридические ограничения такой рекламы. Задайте себе вопрос: какой смысл в рекламе рецептурных лекарств (антидепрессантов, противовоспалительных препаратов, средств против аллергии, для похудения, против язвы и т. д.) по телевидению во время массового просмотра? Ведь мы не можем просто сходить в аптеку и купить их. Эти лекарства должен прописывать доктор. Так зачем же фармацевтические компании вкладывают большие деньги, обращаясь к нам, потребителям, напрямую? Ясное дело — они надеются и ожидают, что мы запоем их продукцию и потребуем от наших врачей, чтобы они выписали именно эти лекарства. Теперь врачи служат всего лишь инструментами для выполнения наших решений.

Выбирая внешность

Как вы хотите выглядеть? Благодаря возможностям, предоставляемым современной хирургией, теперь мы можем изменять наши тела и черты лица. В 1999 году в США было проведено более миллиона операций косметической хирургии — 230 000 липосакций, 165 000 увеличений объема бюста, 140 000 операций на глазных веках, 73 000 подтяжек лица и 55 000 операций по уменьшению живота¹⁵. Хотя прибегают к таким процедурам в основном женщины (89 процентов), мужчины тоже это делают. «Для нас это как стрижка ногтей или по-

¹⁵ См. W. Kaminer, «American Beauty,» *American Prospect*, February 26, 2001, p. 34. Также см. M. Cottle, «Bodywork,» *New Republic*, March 25, 2002, pp. 16–19; и S. Dominus, «The Seductress of Vanity,» *New York Times Magazine*, May 5, 2002, pp. 48–51.

ездка на курорт с минеральными водами”, — говорит представитель Американского общества пластической хирургии. Другой его представитель говорит: лечь под нож — это практически то же самое, что “надеть нарядный свитер, причесать волосы, отполировать ногти или немного загореть”. Другими словами, косметическая хирургия постепенно превращается из процедуры, о которой в народе ходят слухи, в обычный инструмент для улучшения своего внешнего вида. Самые основные аспекты внешности человека практически стали вопросом выбора. То, как люди выглядят, — еще одна сфера их ответственности. Как выразилась журналистка Венди Каминер: “Когда-то красота была даром, которым обладали немногие, вызывая восхищение всех остальных. Сегодня это — достижение, а некрасивая внешность — не просто несчастье, а признак несостоятельности”.

Выбирая, как работать

На протяжении своей истории Соединенные Штаты по праву гордились той социальной мобильностью, которая предоставлена ее гражданам. Примерно две трети выпускников американских школ посещают колледжи. Получение диплома открывает широкие профессиональные возможности. Весьма примечательно, что на выбор американцами профессии практически не накладывает ограничений ни работа, которой занимались их родители, ни наличие работы того или иного рода в их родном городе. Я знаю, что возможности получить желаемую работу не одинаковы для всех американцев. Семейные бюджеты и экономические тенденции в стране являются серьезными препятствиями для многих. Но сейчас таких препятствий гораздо меньше, чем в прошлом.

При выборе карьеры перед людьми вновь встают вопросы. Революция в сфере телекоммуникаций позволила многим людям проявлять невероятную гибкость в отношении того, когда работать и где. Компании постепенно, хотя и неохотно,

принимают идею о том, что сотрудники могут продуктивно выполнять свою работу на дому, где их никто не прерывает и не следит за каждым движением. Оказавшись в положении, когда существует возможность работать в любое время и в любом месте, каждую минуту каждого дня людям приходится решать — работать или нет. Электронная почта прямо под боком. Не проверить ли ее перед тем, как лечь спать? Не взять ли с собой в отпуск наш компьютер-лэптоп? Не набрать ли по сотовому телефону номер речевой почты офиса и не проверить ли сообщения, пока в ресторане идет перемена блюд? Людям, занятым многими видами деятельности, ничто не мешает работать постоянно. Это означает: работать или нет — вопрос выбора, стоящий перед человеком каждую минуту каждого часа.

А на кого мы работаем? Похоже, и в этом вопросе мы каждый день предстаем перед выбором. В среднем американец, доживший до тридцати двух лет, уже успевает поработать на девять различных компаний. Несколько лет назад в статье о том, что среди трудящихся американцев все большее число людей уподобляются непоседливым странникам, американский еженедельник *U.S. News and World Report* привел оценку, согласно которой 17 миллионов американцев в 1999 году были согласны *добровольно* уволиться со своей работы, чтобы устроиться в другое место¹⁶. Люди меняют работу, чтобы получать больше денег и в поисках повышения. Они меняют работу, потому что хотят жить в другом городе. Они меняют работу потому, что им скучно. В самом деле, смена работы стала таким естественным делом, что на тех, кто проработал в одной компании пять лет, смотрят с подозрением. Таких людей больше не считают преданными своей компании; вместо этого ставится под вопрос их профпригодность или амбициозность — по крайней мере, когда кругом царит благополучие и рабочих мест полным-полно.

¹⁶ См. К. Clark, "Why It Pays to Quit," *U.S. News and World Report*, November 1, 1999, p. 74.

Когда же наступают более тяжелые времена — как сейчас, то, очевидно, работу меняют меньше людей, чем это было в 1999 году. Но они все равно ищут новые возможности.

Когда начинать поиски новой работы? Пожалуй, в тот же день, когда вы только начинаете работать на очередном рабочем месте. Задумайтесь на секунду, что это значит для каждого из нас, самостоятельных людей. Вопросы “Где мне работать?” и “Какого рода работой мне заниматься?” так и остаются нерешенными. Определенность не наступает. Мы постоянно держим нос по ветру в поисках новых, лучших возможностей. Вопрос “Куда вы хотите сегодня направиться?”, звучащий в рекламном объявлении компании Microsoft, задается отнюдь не только о путешествиях по Интернету.

Такого рода социальная мобильность сулит много возможностей. Возможность переезжать с места на место, меняя работодателей и даже направление карьеры, открывает двери новым свершениям и максимальной самореализации. Однако даром это не дается, и цена, которую приходится платить, — ежедневное бремя сбора информации и принятия решений. Люди не в состоянии расслабиться и получать удовольствие от того, чего они уже достигли. Ежесекундно им приходится быть начеку, чтобы не упустить очередной прекрасный шанс.

Даже то, как мы одеваемся для работы, стало вопросом тщательного выбора и дало новый повод для беспокойства. Практика объявления дней “произвольной одежды” или “непарадной одежды”, которую начали применять лет десять назад, предназначалась для облегчения жизни служащим, чтобы позволить им экономить деньги и чувствовать себя в офисе свободнее. Однако результат получился прямо противоположным. В дополнение к обычному гардеробу для рабочего места служащим пришлось создавать гардероб “непарадной одежды для рабочего места”. Для этого не подходили свитера и футболки, которые носили дома в выходной день. Требовалось подбирать одежду, подчеркивавшую определенный имидж

— человека раскованного, но в то же время аккуратного и серьезного. Совершенно внезапно диапазон возможностей подбора одежды расширился, и возникла проблема принятия решений. Это была уже не просто проблема выбора между синим костюмом или коричневым, красным галстуком или желтым. Теперь встал другой вопрос: что значит “непарадная одежда”? В одной статье журнала *New Yorker*, посвященной этому феномену, приведены, по меньшей мере, шесть разных типов непарадной одежды: активная, небрежная, спортивная, изящная, нарядная и деловая. Как сказал писатель Джон Сибрук¹⁷: “Возможно, в этом заключается самое грустное следствие движения за непарадную одежду: больше никакая одежда не является непарадной”. Итак, мы получили свободу в определенные дни одеваться по своему усмотрению, но для многих эта свобода повлекла больше сложностей, чем она того стоит.

Выбирая, как любить

Я расскажу об одном моем бывшем студенте (назовем его Джозеф), с которым я поддерживаю контакт с тех пор, как он закончил колледж в начале девяностых. Позднее он получил степень доктора философии и в настоящий момент занимается исследовательской работой в крупном университете. Несколько лет назад Джозеф и его подруга по колледжу (назовем ее Джейн) полюбили друг друга. “Это серьезно”, — уверял меня Джозеф; да никто в этом и не сомневался.

Его карьера налаживалась, спутница жизни была избрана, и может показаться, что самые главные решения Джозеф уже принял. И все же в ходе своих отношений Джозефу и Джейн пришлось столкнуться с длинной чередой трудных выборов. Во-первых, им нужно было решить — жить ли вместе. Для этого требовалось оценить достоинства личной независимости и

¹⁷ J. Seabrook, “The Invisible Designer,” *New Yorker*, September 18, 2000, p. 114.

достоинства взаимозависимости, а также соизмерить различные практические преимущества совместного проживания (удобство, экономия денег) с возможным неодобрением родителей. Некоторое время спустя им пришлось решать — когда (и как) пожениться. Следует ли им подождать, пока у них обоих налажутся карьеры? Следует ли устраивать религиозную церемонию, и если “да”, то в чьей религиозной традиции? Затем, все-таки решив пожениться, Джозеф и Джейн должны были решить, объединить ли им финансы или пусть каждый считает собственные деньги, и если так, то каким образом покрывать совместные расходы?

Решив, наконец, вопросы, связанные с женитьбой, они предстали перед новой дилеммой: заводить детей или не заводить? Заводить, — быстро решили они. Хотя вопрос — когда? — привел их к новой череде вопросов, в том числе связанных с биологическими часами, необходимостью заканчивать докторскую диссертацию и неуверенностью в отношении будущего трудоустройства. Также нужно было решить вопрос религии. Давать ли детям религиозное воспитание, а если давать, то в какой религиозной традиции?

Далее наступило время вопросов, связанных с карьерой. Искать ли каждому из них максимально выгодное рабочее место из всех возможных и быть готовыми к тому, что какое-то время придется пожить порознь? Если нет, то чья карьера должна быть приоритетной? Следует ли им ограничить поиски работы районом проживания его семьи (Западное побережье) или ее семьи (Восточное побережье), или же вообще не обращать внимания на географию и просто искать самые хорошие рабочие места, которые можно найти в одном городе, каким бы он ни оказался? Джозефу и Джейн было трудно принимать решения, каждое из которых могло повлечь серьезные последствия. Они думали, что уже приняли самые трудные решения, когда полюбили друг друга и поклялись во взаимной верности. Может, хватит проблем?

Уже довольно давно американцы имеют возможность самостоятельно решать широкий спектр вопросов, связанных с личной жизнью. Но в прошлом столь часто преобладал “выбор по умолчанию”, что мало кому казалось, будто он вообще что-либо выбирает. Само по себе заключение брака было вопросом выбора, но мы понимали, что сделаем это, как только сможем иметь детей, потому что так поступали все люди. Те немногие чудаки, которые поступали иначе, для всех остальных выглядели социальными ренегатами, были предметом сплетен и домыслов. В наши дни трудно представить себе, какого рода романтические отношения могут привлечь столь пристальное внимание. Куда ни глянь, повсюду мы наблюдаем любые примеры интимных отношений, какие только можно вообразить. Хотя люди, выбравшие неортодоксальный подход к личной жизни, во многих частях мира, да и кое-где в США, по-прежнему подвергаются порицанию, а порой и того хуже, очевидна общая тенденция к большей терпимости в отношении разных форм интимной жизни. Даже по каналам крупнейших телесетей, которых едва ли можно назвать авангардом социальной эволюции, мы видим людей, которые женаты и неженаты, женаты во второй или в третий раз, гетеросексуальны и гомосексуальны, мы видим бездетные семьи и семьи с кучей детишек, и все эти люди каждую неделю пытаются вызвать у нас смех. Сегодня перед нами выложены любые возможности романтических отношений; все варианты выбора реальны. Это еще одно “взрывное” расширение свободы, но одновременно и новая череда вопросов выбора, занимающих наше внимание и добавляющих поводы для беспокойства.

Выбирая, как молиться

Хотя большинство американцев, казалось бы, ведет образ жизни, свойственный атеистам, нация в целом заявляет о своей глубокой религиозности. Согласно недавнему опросу, проведенному Институтом Гэллапа, исследующим общественное мнение,



"Мы думаем, что может быть тебе пора приобщаться к какой-нибудь религии. Есть католицизм, протестантизм, иудаизм. Тебе из этого что-нибудь нравится?"

96 процентов американцев верят в “Бога или вселенский дух”, а 87 процентов заявляют, что религия занимает, по крайней мере, важное место в их жизни¹⁸. Хотя лишь небольшая часть из этих девяноста с лишним процентов американцев регулярно участвует в религиозных мероприятиях своих конфессий, нет сомнений в том, что мы — нация верующих. Но верующих во что?

Хотя большинство из нас наследует вероисповедание от своих родителей, мы совершенно свободны в выборе именно тех “полезных свойств” этой религии, которые нам по душе. Мы не склонны относиться к религиозным наставлениям как к строгим требованиям, которые мы обязаны выполнять, хотим того или нет, а предпочитаем воспринимать их как рекомендации, с которыми поступаем по личному усмотрению. Мы смотрим на участие в мероприятиях религиозной общины как на возможность выбрать именно такое сообщество людей, которое позволит нам получить от религии то, что мы хотим. Возможно, некоторые из нас хотят получать яркие впечатления. Возможно, некоторые из нас ищут социальных связей. Некоторые, возможно, находятся в поисках этических ориентиров и помощи в решении специфических проблем своей жизни. Религиозные институты превратились в некий рынок душевного комфорта, успокоения, одухотворенности и этических рекомендаций, а мы как “потребители религии” прицениваемся к товару на этом рынке, пока не найдем то, что нам понравится.

Может показаться странным, что я говорю о религиозных институтах в терминах торгового центра, но полагаю, такой способ описания отражает то, что многие люди хотят и ожидают получить в результате своей деятельности, связанной с религией. Это и не удивительно, если принять во внимание, насколько в нашей культуре доминируют такие ценности, как

¹⁸ Статистические данные о религиозных убеждениях взяты из книги D. Myers, *The American Paradox* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000).

индивидуальный выбор и личное удовлетворение. Даже когда люди присоединяются к общинам единоверцев, намереваясь участвовать в жизни этих общин и практиковать их обычаи и ритуалы (по крайней мере, отчасти), они в то же время ожидают, что религиозная община чутко откликнется, удовлетворяя также и их собственные потребности, их собственные вкусы, их собственные желания.

Социолог Алан Вулф недавно описал эти изменения в отношении людей к религиозным институтам и вероучениям в книге *Moral Freedom: The Search for Virtue in a World of Choice*¹⁹. Вулф взял подробные интервью у самых разных людей во многих штатах США и обнаружил почти стопроцентное единство мнений в том, что каждый отдельный человек волен выбирать свои собственные ценности и по личному усмотрению делать тот или иной нравственный выбор.

Для людей, познавших религию скорее как источник угнетения, нежели душевного комфорта, руководства и поддержки, свобода выбора в этой области — безусловное благо. Они могут выбрать вероисповедание, которое более всех совместимо с их взглядами, а затем подобрать конкретное учение, которое, по их мнению, лучше всего воплощает эти взгляды. Из разных культов и вероучений они могут выбирать наиболее подходящие, включая, как ни парадоксально, консервативные вероисповедания, привлекательные отчасти потому, что ограничивают количество вопросов выбора, с которыми люди сталкиваются в других сферах жизни. Позитивный аспект такого положения дел — человек может практиковать религиозные культы по личному усмотрению, в соответствии со своим образом жизни, ценностями и целями. Негативный же аспект — это бремя раздумий о том, к какой конфессии присоединиться и какие традиции соблюдать.

¹⁹ A. Wolfe, *Moral Freedom: The Search for Virtue in a World of Choice* (New York: W.W. Norton, 2001).

Выбирая, кем быть

В современном обществе мы имеем еще одну, совершенно беспрецедентную возможность выбора. Мы можем самостоятельно выбирать собственную идентичность. Каждый человек приходит в мир с унаследованным из прошлого багажом в виде расы, национальности, вероисповедания, принадлежности к социальному и экономическому классу. Весь этот багаж многое говорит миру о том, кто мы. По крайней мере, так было раньше. Теперь незачем обращать внимание на этот багаж из прошлого. Сегодня существует гораздо больше возможностей для выхода за рамки унаследованного социального и экономического класса. Некоторым из нас удастся отбросить прочь религию своих родителей. Мы можем по своему выбору отвергнуть или принять наше этническое наследие. Мы можем гордиться своей национальностью, а можем скрывать ее. И даже расовый вопрос — эта язва американской истории — утрачивает былую остроту. Поскольку межрасовые браки становятся все более обычным делом, а дети, рожденные от этих браков, демонстрируют самые разные оттенки кожи и черты лица, определить расу человека со стороны стало труднее. По мере того как общество становится более терпимым, появляется возможность проявлять большую гибкость при идентификации расы самостоятельно. Кроме того, поскольку у большинства из нас имеется не один способ самоидентификации, мы можем выдвигать на первый план ту или иную из них в разных ситуациях. Молодая жительница Нью-Йорка — иммигрантка из Мексики, сидящая на занятии по современной литературе в колледже, может спросить себя в начале обсуждения произведения, как ей выразить себя: как латиноамериканке, мексиканке, женщине, иммигрантке или тинейджеру. У себя на работе я могу быть американцем, которому довелось быть евреем, а в своей синагоге — евреем, которому довелось быть американцем. Идентичность — это все в меньшей степени нечто “унаследованное”, в отличие от того, как было раньше.

Амартья Сен отметил, что люди всегда обладали властью менять свою идентичность²⁰. Всегда можно было сказать “нет” тем аспектам персональной идентичности, которые нам навязывались, даже если это грозило серьезными последствиями. Но, подобно заключению брака, проблема выбора идентичности переходила из состояния, при котором доминировал выбор по умолчанию и факт выбора по собственной инициативе психологически почти не ощущался, в состояние, когда этот факт совершенно реален и заметен. Как и в случае со всеми вопросами, которые я обсуждаю в этой главе, изменение статуса персональной идентичности имеет хорошую и плохую стороны: хорошая — благодаря новой возможности мы расширяем свою свободу, а плохая — это обременяет нас ответственностью за собственный выбор.

Что это значит — “выбирать”?

Писатель и философ-экзистенциалист Альбер Камю поставил вопрос: “Убить себя или выпить чашку кофе?” Этим он хотел заявить, что все в жизни — результат выбора. Каждую секунду каждого дня мы делаем выбор, и всегда существуют альтернативы. Существование, по крайней мере, человеческое существование, определяется выборами, которые делают люди. Если это верно, что может означать высказанная мной в двух первых главах идея: сегодня перед нами стоит больше ситуаций выбора, чем когда-либо прежде?

Подумайте о том, что вы делаете, проснувшись утром. Вы встаете с постели. Вы ковыляете в ванную. Чистите зубы. Принимаете душ. Можно раздробить эти действия на более мелкие составляющие. Вы извлекаете зубную щетку из футляра. Открываете тюбик с зубной пастой. Выдавливаете пасту на щетку. И так далее.

²⁰ A. Sen, «Other People,» *New Republic*, December 18, 2000, p. 23; и A. Sen, «Civilizational Imprisonments,» *New Republic*, June 10, 2002, pp. 28–33.

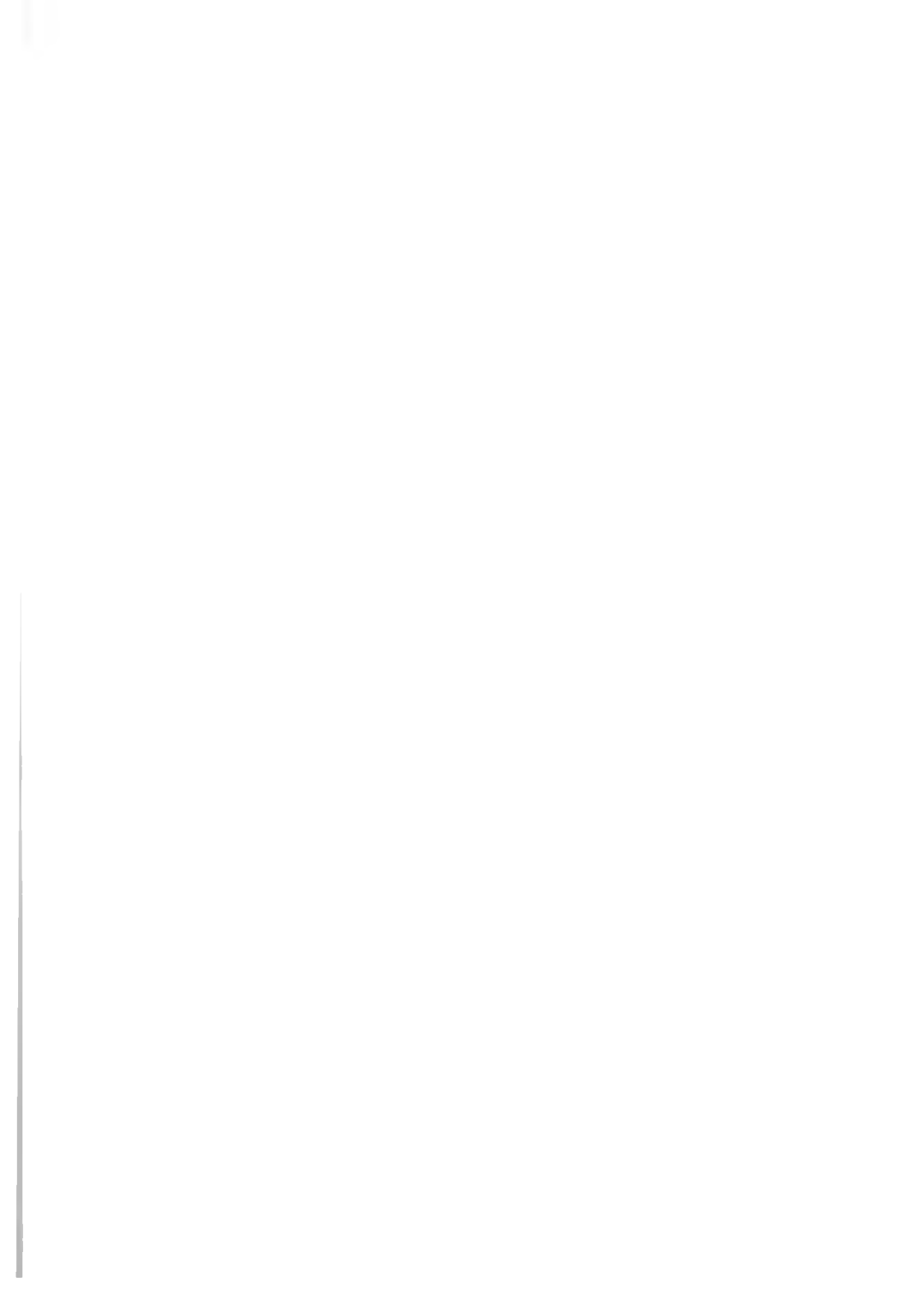
Каждая часть этого скучного утреннего ритуала — результат вашего выбора. Вам не обязательно чистить зубы; вам не обязательно принимать душ. Когда вы одеваетесь, вам не обязательно надевать нижнее белье. Чуть приоткрыв глаза — задолго до того, как выпьете первую чашку кофе, — вы уже сделали с дюжину выборов, а то и больше. Но по сути любой из этих выборов вы не считаете таковым. Вы могли бы поступать иначе, однако совершенно об этом не задумываетесь. Все эти утренние процедуры настолько глубоко укоренились, стали такими привычными, такими автоматическими, что альтернативы вами, по сути, не рассматриваются. Логически мысля, кажется совершенно истинным: мы могли бы делать это по-другому, и такая свобода выбора в психологическом плане почти не ощущается. По выходным, вероятно, дело обстоит иначе. Вы можете лежать в постели, спрашивая себя: то ли встать и принять душ сейчас, то ли сделать это позже... Вы можете задуматься: бриться или нет. Но по рабочим дням вы подобны роботу.

И это очень хорошо. Обдумывание каждого действия для того, чтобы сделать тщательный сознательный выбор, было бы для любого из нас тяжелым, невыносимым бременем. Трансформация проблемы выбора в современном мире заключается в том, что во многих аспектах жизни вопрос выбора перестал быть подразумеваемым, невыраженным и психологически неощутимым, став насущным и психологически совершенно явным. Теперь от нас требуется делать выбор так часто, как никогда в истории человечества.

Наверное, мы бы очень сильно возмутились, попытайся кто-нибудь отнять у нас свободу выбора в любой сфере жизни, которая нас волнует и о которой мы хоть что-либо знаем. Если бы мы могли решать, иметь возможность выбирать или не иметь, почти в любом случае мы предпочли бы ее иметь. Но, по моему мнению, именно кумулятивный эффект всей суммы проблем выбора вызывает серьезные страдания. Как я упомянул в Главе 1, мы находимся в западне того, что Фред Хирш

назвал “тирания незначительных решений”. В любой области жизни мы громко и решительно говорим “да” самой возможности выбора, но никогда не голосуем за всю огромную массу вопросов выбора. Тем не менее, голосуя “за” в каждой отдельной ситуации, мы в результате голосуем за всю совокупность возможностей выбора, оставаясь вследствие этого едва способными к эффективным действиям.

Далее мы начнем рассматривать некоторые способы облегчения бремени выбора, чтобы уменьшить вызываемые им стресс и досаду.



КАК МЫ ВЫБИРАЕМ

Часть II

Решая и выбирая

Правильный выбор — это трудная задача, и большинство решений характеризуются несколькими разными измерениями. Снимая квартиру, вы принимаете во внимание местоположение дома, площадь, экологические условия, безопасность и сумму аренды. Покупая машину, вы обращаете внимание на ее безопасность, надежность, экономичность двигателя, дизайн и цену. При выборе работы важны зарплата, местонахождение предприятия, карьерные перспективы, потенциальные коллеги, а также характер самой деятельности.

В большинстве случаев процесс принятия правильного решения будет включать в себя следующие шаги:

1. Определите вашу цель или цели.
2. Оцените важность каждой цели.
3. Переберите в уме все варианты выбора.
4. Оцените, с какой вероятностью каждый из вариантов приведет вас к цели.
5. Выберите выигрышный вариант.
6. Позже воспользуйтесь результатами вашего выбора, чтобы скорректировать цели, важность, которую вы им придаете, и способы, которыми оцениваете будущие возможности.

Например, сняв квартиру, вы можете обнаружить, что удобный доступ к магазинам и общественному транспорту оказался более важным, а размер квартиры — менее важным, чем вы думали, подписывая договор об аренде. В какой-нибудь другой раз вы взвесите эти факторы иначе.

Даже с ограниченным количеством вариантов выбора процесс принятия решения может стать напряженной работой. По мере возрастания количества вариантов, принятие грамотного решения требует все больших усилий, и это является одной из причин того, что широкий выбор из блага превратился в бремя. Вот почему мы не всегда эффективно справляемся с проблемой принятия решений.

Определяя наши цели

Процесс постановки целей и принятия решений начинается с вопроса: “Чего я хочу?” На первый взгляд кажется, что дать ответ на этот вопрос просто. Несмотря на хаотическую массу информации, поступающую из внешнего мира, такой вопрос главным образом адресуется самому себе через внутренний диалог.

Но знать, чего мы хотим, — это, по существу, значит быть способным точно предвидеть, какие чувства вызовет у нас тот или иной выбор, что само по себе не простая задача.

Когда вы обедаете в ресторане, слушаете музыку или смотрите кинофильм, переживаемый вами опыт или нравится вам, или нет. Ощущения, которые вызывает у вас еда, музыка или фильм в данный момент, можно назвать *испытываемой полезностью*. Но перед тем как вы действительно переживете этот опыт, вам необходимо выбрать его. Вам надо выбрать ресторан, компакт-диск или кинофильм, и вы делаете эти выборы, основываясь на том, каких ощущений ожидаете от будущего опыта. Выбор основывается на *ожидаемой полезности*. А после испытанного опыта, связанного с определенными ресторанами, компакт-дисками или кинофильмами, выбор в будущем будет основываться

на том, что вы помните о прошлых опытах, другими словами, на их *вспоминаемой полезности*. Итак, мы знаем, чего хотим, в том случае, когда эти три ощущения полезности соответствуют друг другу, то есть ожидаемая полезность по характеру равна испытываемой, а испытываемая полезность достоверно отражается вспоминаемой полезностью. Однако проблема в том, что эти три ощущения полезности вовсе не всегда сочетаются друг с другом.

Лауреат Нобелевской премии психолог Дэниел Канеман вместе со своими коллегами показал следующее: то, что мы помним о приятных свойствах прошлого опыта, почти целиком определяется двумя вещами — тем, какие ощущения испытывались на пике переживания (наилучшем или наихудшем), и тем, какие ощущения испытывались, когда переживания заканчивались²¹. Именно подмеченное Канеманом правило “пика-окончания” мы используем, чтобы резюмировать пережитый опыт, а позже полагаемся на это резюме, чтобы напомнить себе о своих ощущениях. Эти резюме в свою очередь влияют на наши решения относительно того, испытывать ли этот опыт заново, а вот такие факторы, как пропорция приятных и неприятных ощущений во время переживаемого опыта, как и продолжительность переживания, почти не оказывают влияния на наши воспоминания о нем.

Приведем пример. Участников лабораторного исследования просили прослушать два очень громких и неприятных звуковых сигнала, передававшихся через наушники. Первый сигнал звучал восемь секунд. Второй — шестнадцать секунд. Первые восемь секунд второго сигнала были идентичны первому сигналу, а в течение вторых восьми секунд, звук, хотя и оставался неприятным, не был столь же громким. Потом участникам опыта сказали, что им придется прослушать один из сигналов снова, но они могут выбрать — какой из них слушать. Ясно, что второй

²¹ См. D. Kahneman, «Objective Happiness,» в D. Kahneman, E. Diener and N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage, 1999), pp. 3–25.

сигнал хуже — неприятный звук продолжается вдвое дольше. Тем не менее, подавляющее большинство людей выбрали повтор второго сигнала. Почему? Потому, что хотя оба сигнала были неприятными и пики звучания обоих были одинаково противны для слуха, второй сигнал имел менее неприятное окончание, и его запомнили как менее раздражающий, чем первый.

Вот еще один весьма примечательный пример правила “ника-окончания” в действии. Мужчин, проходящих диагностическую ректоскопию, просили рассказывать о своих ощущениях во время процедуры и после нее. Большинство людей считают эту процедуру, при которой трубку с крошечной видеокамерой на конце вводят в прямую кишку и вращают, чтобы обследовать желудочно-кишечный тракт, очень неприятной — настолько неприятной, что многие пациенты избегают регулярных тестов, подвергая риску свое здоровье. Во время испытания одна группа пациентов прошла стандартную ректоскопию. Вторая группа прошла стандартную ректоскопию плюс кое-что еще. Этот “плюс” заключался в том, что после окончания собственно обследования, врач оставлял на какое-то время ректоскоп в прямой кишке. Неприятные ощущения продолжались, но были гораздо менее интенсивными, поскольку инструмент не вращался. (Заметьте, что обе группы пациентов подвергались ректоскопии по обоснованным медицинским причинам, а не просто ради эксперимента.) Итак, пациенты второй группы пережили те же самые неприятные моменты, что и первая группа, но вдобавок к этому еще двадцать секунд несколько менее неприятных ощущений. Об этом они и сообщали в ходе процедуры. Но через какое-то время после ее окончания вторая группа сочла пережитый опыт менее неприятным, чем пациенты первой группы. В то время как члены обеих групп испытали одинаковые пиковые переживания, вторая группа пережила более мягкое заключительное переживание.

Это и сыграло свою роль. Через пять лет после вышеописанных процедур оказалось, что пациенты из второй группы

охотнее соглашались на повторные процедуры ректоскопии, чем пациенты первой группы. Поскольку для них воспоминания о пережитом опыте были менее болезненны, они были в меньшей степени склонны избегать его в будущем.

Аналогичным образом мы оцениваем позитивный опыт, основываясь на том, насколько хорошо нам было в наилучшие моменты и в конце. Так вы можете вспомнить о недельном отпуске, имевшем ряд прекрасных моментов и закончившемся на высокой ноте, как о более приятном времяпрепровождении, чем трехнедельный отпуск, также имевший прекрасные моменты, но закончившийся какими-то блеклыми эпизодами. Целые две дополнительные недели, во время которых вы или не жили на солнышке, или наслаждались живописными видами, или лакомились изысканными блюдами, не сыграли особой роли, поскольку со временем стерлись из памяти.

Так насколько хорошо мы знаем, чего хотим? Сомнительно, что мы бы искренне предпочли испытать интенсивное страдание с последующим менее сильным страданием, нежели только одно лишь интенсивное страдание. Маловероятно, что отличная неделя отпуска лучше отличной недели отпуска, за которой последовали еще две довольно неплохие недели отпуска. Однако, по словам людей, именно это они предпочитают. Противоречие между логикой и воспоминаниями наводит на мысль о том, что мы не всегда знаем, чего хотим.

¹¹ См. I. Simonson, "The Effect of Purchase Quantity and Time on Variety-Seeking Behavior," *Journal of Marketing Research*, 1990, 27, 15–162; D. Read and G. Loewenstein, "Diversification Bias: Explaining the Discrepancy in Variety-Seeking between Combined and Separate Choices," *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 1995, 1, 34–49. Существует много других примеров, демонстрирующих нашу неспособность точно предсказывать, какие чувства вызовет у нас то или иное событие. Некоторые из них будут обсуждаться в 8-й главе, где речь пойдет об адаптации. Обзор этих фактов и обсуждение лежащих в их основе процессов см. в работе D. Schkade, "Wouldn't It Be Nice? Predicting Future Feelings," in D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage, 1999), pp. 85–108.

Еще одной иллюстрацией недостаточности нашего знания самих себя служит исследование, в котором экспериментаторы просили группу студентов колледжа выбирать холодные закуски²². Каждую неделю студенты участвовали в трехчасовом семинаре с одним перерывом, во время которого участникам можно было расслабиться, сходить в туалет, прояснить головы и что-нибудь поесть. Когда профессор попросил студентов заранее выбрать еду для каждого из последующих трех семинаров, студенты выбирали разнообразные закуски, полагая, что есть каждую неделю одно и то же им надоест. В отличие от них студентам другой группы в ходе того же эксперимента приходилось выбирать себе закуску каждую неделю, и эти студенты, выбиравшие еду на каждом семинаре, были склонны выбирать одно и то же каждый очередной раз.

Перед этими двумя группами участников поставили разные задачи. Студентам, выбиравшим закуску каждый раз, надо было просто спросить себя, чего бы им хотелось поесть в данный момент. Те, которые делали выбор на три недели вперед, должны были предсказать, чего им захочется поесть через две или три недели после момента выбора. И они сделали неверные предсказания, уверенно предположив, что отсутствие желания поесть крендельков, после того как съеден уже целый пакет, сохранится и неделю спустя.

Люди, закупающие продукты питания раз в неделю, подвержены таким же ошибочным предсказаниям. Вместо того чтобы купить несколько упаковок своих любимых X или Y, они покупают различные сорта этих X или Y, будучи не в состоянии точно предсказать, что когда придет время есть X или Y, они почти наверняка предпочтут любимый сорт. Во время лабораторной симуляции подобной ситуации в продуктовом магазине участникам предложили восемь категорий основных продуктов и попросили вообразить, будто они запасаются продуктами на один день, покупая по одному наименованию из каждой категории. После этого их попросили представить

себе, будто они делают это снова на следующий день, и так в течение нескольких дней. Вторую группу попросили вообразить, будто они запасаются продуктами на три дня, выбирая по три предмета из каждой категории. Участники второй группы делали более разнообразный выбор в рамках каждой категории, чем участники первой группы, ошибочно предполагая, что на другой день захотят съесть что-нибудь другое, не то же самое, что в первый день.

Итак, как видно, ни наши предсказания о том, что мы будем чувствовать после пережитого опыта, ни наши воспоминания об испытанных во время опыта чувствах не соответствуют в точности нашим действительным чувствам в момент переживания опыта. Тем не менее, нашим выбором руководят воспоминания прошлого и будущие ожидания.

В мире расширяющихся, приводящих в смятение и конфликтующих возможностей выбора мы видим, что трудность в точном определении целей — первого шага на пути к мудрому решению — нередко обрекает нас на разочарование теми выборами, которые мы действительно делаем.

Собирая информацию

Как бы правильно или неправильно мы ни определили наши цели перед принятием решения, определив их, мы выполняем задачу сбора информации, чтобы оценить достоинства вариантов выбора. Для этого мы изучаем наш прошлый опыт, а также опыт других людей. Мы разговариваем с друзьями. Мы читаем журналы для потребителей, журналы об инвестициях, о моде, о здоровом образе жизни и так далее. Мы все чаще пользуемся сетью Интернет. Но больше всего информации мы черпаем из рекламы. Среднестатистический американец видит

¹ J. Twitchell, *Lead Us into Temptation: The Triumph of American Materialism* (New York: Columbia University Press, 1999, p. 53).

по три тысячи рекламных объявлений в день. Как выразился специалист по рекламе профессор Джеймс Твитчелл, “реклама — это то, что мы знаем о мире вокруг нас”²³.

Итак, нам не обязательно делать выбор в одиночку и без посторонней помощи. Определив, чего хотим, мы можем задействовать разнообразные ресурсы, которые помогут нам оценить варианты выбора. Но нам нужно знать, что информация достоверна, и, кроме того, на ее обработку требуется достаточное количество времени. Три тысячи рекламных объявлений в день это — по 250 каждый час бодрствования, более четырех — каждую минуту бодрствования, и такое количество информации непомерно велико, чтобы всю ее изучить.

Качество и количество информации

Из-за размещения постоянно возрастающего количества рекламы каждая серия вашей любимой комедии стала примерно на четыре минуты короче, чем это было поколение тому назад. Мало того, с приходом кабельного телевидения с его многочисленными каналами появилась “информационная реклама”, то есть рекламные программы, замаскированные под развлекательные шоу. В газетах и журналах можно увидеть сотни страниц, на которых лишь малая часть информации относится к основному содержанию. Кинопродюсеры за высокую плату “номещают” фирменные продукты в свои фильмы. Спортивные арены все чаще называют именами компаний-спонсоров, часто за ежегодное вознаграждение в несколько миллионов долларов. Каждая гоночная машина нестрит логотипами известных брендов, как и форма многих спортсменов. Ныне даже по общественным каналам в конце и в начале почти каждой передачи показывают рекламу, замаскированную под социально значимую информацию.

К сожалению, целью всей этой рекламы не является снабжение потребителей полезной информацией, облегчающей

принятие решений. Цель рекламы — продажа товара. По словам Джеймса Твитчелла, ключевой принцип, положенный в основу современной рекламы, был открыт в тридцатых годах производителями сигарет. В ходе маркетинговых исследований они обнаружили, что курильщики, дегустировавшие сигареты разных марок и не знавшие, какие именно сигареты курят, не могли отличить одну марку сигарет от другой. Поэтому если производитель хотел продавать больше сигарет определенной марки, ему следовало либо сделать ее особенной, отличной от других, либо заставить потребителей думать, будто эта марка особенная, что было значительно легче. Так родилась практика продажи продукта посредством вызывания ассоциации его употребления с красивой жизнью.

Вероятно, нам нравится думать, будто мы слишком умны, чтобы нас можно было соблазнить настолько просто, но это не так. Если попросить участников эксперимента объяснить их предпочтения в музыке или в изобразительном искусстве, они дадут несколько объяснений, основанных на достоинствах самих произведений. Тем не менее, несколько исследований продемонстрировали, что “узнаваемость порождает симпатию”. Если проигрывать людям музыкальные фрагменты или показывать слайды картин и при этом варьировать количество раз, которые они слышат фрагмент или видят картину, в целом люди оценят более знакомые произведения позитивнее, чем малознакомые. Участникам эксперимента, ставившим оценки, было невдомек, что им нравился тот или иной музыкальный фрагмент больше другого потому, что он был им знаком. Как бы то ни было, если продукты почти идентичны по свойствам, люди приобретают тот из них, который им знаком, даже если его название известно лишь из рекламы.

Если люди хотят получить настоящую информацию, им придется вместо рекламы обратиться к незаинтересованным источникам, таким как журнал для потребителей *Consumer Reports*. Его издатель — Союз потребителей США. Это — неза-

висимая некоммерческая организация, цель которой — помочь потребителям. Журнал не разрешает использовать какие-либо из своих материалов или рейтингов в качестве рекламы и не содержит коммерческой рекламы. Когда *Consumer Reports* начал выходить 75 лет назад, там сравнивались такие продукты, как, скажем, молоко сорта А и молоко сорта В. Сегодня там предлагаются сравнения 220 новых моделей автомобилей, 250 каш для завтраков, 400 видеомагнитофонов, 40 сортов мыла, 500 полисов медицинского страхования, 350 взаимных фондов и даже 35 насадок для душа. И это не вершина айсберга... На каждый продукт, оцениваемый журналом, приходится много таких, которые не удостоиваются его внимания. Новые модели появляются настолько часто, что успевают несколько устареть ко времени публикации их оценок. Конечно, те же ограничения свойственны и другим, узкоспециализированным справочникам — туристическим путеводителям, каталогам колледжей и так далее.

Самую свежую информацию может предоставлять нам Интернет, но этот ресурс из-за его демократичности нельзя назвать надежным: любой человек, имеющий компьютер, подключенный к Интернету, может выразить свое мнение вне зависимости от того, знает он что-нибудь или нет. Лавина электронной информации, несущаяся на нас, такова, что для решения проблемы выбора из 200 сортов каш или 5 000 взаимных фондов вначале мы должны решить проблему выбора среди 10 000 сайтов, предлагающих нам стать информированными потребителями. Если вы хотите лично познакомиться с этой проблемой, выберите какое-нибудь знакомое вам рецептурное лекарство, а затем попробуйте поискать в сети такую информацию о нем, которая выходит за рамки рекламы. Я попробовал поискать сведения о препарате Prilosec — одном из самых популярных рецептурных средств, которое очень активно рекламируется его производителем. Я нашел больше 20 000 источников сведений о нем!

Существует верное свидетельство того, что отсутствие фильтрации информации в сети Интернет может вводить лю-

дей в заблуждение. Исследовательская корпорация RAND недавно провела оценку качества сайтов, посвященных медицинской информации, и обнаружила, что “за редкими исключениями их содержание в равной степени неудовлетворительно”²⁴. Важная информация нередко упускается из внимания, а имеющаяся бывает неверной или неточной. Более того, согласно исследованиям, эти сайты реально влияют на решения, связанные с лечением, семидесяти процентов людей, обратившихся туда за информацией.

Оценивая информацию

Даже если мы можем точно определить, чего хотим, а потом отыскать достоверную информацию в таком количестве, чтобы ее можно было всю обработать, знаем ли мы, как ее анализировать, просеивать, взвешивать и оценивать, чтобы прийти к верным заключениям и сделать правильный выбор? Не всегда. По инициативе психологов Дэннела Канемана и Амоса Тверски группа исследователей в течение тридцати лет изучала процесс принятия людьми решений. В результате проделанной работы были документированы примеры многочисленных приближенных методов, которые уведут нас по неправильному пути, когда мы стараемся принимать мудрые решения.

Доступность

Представьте себе, что вы хотите купить новый автомобиль, и вас волнуют только две характеристики: безопасность и надежность машины. Вы добросовестно изучаете выпуски журнала *Consumer Reports*, в которых выше всего оцениваются безопасность и надежность автомобилей Volvo, и решаете при-

²⁴ См. T. Pugh, “Low Marks for Medical Web Sites,” *Philadelphia Inquirer*, May 23, 2001, p. A3.

обрести Volvo. В тот же вечер вы оказываетесь на вечеринке и рассказываете о своем решении подруге. “Ни в коем случае не покупай Volvo, — говорит она. — Моя подруга Джейн купила такую машину месяцев шесть назад, и с ней сплошные проблемы. Сначала потекло масло; потом машина то и дело не хотела заводиться; потом магнитофон начал жевать ленту. За шесть месяцев Джейн отвозила ее в ремонт раз пять”.

Вы можете подумать, будто вам повезло, что этот разговор состоялся до того, как вы сделали ужасную ошибку, но на самом деле это вовсе не очевидно. Журнал *Consumer Reports* делает свои выводы о надежности автомобилей, основываясь на отзывах тысяч и тысяч читателей. Посредством обработки всей массы отзывов оценивается надежность каждой марки и каждой модели автомобилей. Когда в *Consumer Reports* сообщается, что такая-то машина надежна, вывод основан на опыте тысяч людей — владельцев тысяч автомобилей. Это не означает, что каждый водитель Volvo сообщает одни и те же сведения. Но в среднем отзывы владельцев Volvo о своих машинах более позитивны, чем отзывы владельцев других машин. И вот появляется ваша подруга и рассказывает об одном конкретном владельце Volvo и об одном конкретном автомобиле Volvo. Какое значение вам следовало бы придать этой истории? Достаточно ли этой истории, чтобы перечеркнуть все выводы *Consumer Reports*, основанные на тысячах свидетельств? Конечно, нет. Если мыслить логически, услышанная история практически не должна повлиять на ваше решение.

К сожалению, большинство людей придают весьма существенное значение подобного рода анекдотическим “свидетельствам” — возможно столь существенное, что готовы отвергнуть позитивные рекомендации, найденные в журнале *Consumer Reports*. Большинство из нас склонны доверять подобным историям потому, что они чрезвычайно яркие и представляют собой детальное сообщение из первых рук.

Канеман и Тверски обнаружили присущую людям тенденцию придавать чрезмерно большое значение некоторым типам информации, в отличие от других²⁵. Они назвали ее "эвристика доступности". Тут необходимо пояснение. "Эвристика" -- приближенный метод, укороченный путь к умозаключению. "Эвристика доступности" работает так: предположим, некто задает вам глупый вопрос, вроде "Какие слова в английском языке встречаются чаще -- те, что начинаются на букву "t", или те, в которых "t" -- третья буква по счету?" Как бы вы ответили на этот вопрос? Скорее всего, вы бы постарались припомнить слова, начинающиеся на "t", и слова, в которых "t" -- третья буква по счету. Потом вы обнаружили бы, что гораздо легче вспомнить слова, которые начинаются с "t", то есть они были бы более "доступны" для вас, чем те, в которых "t" -- третья по счету буква. И тогда вы сделали бы следующий грубый вывод: "Как правило, чем чаще мы с чем-то встречаемся, тем легче нам вспомнить об этом в будущем. Поскольку припоминать слова, начинающиеся на "t", мне было легче, чем слова, в которых "t" -- третья буква, должно быть с первыми я чаще сталкивался в прошлом. Поэтому, конечно, в английском языке больше слов, начинающихся на "t", чем слов, в которых эта буква третья по счету". Однако ваше заключение будет не верным.

"Эвристика доступности" свидетельствует: мы полагаем, будто чем более доступна для памяти некая единица информации, тем чаще она встречалась нам в прошлом. Такое эвристическое заключение отчасти верно. Частота повторения опыта действительно влияет на его доступность для памяти, но не только она одна. Особенная заметность или яркость опыта также важны. Поскольку начальные буквы слов занимают гораздо более заметное место, чем третьи буквы по счету, такие

²⁵ См. A. Tversky and D. Kahneman, "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, 1974, 185, 1124-1131.

слова намного проще извлекать из памяти. Именно благодаря заметности начальных букв слова на “t” скорее приходят на ум, в то время как люди ошибочно считают, будто это происходит из-за частоты встречаемости таких начальных букв. Вдобавок к влиянию на легкость извлечения информации из памяти, заметность или яркость влияет на значимость, которую мы придаем тому или иному элементу информации.

Существует много примеров “эвристики доступности” в действии. Когда студенты колледжа решают, какие курсы выбрать в следующем семестре, им предлагают прочитать наводящие на один вывод резюме оценок курсов, сделанных сотнями студентов. Затем им показывают записанное на видеопленку интервью с единственным студентом, наводящее на другой вывод, и большее влияние оказывает это яркое интервью, чем резюме оценок сотен людей. Яркие интервью с людьми оказывают мощное влияние на суждения даже тогда, когда перед интервью людям сообщают, что его объект — нетипичная личность. Так показ интервью с необычайно жестоким (или гуманным) тюремщиком или необычайно трудолюбивым (или ленивым) получателем пособия изменяет мнение людей обо всех тюремщиках или получателях пособий в целом. Когда супругам задают (по отдельности) серию вопросов о том, чем хороши и чем плохи их семейные отношения, каждый из супругов считает себя в большей степени, нежели спутник жизни, ответственным и за хорошее, и за плохое в их семье. Благодаря естественному человеческому эгоцентризму гораздо легче припомнить собственные поступки, чем поступки партнера. Поскольку наши собственные действия более доступны для нашей памяти, мы полагаем, будто совершали больше действий.

Теперь рассмотрим “эвристику доступности” в контексте рекламы, главная цель которой — делать продукты заметными и яркими. Уделяет ли некий производитель автомобилей особое внимание степени безопасности своих машин? Когда смотришь видеоматериал краш-теста, в котором машина стои-

мостью в 50 000 долларов врежется в стену, трудно поверить, что эта автомобильная компания не заботится о безопасности, независимо от того, что говорит статистика ее краш-тестов.

Наша оценка риска — еще один пример искажения доступностью наших суждений²⁶. В одном исследовании респондентов попросили попробовать определить количество смертей в год, случающихся в результате различных болезней, автокатастроф, стихийных бедствий, ударов током и убийств; всего было перечислено сорок типов несчастий. Затем исследователи сравнили ответы людей с реальной статистикой смертей и получили поразительные результаты. По мнению респондентов, несчастные случаи всех типов влекут за собой столько же смертей, что и болезни всех типов, хотя в реальности от болезней умирает в шестнадцать раз больше людей, чем от несчастных случаев. Насильственную смерть сочли столь же частой, как смерть от инсульта, хотя в реальности от инсульта умирает в одиннадцать раз больше людей, чем в результате убийств. В целом, драматические и яркие причины гибели людей (несчастные случаи, убийства, ураганы, наводнения, пожары) были переоценены, в то время как более будничные причины смерти (диабет, астма, инсульт, туберкулез) — недооценены.

Откуда взялись такие оценки? Авторы исследования просмотрели две газеты, выходящие в противоположных частях США, и сосчитали количество сообщений о различных причинах смертей. Они обнаружили, что частота упоминания в газетах тех или иных причин смерти почти в точности соответствует оценкам процентного соотношения разных причин смерти, которые дали респонденты. Люди ошибочно решили, будто количество газетных сообщений об убийствах, авариях или пожарах — то есть ярких, выделяющихся и легко доступных для

²⁶ См. P. Slovic, B. Fischhoff, and S. Lichtenstein, "Facts Versus Fears: Understanding Perceived Risk," в D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (New York: Cambridge University Press, 1982), pp. 463–489.

памяти эпизодов, — служит показателем количества таких событий в жизни. Из-за подобных ошибок мы неправильно оцениваем различные риски, которые грозят нам в жизни, и порой это способствует принятию нами крайне неудачных решений.

От неправильного принятия решений нас часто спасает то, что разные люди переживают разные яркие или особо выделяющиеся эпизоды, и для их памяти доступны не одни и те же события. Возможно, вы только что прочитали, что автомобили Kia обладают высокой степенью безопасности, и решительно настроены купить такой автомобиль. Вы упоминаете об этом мне, а я как раз недавно прочитал сообщение о том, как в аварии автомобиль Kia был вдребезги разбит каким-то джином. Тогда я рассказываю вам о моем ярком воспоминании, и это убеждает вас пересмотреть ваше мнение. Мы все подвержены ошибкам, но не все из нас подвержены одним и тем же ошибкам, поскольку пережитый нами опыт различен. Пока процесс сбора информации включает в себя общение с другими людьми и пока наши источники информации разнообразны, с большой долей вероятности мы можем избегать падения в самые глубокие ямы на нашем жизненном пути.

Достоинства совместной оценки информации прекрасно иллюстрирует опыт, который много лет проводит финансовый аналитик Пол Джонсон. Он просит студентов предсказать, кто выиграет кинопремию “Оскар” в нескольких различных категориях. Он табулирует все предсказания и выводит групповые предсказания, перечисляя номинантов, выбранных большинством участников в каждой категории. Вновь и вновь он обнаруживает, что групповые предсказания точнее предсказаний любого отдельного участника опыта. Например, в 1998 году группа угадала одиннадцать из двенадцати победителей, в то время как в среднем каждый отдельный член группы угадал всего пятерых из двенадцати, и даже самый удачливый угадал всего девятерых.

Разнообразие индивидуального опыта может уменьшить нашу предрасположенность к ошибочному выбору, но в какой

мере мы можем рассчитывать на это? Поскольку количество проблем выбора, с которыми мы сталкиваемся, продолжает увеличиваться, а соответственно растет объем нужной нам информации, мы можем обнаружить, что все больше полагаемся на сведения из чьих-то уст, нежели на личный опыт. Более того, поскольку телекоммуникации все больше глобализуются, каждый из нас, независимо от местоположения, возможно, в конце концов, будет полагаться на одну и ту же информацию из чужих уст. Источники информации национального масштаба (такие как телеканал CNN или газета *USA Today*) рассказывают всем в стране, а теперь даже и в мире, одну и ту же историю, из-за чего уменьшается вероятность того, что чье-либо предупреждение в отношении неких событий будет исправлено его друзьями и соседями. Его друзья и соседи будут иметь такое же предупрежденное понимание, почерпнутое из того же источника. Когда слышишь одну и ту же историю повсюду, куда ни обратишь взор, кажется, будто это — несомненная правда. И чем сильнее люди верят в эту историю, тем чаще ее повторяют, и таким образом вы с большей степенью вероятности можете ее услышать. Вот как неточная информация может породить эффект снежного кома, быстро приводя к единому мнению, но одновременно и к коллективному заблуждению.

“Эвристика якоря”

Особая восприимчивость к легкодоступной информации — не единственная наша ахиллесова пята, когда дело касается грамотного выбора. Как вы определяете, сколько денег потратить на костюм? Один способ — это сравнивать цену одного костюма с ценой другого, то есть — использовать определенные товары как “якоря”, или стандарты. В магазине, где костюмы стоят больше \$1 500, костюм в полоску за \$800 может показаться хорошим приобретением. Но в магазине, в котором большинство костюмов стоят меньше \$500, покупка тако-

го же костюма за \$800 может показаться мотовством. Так что же это — удачное приобретение или потворство собственной расточительности? Если только вы не связаны очень строгим бюджетом, абсолютные понятия тут не подходят. Если делать оценку такого рода, то отношение к любому товару всегда будет зависеть от контекста, в котором он найден.

Одна солидная фирма, продающая через каталог кухонное оборудование и деликатесы, предложила покупателям автоматическую печь-духовку за \$279. Через какое-то время в каталоге начали предлагать более качественную духовку класса Deluxe за \$429. Этих дорогостоящих духовок продали не очень много, но продажи более дешевой печи почти удвоились! Как только дорогая духовка начала служить в качестве “якоря”, модель за \$279 стала казаться дешевой вещью.

Явление “эвристика якоря” — причина, по которой в универсальных магазинах почти всегда какая-то часть товара выставлена на распродажу, порождая впечатление, будто покупателям дают возможность купить что-то по дешевке. Первоначальная цена, указанная на ценнике, становится “якорем”, и с ней сравнивают новую цену²⁷.

Когда мы видим на рынке газовые печи гриль по \$8 000, кажется вполне разумной покупка гриля за \$1 200. Когда наручные часы, которые не более точны, чем те, которые можно купить за \$50, стоят \$20 000, кажется разумной покупка часов за \$2 000. Даже если компании продают лишь считанные единицы самых дорогостоящих моделей, они имеют огромную выгоду от их производства, поскольку эти модели помогают побуждать людей к покупке более дешевой (но все равно очень дорогой) продукции. Увы, похоже, мы мало что можем сделать для того чтобы избежать влияния альтернатив, которые служат как “якоря” в производимых нами процессах сравнения.

²⁷ J.E. Russo, “The Value of Unit Price Information,” *Journal of Marketing Research*, 1977, 14, 193–201.

Рамки и психологическая бухгалтерия

Кроме того, контекст, влияющий на выбор, может создаваться языком.

Представьте себе две автозаправки на противоположных углах оживленного перекрестка. Одна из них предлагает скидки при оплате наличными, и там красуется большая вывеска, на которой написано:

СКИДКИ ПРИ ОПЛАТЕ НАЛИЧНЫМИ!

НАЛИЧНЫМИ — \$1,45 за ГАЛЛОН

**ОПЛАТА КРЕДИТНЫМИ КАРТАМИ —
\$1,55 за ГАЛЛОН**

Вторая заправка, взимающая доплату за заправку по кредитным картам, снабжена маленькой табличкой, повешенной над самыми колонками, и на ней написано:

Наличными — \$1,45 за галлон

Оплата кредитными картами — \$1,55 за галлон

Табличка маленькая и не привлекает к себе внимания, поскольку людям не нравится, когда с них берут доплату.

Не считая различий в презентации, никакой разницы в структуре ценообразования этих двух заправок нет. Скидка за оплату наличными составляет столько же, сколько наценка при оплате в кредит. Тем не менее, у желающих заправить машину потребителей будут совершенно разные субъективные реакции на эти два предложения.

Дэниел Канеман и Амос Тверски называют этот эффект “фрейминг” (буквально — “обрамление”). Как определить, что означает предложенная цена — скидку или наценку? Конечно, потребители не могут определить это по самой цене. Вдобавок к нынешней цене потенциальным покупателям надо знать стандартную, или “исходную” цену. Если исходная цена бензина — \$1,55, значит те, кто платит наличными, получают скидку.

Если исходная цена — \$1,45, значит те, кто покупает бензин в кредит, доплачивают дополнительную сумму. Два хозяина этих заправок предлагают потребителям делать выбор, исходя из двух разных стандартных цен на бензин.

Эффект обрамления проявляет себя еще сильнее, когда сумма поставленного на карту выше.

Представьте себе, что вы — врач, работающий в азиатской деревне, в которой шестьсот человек больны смертельно опасной болезнью. Существуют два возможных метода лечения. Если выбрать метод А, вы спасете ровно двести человек. Если выбрать метод В — один шанс к трем, что вы спасете всех, а также — два шанса к трем, что не спасете ни одного. Какой метод лечения вы выберете — А или В?

Подавляющее большинство опрошенных, поставленных перед таким выбором, предпочли метод А. Они предпочли риску потерять всех больных верную возможность спасти определенное количество жизней. Но теперь давайте поставим вопрос несколько иначе:

Вы — врач, работающий в азиатской деревне, в которой шестьсот человек больны смертельно опасной болезнью. Существуют два возможных метода лечения. Если выбрать метод С, четыреста человек умрут. Если выбрать метод D, то есть шанс один к трем, что не умрет никто, а также шанс два к трем, что умрут все. Какой метод лечения вы выберете — С или D?

Теперь подавляющее большинство опрошенных выбирают метод лечения D. Они скорее рискнут потерей всех больных, чем решатся обречь на гибель четыреста человек.

Как видно из этого примера, существует практически общепринятый принцип, по которому при выборе среди альтернатив, подразумевающих определенный риск или неопределенность, мы предпочитаем небольшой, но верный выигрыш более крупному выигрышу, с неопределенной перспективой. Например, большинство из нас выберет получить наверняка

\$100 вместо того чтобы сыграть в орлянку (шанс выигрыша пятьдесят на пятьдесят), в которой мы можем выиграть \$200 или не выиграть ничего. Однако при наличии возможности потерь мы готовы рискнуть большей потерей в попытке избежать малой. Например, мы выберем сыграть в орлянку, в результате которой проигрываем \$200 или не проигрываем ничего, вместо чистой потери \$100.

Однако самый важный факт — это то, что врач в каждом из двух вышеприведенных случаев стоит перед одной и той же дилеммой.

Если существует шестьсот больных людей, спасение двух сотен из них (выбор А в первой проблеме) означает потерю четырехсот (выбор С во второй проблеме). Шанс два к трем не спасти ни одного (выбор В в первой проблеме) означает шанс два к трем потерять всех (выбор D во второй проблеме). И все же, основываясь на одной презентации проблемы, люди выбрали риск, а основываясь на другой, уверенность в результате. Так и в вопросе скидок и наценок именно обрамление проблемы выбора влияет на то, как мы ее воспринимаем, и, в итоге, на сам наш выбор.

Давайте теперь рассмотрим еще два вопроса.

Представьте себе, что вы решили сходить на концерт, и вам предстоит оплатить входной билет, который стоит \$20. Входя в концертный зал, вы обнаруживаете, что потеряли двадцатидолларовую банкноту. Примете ли вы решение все равно заплатить \$20 за билет на концерт?

Почти 90 процентов опрошенных ответили — “да”. Совсем иначе было в другом случае.

Представьте себе, что вы решили сходить на концерт и уже приобрели билет за \$20. Входя в концертный зал, вы обнаруживаете, что потеряли билет. Место обозначено не было, и восстановить билет нельзя. Станете ли вы платить \$20 за другой билет?

В данной ситуации положительно ответили меньше 50 процентов опрошенных. Какая разница между двумя этими ситуациями? Если рассматривать их возможные итоги, то они одинаковы; и в том, и в другом случае имелся выбор: или послушать концерт, став на \$40 беднее, или не послушать концерт, став на \$20 беднее. Тем не менее, нам, как видно, две эти ситуации одинаковыми не кажутся, раз так много опрошенных сделали настолько разный выбор. Канеман и Тверски полагают, что разница определяется тем, как мы обрамляем наш “психологический учет”. Предположим, что в психологическом гроссбухе человека имеется расходная графа “стоимость концерта”. В первом случае стоимость посещения концерта в \$20 внесена в эту графу. Но потеря банкноты в \$20 будет внесена в какую-нибудь другую графу, например “разные расходы”. Но во втором случае концерт обходится в \$40; стоимость утерянного билета плюс стоимость нового билета — обе внесены в одну расходную графу.

Число разнообразных рамок, или учетных систем, которые мы можем применять, огромно. Например, вечер, проведенный на концерте, может быть всего лишь записью в гораздо более объемистой графе, озаглавленной, скажем, “знакомство с потенциальным партнером”, поскольку вы идете на концерт в надежде встретить человека, разделяющего ваши интересы. Или это может быть частью графы “духовная пища”, и в этом случае поход на концерт — одна запись среди многих других, которые могут включать в себя подключение к каналам некоммерческого телевидения, покупку определенных книг и журналов и тому подобное. Концерт может быть включен в графу “коротание пятничных вечеров”, и в этом случае присоединится к таким записям, как выпивка в баре, поход на баскетбольный матч или сидение дома перед телевизором. Ценность вечера, проведенного на концерте, будет зависеть от того, в какую графу он внесен. Сорок долларов, возможно, многовато для того, чтобы просто скоротать вечер пятницы, но не так уж много для

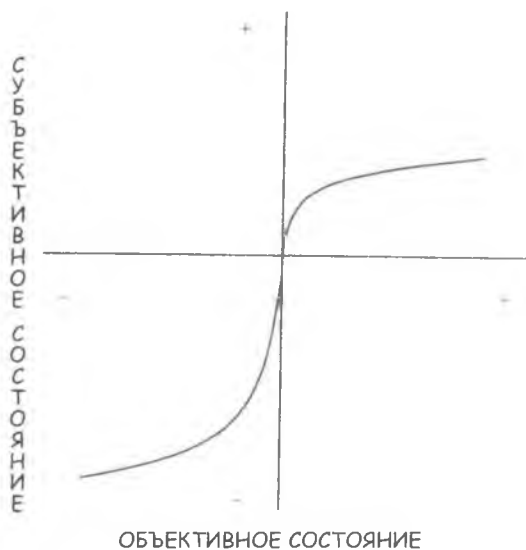
поисков партнера. В общем, степень вашего удовлетворения от вечера, проведенного на концерте, обошедшемся в \$40, будет зависеть от способа ведения вами вашего психологического учета. Люди часто шутят о том, как бухгалтеры “с творческим подходом” могут придавать балансу предприятия красивый или неприглядный вид в зависимости от собственного вкуса. Что ж, мораль здесь такова: мы все — творчески настроенные бухгалтеры, когда речь идет о ведении нашего психологического учета.

Рамки и перспективы

Канеман и Тверски использовали свои исследования фрейминга и его эффектов для разработки теории, объясняющей, как мы оцениваем варианты выбора и принимаем решения. Они назвали ее “теория перспектив”.

На диаграмме (с. 90) вы видите показатели объективного положения дел, расположенные вдоль горизонтальной оси — с позитивной характеристикой справа от вертикальной оси и с негативной характеристикой слева от нее. Это могут быть приобретения и потери денег, приобретения и потери положения на работе, приобретения и потери положения в турнире по гольфу и так далее. Вдоль вертикальной оси располагаются показатели субъективных, или психологических, реакций на перемены в положении дел. Насколько хорошо становится людям, когда они выигрывают тысячу долларов на скачках? Насколько плохо становится людям, когда они проигрывают в гольф? Если бы психологические реакции на перемены идеально точно отражали эти перемены, то график, связывающий объективное и субъективное положение дел, представлял бы собой прямую линию, проходящую точно через нулевую отметку, или точку начала координат. Но график выглядит иначе.

Чтобы разобраться — почему, согласно теории перспектив, эта линия не прямая, а имеет такой вид, рассмотрим две поло-



вины графика по отдельности. Верхняя правая часть графика отражает реакции на позитивные события. Важно отметить, что крутизна подъема этой линии уменьшается по мере того, как линия смещается вправо. Так, объективное обретение, скажем, \$100 может дать 10 единиц субъективного удовлетворения, но обретение \$200 не даст 20 единиц удовлетворения. Оно даст, скажем, 18 единиц. Когда количество приобретений возрастает, количество добавленного удовлетворения, получаемого людьми от каждой добавленной единицы, уменьшается. Форма этой кривой согласуется с тем, что экономисты уже давно называют «законом уменьшения предельной полезности». По мере того как богачи становятся богаче, каждая добавленная единица богатства удовлетворяет их все меньше.

Держа перед собой график теории перспектив, подумайте о таком вопросе: предпочли бы вы наверняка получить \$100 или предпочли бы, чтобы я подбросил монетку и дал вам \$200, если выпадет орел, или не дал ничего, если выпадет решка? Большинство людей из тех, кому задавали такой вопрос, выбирали получить наверняка \$100. Давайте посмотрим, почему. Верная возможность получить \$100 и возможность пятьдесят на пятьдесят получить \$200 в каком-то смысле эквивалентны. Факт, что выплата за рискованный выбор превышает вдвое выплату за выбор наверняка, служит достойной компенсацией тому, что шансов получить выплату вдвое меньше. Но если посмотреть на график, видно, что психологически, имея в кармане \$200, вы не будете чувствовать себя вдвое лучше по сравнению с тем, как чувствовали бы себя, имея \$100. Вы будете чувствовать себя лучше примерно в 1,7 раза. Поэтому, чтобы сделать игру психологически привлекательной для вас, мне пришлось бы предложить вам за угадывание стороны монеты сумму примерно в \$240. Канеман и Тверски отмечают: люди “не расположены к риску”, когда выбирают из потенциально выгодных результатов.

Теперь давайте посмотрим на противоположную сторону графика, где показано, как мы реагируем на потери. Это также кривая, а не прямая линия. Итак, предположим, я задал вам вопрос: предпочтете ли вы наверняка потерять \$100 или пожелаете, чтобы я бросил монетку, и вы могли бы проиграть \$200, если выпадет орел, или не проиграть ничего, если выпадет решка? Как и в предыдущем примере, удвоение суммы, которой вы рискуете, компенсируется двойным уменьшением шансов потерять ее. Если вам не хотелось рисковать при решении первой проблемы, вероятно, вы не захотите рисковать и решая вторую. Значит, вы выберете верную потерю \$100. Однако вы совсем не обязательно поступите именно так, и график показывает, почему. Заметьте — в начале линия круто уходит вниз, а затем постепенно спуск по ней становится все более пологим.

Такая линия отражает то, что можно назвать “уменьшением предельного ущерба от потерь”. Потеря первой сотни долларов причиняет более сильное страдание, чем потеря второй сотни. Поэтому, хотя потеря \$200 объективно может казаться вдвое худшей потерей, чем потеря \$100, субъективно это хуже не вдвое, а менее чем вдвое. Значит, рискованный шаг с целью, если получится, избежать каких-либо потерь, выглядит неплохим вариантом. Таким образом, как указывают Канеман и Тверски, люди “расположены к риску”, находясь перед лицом потенциальных потерь.

График примечателен еще одной особенностью: его отрицательная часть гораздо круче положительной. Потеря \$100 вызывает негативное чувство, которое более интенсивно, чем чувство радости, вызываемое выигрышем. Согласно некоторым исследованиям, потери оказывают вдвое большее психологическое влияние, чем эквивалентные им приобретения. Дело в том, что мы все ужасно не любим потери; Канеман и Тверски называют эту нелюбовь — “неприятие потерь”.

Последний и самый важный элемент графика — расположение нейтральной точки. Это — разделительная линия между тем, что считается выигрышем, и тем, что считается потерей, и здесь также доминирует субъективность. Когда мы видим на автозаправке разницу в ценах при оплате наличными и в кредит, что это — скидка за оплату наличными или наценка за оплату в кредит? Думая, что здесь дают скидку за оплату наличными, вы устанавливаете вашу нейтральную точку на цене за оплату по карточке, и оплата наличными для вас — выгода. Думая, что здесь берут наценку, вы устанавливаете нейтральную точку на цене за оплату наличными, и использование кредитной карточки означает потерю. Вот насколько сильно незаметные словесные манипуляции могут влиять на установку нами нейтральной точки и на то, размышляем ли мы в терминах выигрыша или в терминах потерь. Эти манипуляции в результате оказывают огромное влияние на принимаемые нами решения

— такое влияние, подвергаться которому мы совсем не хотели бы, поскольку, по сути дела, скидки и наценки — это всего лишь два способа сказать одно и то же.

Точно так же происходит, когда мы придаем несоразмерно большое значение информации о йогурте — написано ли, что это йогурт пятипроцентной жирности или что он на 95 процентов постный. Люди считают, будто йогурт, постный на 95 процентов, — более здоровый продукт, чем йогурт пятипроцентной жирности, по-видимому, не осознавая, что йогурт пятипроцентной жирности — это и есть йогурт, постный на 95 процентов.

Или предположим, что вы — представитель большой группы участников маркетингового исследования, и всем вам за помощь и потраченное время предлагают либо кофейную кружку, либо красную авторучку²⁸. Эти два подарка имеют примерно одинаковую ценность и раздаются в случайном порядке — половина людей получает кружку, а другая половина — авторучку. Получается, что вы и ваши товарищи по группе имеете возможность обмениваться. Принимая во внимание случайный порядок раздачи подарков, вы можете подумать, что примерно половина членов группы получила тот подарок, который им предпочтительнее, а вторая половина с радостью сделала бы обмен. Но в реальности очень мало кто предлагает меняться. Данный феномен называется “эффект владения”. Как только вам что-то подарили, это становится вашим. Как только вещь стала частью вашей собственности, даже если вы отдадите ее всего через несколько минут, появится чувство потери. И, как утверждает теория перспектив, поскольку сила негативно-

²⁸ Описание многих примеров явления, обсуждаемого в этом разделе, можно найти в сборнике статей, составленном Д. Канеманом и А. Тверским, *Choices, Values and Frames* (New York: Cambridge University Press, 2000). Пример с покупкой автомобиля взят из статьи C.W. Park, S.Y. Jun, and 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*, 2000, 37, 187–202.

сти при потере превышает силу позитивности приобретения, кружка или ручка, которой вы “овладели”, для вас дороже, чем для потенциального партнера по обмену. Моральный ущерб от “потери” (отдачи) ручки перевесит удовольствие от обретения кружки. В итоге вы не станете меняться.

Явление “эффекта владения” помогает объяснить, почему торговые компании могут позволить себе предлагать возврат денег за возвращенный товар. Как только люди овладевают вещами, ценность этих вещей для них становится выше просто денежной стоимости, поскольку если они отдадут их, это вызовет чувство потери. Интереснее всего то, что люди, как видно, совершенно не подозревают о срабатывании “эффекта владения”, даже притом, что он нарушает логичность их размышлений. В одном исследовании участникам давали рассмотреть кружку и просили написать цену, которую они запросили бы за нее у покупателя, если бы владели ей. Через несколько минут каждому из них подарили по такой кружке, а также дали возможность продать ее. Когда люди овладели кружками, то для продажи потребовали на 30 процентов больше той цены, которую назначили всего несколько минут назад!

Еще в одном исследовании сравнивалось, как “эффект владения” влияет на решения людей, покунающих автомобили в двух разных ситуациях при разных условиях. В одной ситуации им предлагали автомобиль с дополнительным комплектом, и в задачу покупателей входило исключение из него тех элементов, которые им не хотелось иметь. Во второй ситуации покупателям предлагался автомобиль без дополнительного комплекта, и в их задачу входило добавлять элементы по желанию. В итоге в первой ситуации люди покупали машину с большим количеством элементов, чем люди во второй ситуации. Это произошло потому, что когда комплект уже входит в оснастку автомобиля, он является частью предложенного в собственность, и отказ от его элементов воспринимается как

потеря. Когда автомобиль не оснащен дополнительным комплектом, он не является частью предложенного в собственности, и выбор дополнительных элементов воспринимается как приобретение. Но поскольку потери угнетают с большей интенсивностью, чем удовлетворяют приобретения, люди, раздумывающие — соглашаться или нет, скажем, на стереосистему за \$400, которая уже включена в предложенный для покупки автомобиль, могут решить, что отказ от нее (потеря) будет угнетать их сильнее, чем цена в \$400. Напротив, когда стереосистема не включена в машину, они могут решить, что ее приобретение не даст удовольствия, стоящего \$400. Получается, что “эффект владения” срабатывает даже до того, как люди реально приобретают новый автомобиль.

Неприятие потерь также вызывает у людей подверженность так называемому эффекту “утопленных затрат”. Предположим, у вас есть билет стоимостью в 50 долларов на баскетбольный матч, который будет проходить в зале, находящемся в часе езды от вашего дома. Перед самым матчем начинается сильный буран. Вопрос: вы по-прежнему хотите туда ехать? Экономисты сказали бы нам, что для оценки ситуации, подобной этой, надо думать о будущем, а не о прошлом. 50 долларов уже потрачены; они “утоплены”, и назад их не вернешь. Здесь имеет значение следующее: что для вас лучше — сидеть в тепле и уюте дома и смотреть игру по телевизору, или пробираться сквозь вьюгу по скользким опасным дорогам, чтобы посмотреть игру своими глазами. Вот все, что должно иметь значение. Однако имеет значение не только это. Остаться дома — это значит допустить потерю 50 долларов, а ведь люди ужасно не любят потери, и поэтому на свой страх и риск едут на матч.

Экономист Ричард Талер предлагает еще один пример эффекта “утопленных затрат”, который, как я подозреваю, многим знаком. Вы покупаете пару туфель, которые оказываются жутко неудобными. Что вы с ними сделаете? Талер предполагает:

Чем дороже эти туфли, тем чаще вы будете пытаться носить их.

В конечном итоге вы перестанете их носить, но не избавитесь от них. И чем больше вы за них заплатили, тем дольше они простоят в дальнем углу вашего шкафа.

В какой-то момент, когда туфли полностью “обесценятся” в психологическом смысле, вы, наконец, их выбросите.

Найдется ли среди вас человек, в чьем гардеробе нет вещи, просто лежащей на полке в шкафу, — вещи, которая никогда не носилась и не будет носиться?

Сбор информации в мире с чрезмерно широким выбором

В этой главе мы рассмотрим некоторые ошибки, которые совершают люди в попытке определить, чего им хочется, во время сбора и оценки информации об альтернативах выбора. Множество свидетельств ясно показывают, что люди подвержены ошибкам даже тогда, когда выбирают из совсем небольшого числа альтернатив, которым могут посвятить все свое внимание. Подверженность ошибкам может лишь усугубляться по мере того, как количество и сложность требующих решения проблем возрастает, что характерно для нынешней жизни. Ни у кого не хватает ни времени, ни познавательных ресурсов, чтобы по-настоящему тщательно и аккуратно обдумывать каждое решение; поскольку требуется принимать все больше решений, и нам доступно все больше вариантов выбора, желание принимать решения правильно становится все труднее претворять в жизнь.

Во многих случаях последствия ошибок могут быть тривиальными — небольшая цена, которую мы платим за изобилие возможностей выбора. Но порой последствия ошибки могут быть весьма серьезными. Мы можем неправильно вложить деньги, поскольку недостаточно информированы о налогооб-

ложении при инвестировании в те или иные организации. Мы можем выбрать не лучший для нас план медицинского страхования из-за того, что у нас нет времени на изучение всех мелочей среди потока информации. Мы можем пойти не в ту школу, что надо, выбрать не те, что надо, курсы, начать не ту, что надо, карьеру, и все это благодаря тому, каким образом нам предлагают варианты выбора. Поскольку вопросов, требующих решения, жизнь преподносит нам все больше, это вынуждает нас приходиться к решениям посредством размышлений в неверном направлении. А ведь в таких случаях на карту бывает поставлено многое.

Даже при принятии относительно малозначимых решений ошибки могут обходиться недешево. Когда вы тратите много времени и усилий, чтобы выбрать ресторан или место, куда поехать в отпуск, или костюм, вам хочется получить хороший результат в качестве награды за потраченные усилия. Когда вариантов выбора становится больше, усилий для принятия решений также требуется больше, и ошибки причиняют еще больший дискомфорт. Таким образом, увеличение вариантов выбора и возможностей выбирать дает три связанных между собой отрицательных эффекта.

Это означает, что принятие решений требует больших усилий.

Это повышает вероятность ошибок.

Это делает психологические последствия ошибок еще более тяжелыми.

Наконец, само изобилие вариантов выбора, перед которым мы находимся, может превратить нас из “выбирателей” в “испытателей”. “Выбиратель” — это тот, кто старательно обдумывает возможности перед тем, как принять решение. Он размышляет, что для него значимо в жизни, в чем важность этого конкретного решения, каких последствий следует ожидать в ближайшей и в долгосрочной перспективе. “Выбиратель” принимает реше-

ния таким образом, что они отражают значение того или иного выбора для него как личности. Наконец, у “выбирателя” достаточно здравомыслия для вывода, что, возможно, ни одна из существующих альтернатив не является удовлетворительной и что если он желает иметь нужную альтернативу, он может создать ее.

“Испытатель” ни о чем подобном не размышляет. Когда от яркой пестроты мира изобилия выбора рябит в глазах, все, на что он способен, — это хвататься за тот или иной вариант и надеяться на лучшее. Очевидно, такой подход не имеет особенного значения, когда речь идет о выборе хлопьев для завтраков. Но вопросы выбора не всегда предстают перед нами с прикрепленными на видном месте ярлычками, где указана соответствующая важность. К сожалению, изобилие выбора лишает нас возможности самостоятельно решать, насколько важно то или иное из принимаемых решений.

В следующей главе мы более подробно рассмотрим, как принимаем решения и расплачиваемся за них.

Когда кроме “самого лучшего” ничто не мило

Умение мудро выбирать начинается с развития ясного понимания своих целей. И самый первый выбор, который мы должны сделать, — это выбор между целью выбрать самое лучшее и целью выбрать то, что достаточно хорошо.

Если вы ищете только самое лучшее и ни на что другое не согласны, значит вы “максимизатор”.

Представьте себе, что вы идете покупать свитер. Вы посещаете пару универмагов или бутиков и примерно через час находите свитер, который вам нравится. Цвет потрясающий, фасон — загляденье, а мягкость шерсти приятна для кожи. Свитер стоит 89 долларов. Вы уже собираетесь отнести его продавцу для оплаты, когда вам приходит в голову мысль о магазине на той же улице, который славится низкими ценами. Вы относите свитер назад на полку, прячете его под грудой других свитеров различных размеров (чтобы никто не купил его раньше вас) и уходите, чтобы исследовать другой магазин.

“Максимизаторам” нужна уверенность в том, что каждая покупка или принятое решение были наилучшими из всех возможных. Но как человек может абсолютно точно знать, что какой-либо из вариантов — лучший из возможных? Единственный способ узнать это — исследовать все альтернативы. “Максимизатор” не может быть уверен, что нашел самый лучший свитер, если не осмотрит все свитера. Он не знает, купит ли он вещь по самой выгодной цене, если не проверит все цены. Как стратегия принятия решений, максимизация ставит

перед людьми пугающе сложные задачи, сложность которых пугает еще больше по мере того, как возрастает количество вариантов выбора.

Альтернатива максимизации — быть “умеренным”²⁹. Проявлять поведение “умеренного” — значит останавливать выбор на том, что достаточно хорошо, и не волноваться по поводу возможности существования чего-то лучшего. “Умеренный” придерживается определенных критериев и стандартов. Он ищет до тех пор, пока не найдет то, что соответствует этим критериям, и на этом останавливается. Как только такой человек находит свитер, соответствующий его критериям фасона, качества и цены в первом же магазине, который он посещает, он покупает свитер... и конец истории. “Умеренного” не заботят мысли о лучших свитерах или более выгодных ценах в магазине за углом.

Конечно, никто не является абсолютным “максимизатором”. Если действительно перебирать все свитера во всех магазинах, покупка одного единственного свитера может занять всю жизнь. Главное здесь то, что “максимизаторы” стремятся достичь этой цели. Поэтому они тратят огромное количество времени и сил в поисках, читая этикетки, вороша журналы для потребителей и пробуя новые продукты. Что хуже, сделав свой выбор, они терзаются мыслями о вариантах, исследовать которые у них не было времени. В результате обычно они получают меньше удовлетворения от своего тщательно сделанного выбора, чем “умеренные”. Когда реальность заставляет “максимизаторов” пойти на компромисс — прекратить поиски и на чем-то остановиться, ими овладевают подозрения о том, что результат мог бы быть и лучше.

В глазах “максимизаторов” “умеренные” — весьма неприязнительные личности, но это не так. Иной “умеренный” может

²⁹ Понятия “максимизатор” (*maximizer*) и “умеренный” (англ. — *satisficer*, что на русский язык можно было бы перевести неологизмом “достаточник”), впервые ввел Герберт Саймон в 50-х годах 20-го века. См. его работы “Rational Choice and the Structure of the Environment,” *Psychological Review*, 1956. 63, 129–138; и *Models of Man, Social and Rational* (New York: Wiley, 1957).

быть не менее придирчивым, чем “максимизатор”. Разница между двумя типами в том, что “умеренный” доволен просто очень хорошим результатом и не гонится за самым лучшим из всех возможных.

Я считаю, что максимизаторские стремления служат источником гнетущего недовольства и могут делать людей несчастными — особенно в мире, где нас упорно заваливают огромным количеством вариантов выбора — как в тривиальных вопросах, так и в не столь тривиальных.

Герберт Саймон, лауреат Нобелевской премии, экономист и психолог, в пятидесятых годах впервые ввел идею “стратегии умеренного”, высказав мнение о том, что, если принимаются во внимание все затраты (временные, денежные и эмоциональные) процесса сбора информации обо всех вариантах, стратегия “умеренного” приводит к максимально выгодным результатам. Другими словами, как ни посмотри, лучшее, что могут люди, это действовать как “умеренные”. Этот вывод Саймона составляет сердцевину многих стратегий, которые я предлагаю для сопротивления тирании чрезмерного изобилия выбора.

Как различать “максимизаторов” и “умеренных”

Мы все знаем людей, которые делают свой выбор быстро и решительно, а также людей, для которых почти каждое решение — мероприятие особой важности. Несколько лет назад я и мои коллеги попробовали составить перечень вопросов для диагностики склонности к максимизации и к поведению “умеренного”. В результате у нас получился тест из тринадцати пунктов³⁰.

³⁰ Данное исследование психологии “максимизаторов” и “умеренных” детально описано в следующих материалах: 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*, 2002, 83, 1178–1197.

Всех, кому предлагался этот тест, мы просили указать — согласны ли они с перечисленными утверждениями. Чем в большей степени они были согласны, тем в большей степени являлись “максимизаторами”. Попробуйте пройти этот тест сами. После каждого утверждения ставьте оценки — от 1 (полностью не согласен) до 7 (полностью согласен). Затем сложите все тринадцать оценок. Количество баллов у вас может получиться от самого малого — 13 до самого большого — 91. Если сумма ваших баллов составляет 65 или больше, то вы явно относитесь к “максимизаторам”. Если ваша сумма — 40 баллов и меньше, вы — явный “умеренный”.

Мы предлагали пройти этот тест нескольким тысячам человек. Самый высокий показатель получился в 75 баллов, самый низкий — 25, а средний — в районе 50. Возможно, это кого-то удивит, но разницы между результатами мужчин и женщин не наблюдалось.

Давайте прочитаем все пункты этого теста, представляя, что сказал бы самому себе “максимизатор” в ответ на эти утверждения.

ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СКЛОННОСТИ К МАКСИМИЗАЦИИ

1. Находясь перед выбором, я всегда пытаюсь перебрать в уме все возможности, даже такие, которые в настоящий момент отсутствуют.
2. Неважно, насколько я доволен своей работой, для меня в порядке вещей подыскивать лучшие возможности.
3. Слушая радиовмашине, я часто проверяю другие радиостанции — мне интересно, не передают ли там что-нибудь лучше, даже если относительно доволен тем, что слушаю сейчас.
4. Смотря телевизор, я часто проверяю, что показывают по другим каналам, даже пытаюсь смотреть одну программу.

5. Я отношусь к взаимоотношениям, как к одежде: надеюсь перепробовать много вариантов, пока не найду идеальный.
6. Мне часто бывает трудно выбрать в магазине подарок для друга.
7. Брать напрокат видеокассеты — очень трудное дело. Я всегда стараюсь выбрать самый интересный фильм.
8. Когда я хожу по магазинам, мне очень трудно отыскать одежду, которая мне по-настоящему нравится.
9. Я — большой любитель рейтинговых списков (лучшие фильмы, лучшие певцы, лучшие спортсмены, лучшие романы и так далее).
10. Письменное творчество я нахожу чрезвычайно трудным, даже если надо написать всего лишь письмо другу, поскольку это так сложно — подобрать и расставить необходимые слова. Я часто пишу несколько черновых вариантов, даже сочиняя простые тексты.
11. Не важно, чем я занимаюсь, — я максимально требователен к результатам своей деятельности.
12. Я никогда не довольствуюсь почти самым лучшим.
13. Я часто фантазирую о такой жизни, которая сильно отличается от того, как я живу на самом деле.

*(Тест приводится любезного разрешения
Американской ассоциации психологии.)*

1. Находясь перед выбором, я всегда пытаюсь перебрать в уме все возможности, даже такие, которые в настоящий момент отсутствуют. "Максимизатор" согласился бы с этим утверждением. Как можно быть уверенным, что выбрал лучшее,

если не рассмотришь все альтернативы? Например, те свитера, которые могут оказаться в других магазинах.

2. Независимо, насколько я доволен своей работой, для меня в порядке вещей подыскивать лучшие возможности. По всей вероятности, “хорошая” работа — это “самая лучшая” работа. “Максимизатор” всегда озабочен тем, что где-то существует что-то лучшее, и поступает соответственно.

3. Слушая радио в машине, я часто проверяю другие радиостанции — мне интересно, не передают ли там что-нибудь получше, даже если относительно доволен тем, что слушаю сейчас. Да, “максимизатору” нравится эта песня, но ему хочется слушать наилучшую песню, а не довольствоваться той, которая достаточно хороша.

4. Смотря телевизор, я часто проверяю, что показывают по другим каналам, даже пытаюсь смотреть одну программу. И вновь “максимизатор” ищет не просто хорошую передачу, а самую лучшую. При таком количестве доступных телеканалов где-то вполне может идти передача, которая лучше.

5. Я отношусь к взаимоотношениям, как к одежде: надеюсь перепробовать много вариантов, пока не найду идеальный. По представлению “максимизатора” где-то существует идеальный любовник, идеальный друг. Хотя и с нынешними отношениями все в порядке, кто знает, что может получиться, если держать нос по ветру.

6. Мне часто бывает трудно выбрать в магазине подарок для друга. “Максимизаторам” трудно это сделать, поскольку по их представлению где-то существует “идеальный” подарок.

7. Брать напрокат видеокассеты — очень трудное дело. Я всегда стараюсь выбрать самый интересный фильм. В салоне видеопроката находятся тысячи фильмов. Там должен быть и фильм, подходящий для моего нынешнего настроения и для настроения людей, с которыми я буду его смотреть. Поэтому я выберу лучшее из новинок, а потом прочешу все остальные

полки, чтобы посмотреть, не найдется ли что-нибудь еще лучшее из классики.

8. Когда я хожу по магазинам, мне очень трудно отыскать одежду, которая мне по-настоящему нравится. Предмет одежды может “по-настоящему” нравиться “максимизатору” только в том случае, если он знает, что лучшей альтернативы нигде нет.

9. Я — большой любитель рейтинговых списков (лучшие фильмы, лучшие певцы, лучшие спортсмены, лучшие романы и так далее). Людей, озабоченных поисками самого лучшего, гораздо больше интересует распределение пунктов по ранжиру, чем тех, которые довольны тем, что “достаточно хорошо”. (Если вы смотрели кинофильм “Фанатик” (“High Fidelity”), то видели, как эта тенденция может выходить из-под контроля.)

10. Письменное творчество я нахожу чрезвычайно трудным, даже если надо написать всего лишь письмо другу, поскольку это так сложно — подобрать и правильно расставить необходимые слова. Я часто пишу несколько черновых вариантов, даже сочиняя простые тексты. “Максимизаторы” могут служить сами себе такими придирчивыми редакторами, что порой вообще утрачивают возможность что-либо писать.

11. Не важно, чем я занимаюсь, — я максимально требователен к результатам своей деятельности. “Максимизаторам” хочется, чтобы *все*, что они делают, делалось максимально правильно; это может приводить к пездоровой самокритике.

12. Я никогда не довольствуюсь почти самым лучшим. Порой саморедактирование и самокритика могут приводить к бездействию.

13. Я часто фантазирую о такой жизни, которая сильно отличается от того, как я живу на самом деле. “Максимизаторы” проводят больше времени, чем “умеренные”, размышляя о “нехоженых тропах”. Целые горы книг по практической пси-

хологини предупреждают об опасности таких размышлений в стиле “если бы да кабы”.

В другом эксперименте мы задавали респондентам несколько вопросов, которые бы выявляли их максимизаторские тенденции в действии. Не удивительно, что мы обнаружили следующее:

1. “Максимизаторы” гораздо чаще, чем “умеренные”, сравнивают продукты друг с другом — как до совершения покупки, так и после.
2. У “максимизаторов” уходит больше времени, чем у “умеренных”, на принятие решения о покупке.
3. “Максимизаторы” больше времени, чем “умеренные”, сравнивают свои решения о покупке с решениями других людей.
4. “Максимизаторы” с большей вероятностью будут испытывать сожаление после покупки.
5. “Максимизаторы” с большей вероятностью будут долго раздумывать о гипотетических альтернативах покупке, которые они сделали.
6. Обычно “максимизаторы” испытывают меньше положительных чувств по поводу своих решений о покупке.

А когда мы расширили список вопросов, чтобы охватить более широкий спектр человеческого опыта, то обнаружили нечто, заставляющее задуматься еще сильнее:

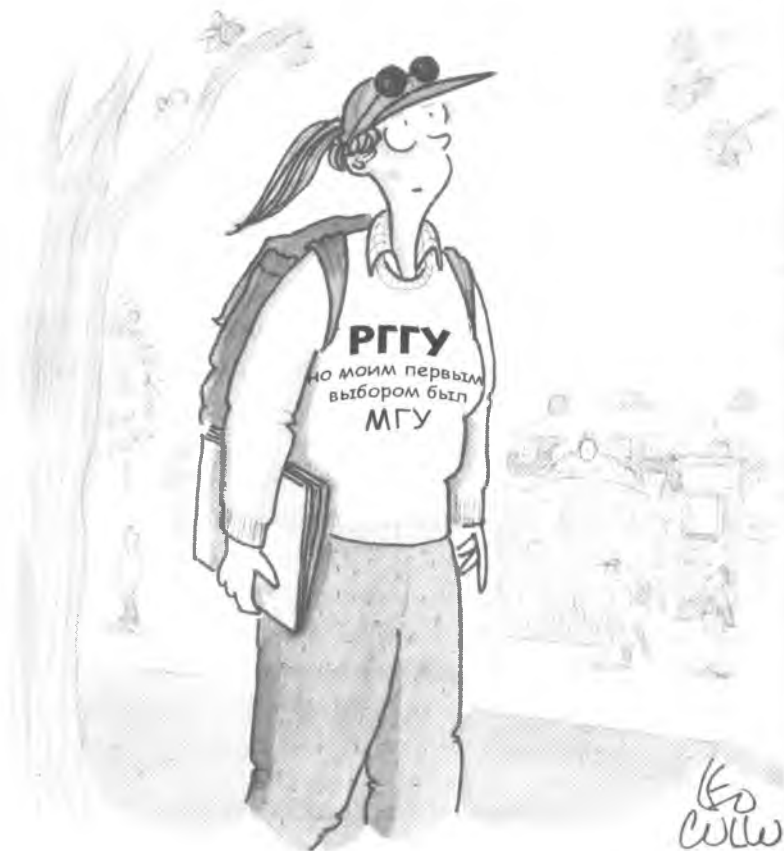
1. “Максимизаторы” в меньшей степени радуются позитивным событиям, чем “умеренные”, и довольно тяжело переживают (по их собственному признанию) негативные события.
2. После того как с ними случается что-нибудь плохое, “максимизаторам” требуется больше времени на то, чтобы восстановилось душевное равновесие.

3. “Максимизаторы” в большей степени склонны к мрачным размышлениям, чем “умеренные”.

Цена максимизации

Проблемы, порождаемые водопадом возможностей выбора, причиняют “максимизаторам” больше неприятностей, чем “умеренным”. Если вы — “умеренный”, то количество имеющихся вариантов не обязательно будет оказывать сильное влияние на процесс принятия вами решений. Когда вы осматриваете некий объект и он достаточно хорош, чтобы соответствовать вашим критериям хорошего, больше вы ничего не ищете; тогда бесчисленное множество прочих вариантов для вас уже не имеет значения. Но если вы “максимизатор”, то наличие каждого имеющегося варианта — это сила, готовая заманить в западню, где вас будут терзать беспокойство, сожаление и мысли об ошибке.

Следует ли из этого, что “максимизаторы” — менее счастливые люди, чем “умеренные”? Мы решили проверить эту идею, попросив тех же людей, что проходили тест для определения склонности к максимизации, заполнить несколько других анкет, которые давно зарекомендовали себя как надежные определители уровня душевного благополучия. Одна анкета определяла степень счастья, в частности, содержала просьбу оценить свое состояние по шкале с показателями от “не очень счастливый человек” до “очень счастливый человек”. Другая анкета определяла оптимизм. Здесь нужно было, например, ответить на вопрос о том, в какой степени вы согласны с утверждением “во времена перемен я обычно ожидаю лучшего”. Третья анкета называлась “Удовлетворенность жизнью”. Один из пунктов содержал вопрос о том, насколько люди согласны с утверждением “условия моей жизни превосходны”. Еще одна анкета определяла степень эмоциональной подавленности и содержала следующие вопросы: насколько грустными чувству-

Leo
Cullum**МИР НЕОГРАНИЧЕННОГО ВЫБОРА**

ют себя респонденты, какое удовлетворение они получают от тех или иных видов деятельности, в какой степени им интересны другие люди и, помимо прочего, что они думают о собственной внешности.

Наши ожидания подтвердились: люди с высокими показателями тенденции к максимизаторскому поведению выказывали меньшую удовлетворенность жизнью, были менее счастливы, менее оптимистичны и в большей степени морально подавлены, чем люди с низкими показателями максимизации. Собственно говоря, люди с очень высокими показателями максимизации — 65 баллов и больше из 91 — имели такие высокие показатели подавленности, что практически находились на пороге клинической депрессии.

Но я должен отметить одну важную вещь: эти исследования показывают, что чем в большей степени человек является “максимизатором”, тем в большей степени он несчастлив. По результатам анкетирования нельзя сказать, что склонность к максимизации вызывает подавленность, поскольку вышеозначенное соотношение не обязательно указывает на причину и результат. Тем не менее, я считаю, что склонность к максимизации действительно играет некоторую роль в развитии депрессии. Кроме того, я уверен: научиться быть “умеренным” — важный шаг не только к тому, чтобы справляться с проблемами, характерными для мира изобилия выбора, но и просто к тому, чтобы радоваться жизни.

Максимизация и сожаление

В отличие от “умеренных”, “максимизаторы” в гораздо большей степени подвержены всем формам сожаления, особенно такой, которую называют “раскаянием покупателя”. Если вы — “умеренный” и выбираете нечто достаточно хорошее для того, чтобы соответствовать вашим стандартам, маловероятно, что вас будет волновать возможность наличия чего-то еще бо-

лее хорошего в магазине за углом. Но если вы “максимизатор”, подобное открытие может вызвать у вас настоящую душевную боль. “Если бы только я зашел в еще один магазин”. “Если бы только я почитал *Consumer Reports*”. “Если бы только я послушал совет Джека”. Эти “если бы” вы можете перечислять до бесконечности, и каждое из них уменьшает радость, полученную вами от реально сделанного выбора.

Тяжело идти по жизни, сожалея о каждом принятом решении потому, что оно могло оказаться не лучшим из возможных. Вполне очевидно: если вы испытываете сожаление регулярно, это лишает вас, по крайней мере, какой-то части удовлетворения, приносимого вашими удачными решениями. Еще хуже то, что вы можете реально испытывать сожаление заранее, еще до принятия решения. Вы воображаете, каково вам будет, когда вы узнаете о наличии более удачного варианта. Таких воображаемых “скачков в будущее” может оказаться достаточно, чтобы погрузить вас в болото неуверенности — или даже беспомощности — в преддверии любых решений, которые нужно принимать.

Я могу многое рассказать о сожалении, и сделаю это в Седьмой главе, а пока давайте рассмотрим еще один составленный нами тест, который определяет показатели подверженности сожалению.

Чтобы определить свои показатели по этому тесту, ставьте оценки от 1 (“полностью не согласен”) до 7 (“полностью согласен”) после каждого утверждения. Затем вычтите из 8 оценку, поставленную первому утверждению, и сложите полученный результат с остальными оценками. Чем выше сумма баллов, тем в большей степени вы подвержены чувству сожаления.

Наши открытия, сделанные при помощи теста на определение подверженности сожалению, были поразительны. Почти у всех людей с высокими показателями максимизации выявились и высокие показатели подверженности сожалению.

ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОДВЕРЖЕННОСТИ СОЖАЛЕНИЮ

1. Приняв решение, я больше не оглядываюсь назад.
2. Всякий раз, когда я делаю выбор, мне любопытно, что получилось бы, если бы я сделал другой выбор.
3. Делая удачный выбор, я все равно испытываю нечто вроде горечи поражения, если обнаруживаю, что другой выбор привел бы к еще более хорошим результатам.
4. Всякий раз, сделав выбор, я стараюсь выяснить, что получилось бы при выборе других вариантов.
5. Думая о том, насколько хорошо мне живется, я часто оцениваю упущенные возможности.

*(Тест приводится с любезного разрешения
Американской ассоциации психологии.)*

Максимизация и качество принятых решений

Наши исследования показывают, что в смысле личного благополучия "максимизаторы" дорого расплачиваются за свой образ мышления. Но может быть их тяга к поиску идеального, по крайней мере, приводит к более удачным решениям? Поскольку "максимизаторы" придерживаются более высоких критериев, чем "умеренные", можно подумать, будто они по всем получают лучшие результаты. "Наилучшая" квартира лучше, чем "достаточно хорошая" квартира. "Наилучшая" работа лучше, чем "достаточно хорошая" работа. А "наилучший" романтический партнер лучше, чем "достаточно хороший" романтический партнер. Да и как может быть иначе?

Ответить на этот вопрос не так уж просто. Хотя, возможно, объективно "максимизаторы" более успешны, чем "умеренные",

субъективно их дела хуже. Представьте себе “максимизатора”, который, наконец, после упорных поисков, покупает свитер — лучший свитер, чем смогли бы раздобыть “умеренные”, кроме самых удачливых из них. Какие чувства он испытывает по отношению к этому свитеру? Расстроен ли он тем, сколько времени и сил ушло на его покупку? Думает ли он о неисследованных альтернативах, которые могли бы привести к лучшему результату? Спрашивает ли он себя о том, не могли ли его друзья сделать еще более удачные покупки? Присматривается ли он к каждому встречному прохожему на улице, чтобы увидеть, не надеты ли на них свитера, выглядящие еще лучше? “Максимизатора” может терзать любое из этих сомнений, любая из этих забот, а то и все сразу, в то время как “умеренный” бодро вышагивает в тепле и комфорте.

Поэтому следует задать себе вопрос: что имеет значение, когда мы оцениваем качество принятого решения, — объективные результаты или субъективные ощущения? Думаю, в большинстве случаев для нас важны наши чувства в отношении принимаемых решений. Когда экономисты теоретизируют о поведении потребителей на рынке, они предполагают, что люди стремятся максимально реализовать свои предпочтения или достичь удовлетворения. Несомненно, в реальной жизни “удовлетворение” и “предпочтение” — это субъективные, а не объективные понятия. Получение объективно наилучшего результата, наверное, не такое уж замечательное событие, если мы все равно разочарованы им.

Однако, хотя субъективное удовлетворение — это, может быть, все, что нам нужно, когда речь идет о тривиальных вопросах, то если говорить о жизненно важных проблемах (например, связанных с образованием), то, может быть, тут имеют значение только объективные результаты? Нет, я так не думаю. Будучи профессором, за годы работы я общался со многими студентами колледжа, и, согласно моему опыту, студенты, считающие, что находятся на правильном пути, достигают гораз-

до больших успехов в обучении, чем те студенты, которые так не считают. Убежденность в том, что они нашли подходящее место учебы, делает студентов более уверенными в себе, более любознательными и чуткими к позитивным возможностям. Хотя объективный результат безусловно важен, он в очень значительной степени зависит от субъективного опыта.

Вышесказанное не означает, что студенты, довольные плохими колледжами, получают хорошее образование или что пациенты, довольные некомпетентными врачами, в итоге не пострадают. Но помните, я не говорю о полном отсутствии критериев у "умеренных". У них могут быть очень высокие критерии. Просто они позволяют себе чувствовать удовлетворение, если пережитый опыт им соответствует.

Следуя рассуждениям Герберта Саймона, некоторые, возможно, скажут, что я описываю "максимизаторов" как людей, в действительности не понимающих, что значит "максимизировать". Истинный "максимизатор" примет в расчет все издержки сбора и оценки информации — во времени, в деньгах и силах. Основательный поиск возможностей, приводящий к огромным "информационным издержкам", — это не подходящий способ для максимально эффективной отдачи от всего, что было вложено. Истинный "максимизатор" определит, скольких усилий по поиску информации будет достаточно для выгодного решения. Настоящий "максимизатор" заметит тот момент, когда поиски информации начнут вредить выгоде. В этот момент он прекратит поиски и выберет лучший вариант из имеющихся.

Но максимизация — это не способ эффективного приложения сил. Это — состояние ума. Если ваша цель — получить самое лучшее, вы не будете довольны компромиссами, на которые вынуждает идти реальность с ее ограничениями. Вы не будете испытывать такую же удовлетворенность своими выборами, как "умеренные". В каждой сфере жизни вы всегда будете думать о возможности найти что-нибудь лучшее в случае продолжения поисков.

Максимизация и перфекционизм

Не ограничиваясь рассмотрением стратегий потребителей, мы исследуем, как люди выполняют ту или иную работу; для этого важно провести разделение между терминами “максимизатор” и “перфекционист”. Некоторым из респондентов, прошедших наш тест на определение склонности к максимизации, дали тест на определение склонности к перфекционизму, и хотя мы обнаружили соотношение между результатами двух этих тестов, все же максимизация и перфекционизм — отнюдь не взаимозаменяемые понятия.

Перфекционист не доволен тем, что выполняет работу “достаточно хорошо”, если он может выполнять ее еще лучше. Музыкант продолжает отрабатывать и отрабатывать исполнение одного и того же произведения даже после того, как достигнет такого уровня исполнения, который практически каждый слушатель сочтет безупречным. Студент-отличник все продолжает и продолжает править письменную работу, хотя она уже вполне хороша, чтобы ее оценили высшим баллом. Гольфист Тайгер Вудс неустанно оттачивает свои игровые навыки, уже давно достигнув такого уровня мастерства, который раньше никто не считал возможным. Когда речь идет о достижениях, тенденция к перфекционизму имеет явные преимущества.

Итак, перфекционисты, как и “максимизаторы”, стремятся достичь наилучших результатов. Но я считаю, что между ними есть существенная разница. Хотя и “максимизаторы”, и перфекционисты придерживаются очень высоких критериев, мне кажется, перфекционисты, в отличие от “максимизаторов” вовсе не ожидают, что результаты их деятельности будут соответствовать их высоким критериям.

Возможно, это и служит объяснением того, что мы, люди с высокими показателями перфекционизма не унылы и не снедаемы сожалением и досадой, как “максимизаторы”. Возможно, перфекционисты не настолько радуются результатам своей

работы, как следовало бы, но, похоже, они сильнее радуются результатам своих действий, чем “максимизаторы”.

Когда “максимизаторы” максимизируют?

Я не “максимизатор”. Пройдя тест на определение склонности к максимизации, я набрал меньше 20 баллов. Я терпеть не могу ходить по магазинам, и когда приходится это делать, стараюсь поскорее с этим покончить. Я все время покупаю товары тех марок, которые знаю, и изо всех сил стараюсь игнорировать появление на рынке чего-то нового. Я почти не обращаю внимания на то, как работают мои денежные вклады. Меня не волнует, расплачиваюсь ли я с моей телефонной компанией по самым выгодным расценкам, или нет. Я работаю со старыми компьютерными программами до тех пор, пока сохраняется такая возможность. А в профессиональной деятельности, хотя и придерживаюсь очень высоких критериев, не ожидаю когда-нибудь достичь совершенства. Когда мне кажется, что доклад, над которым я работаю, или занятие, которое я готовлю, получилось достаточно хорошо, то переключаюсь на другое дело. Может быть, если бы я тратил больше времени на поиск более выгодных финансовых сделок, у меня было бы больше денег. Может быть, если бы я уделял больше времени моей работе, я был бы более хорошим преподавателем. Но я смиряюсь с этими “потерями”.

Тем не менее, как у практически любого человека, у меня есть излюбленные интересы, преследуя которые я склонен максимизировать. Когда я захожу в один из тех красивых магазинов, в которых продают изысканно приготовленные кушанья, или являюсь на большую вечеринку с таким “шведским столом”, словно его накрыли специально для фотосъемок кулинарного журнала *Gourmet*, я смотрю на все это разнообразие изумительных блюд и хочу съесть все, что вижу. Я могу представить себе, каковы эти кушанья на вкус, и хочу попробовать

каждое из них. И тогда оказывается, что я с большой неохотой принимаю решение. Будучи в такой ситуации “максимизатором”, я испытываю много проблем из тех, о которых говорилось в этой главе. Когда я, наконец, делаю выбор, то думаю о блюдах, которых не отведал. Я размышляю задним числом и часто жалею о принятом решении, и не потому, что оно оказалось неудачным, а потому, что подозреваю: другое решение могло оказаться еще удачнее. В ресторанах я с трудом делаю заказ, а потом смотрю, что официанты приносят другим едокам, и нередко заключаю, что они сделали свои заказы более мудро, чем я. Все это явно снижает удовлетворение от тех выборов, которые я делаю.

Возможно, вы не являетесь разборчивым гурманом, но можете потратить месяцы, выбирая именно ту, что нужно, стереосистему. Возможно, вас не волнует, во что вы одеты, но вы будете лезть из кожи вон, чтобы купить самый лучший автомобиль из тех, что можете себе позволить. Существуют люди, которые изо всех сил стараются получать максимальную прибыль от своих денежных вкладов, даже не имея желания тратить вырученные деньги на что-нибудь конкретное. Правда в том, что стратегия “максимизатора” или “умеренного” представляет собой “предметно-специфическую” ориентацию. Никто не является “максимизатором” во всех случаях, когда нужно принимать решение, и, вероятно, каждый действует как “максимизатор” в ряде ситуаций. Вероятно, “максимизаторов” от “умеренных” отличает ширина диапазона и количество вопросов, решая которые человек поступает как представитель первого или второго типа.

Это — хорошая новость, поскольку она означает, что большинство из нас обладает способностью придерживаться стратегии “умеренного”. Тогда для тех, кто чувствует себя перегруженным вариантами выбора, задача в том, чтобы чаще применять стратегию “умеренного”, отбрасывая ожидание достижения “наилучшего” результата.

Максимизация и проблема выбора

Для "максимизатора" перегруженность вариантами выбора, о которой я говорил в Главах 1 и 2, — сущий кошмар. Но для "умеренного" это не обязательно тяжелое бремя. Фактически, чем больше имеется вариантов, тем более вероятно то, что "умеренный" отыщет такой из них, который соответствует его стандартам. Расширение выбора не обязательно прибавит "умеренному" хлопот, поскольку он не испытывает непреодолимого желания исследовать все возможности перед тем как принять решение.

У одного моего друга есть две дочери, пример которых хорошо иллюстрирует обсуждаемую нами тему.

Когда старшая из девочек подросла, моему другу и его жене пришлось вступить в обычную борьбу за контроль между родителями и подростком. Конфликты с дочерью часто происходили из-за покупки одежды. Она хотела следовать определенному стилю, отличалась вкусом к дорогим нарядам, и ее представления о том, что ей "абсолютно необходимо", расходились с представлениями родителей. И тогда у моего друга и его жены появилась идея. Они обсудили с их дочерью выдачу денег на одежду, выделив средства на разумное количество в меру дорогих вещей в разных категориях одежды. Они выдали дочери солидную сумму, и та смогла сама решать, как ее потратить. Результат получился просто волшебный. Переделки на тему одежды утихли, и мои друзья получили возможность спорить со своей дочерью-подростком о более важных вещах.

Супруги были настолько обрадованы результатом такой стратегии, что поступили точно так же с младшей дочерью. Однако, эти две девочки — очень разные по характеру. Старшая — "умеренная", а младшая — "максимизатор" (по крайней мере, в отношении одежды). И это означало, что старшая девочка могла брать свои деньги на одежду, покупать вещи, которые ей нравились, часто по случайной прихоти, и никогда не волноваться по поводу альтернатив, которыми она не восполь-

зовалась. С младшей дочерью все обстояло не так просто. Каждый ее поход по магазинам сопровождался мучительными сомнениями о том, действительно ли покупка той или иной вещи была наилучшим способом распорядиться деньгами. Станет ли она жалеть, что купила некую вещь, два месяца спустя, когда будет другое время года и изменится мода? Для двенадцатилетней девочки эти вопросы были слишком сложны. Предоставление такой свободы не принесло ей абсолютного блага. Я подозреваю, что она не жалеет о получении свободы принимать решения самостоятельно, но эта свобода значительно добавила ей забот и принесла мало радости.

Почему же люди максимизируют?

Вред от максимизаторского поведения столь велик, а выгода столь ничтожна, что уместно задаться вопросом о том, почему вообще люди используют подобную стратегию. Первое объяснение: многие “максимизаторы” могут не замечать за собой эту тенденцию. Они могут осознавать, что им трудно принимать решения, что они боятся испытать сожаление в будущем и часто получают лишь кратковременное удовлетворение от принятых решений, но при этом не имеют сознательного представления о корне проблемы.

Второе объяснение заключается в нашей озабоченности личным статусом. Без сомнения, людей волнует личный статус с тех времен, как они живут объединенными группами, но в наше время озабоченность собственным статусом приобрела новую форму. В эпоху глобальных телекоммуникаций и глобальной информированности только “лучшие” достигают успеха в состязании против всех остальных. В условиях возросшего благосостояния, возросшей тяги к материальному достатку, современных маркетинговых технологий и, кроме того, ошеломляюще широкого выбора, кажется неизбежным, что забота о личном статусе переродится в погоню за превос-

ходством, подобную гонке вооружений. Единственный способ быть лучшим — это иметь лучшее.

Для заботы о личном статусе в современное время характерно еще одно измерение, которое описал тридцать лет назад экономист Фред Хирш³¹. Он писал о таких товарах, которые по своей природе редкостны или чья ценность отчасти определяется их редкостью. Площадь земель океанских островов невозможно расширить. Количество учебных мест в Гарвардском университете невозможно увеличить. Доступ в самые высококлассные медицинские учреждения нельзя сделать более широким. Количество частных домов можно увеличить, но только за счет более тесной застройки и ее осуществления дальше от центра города, что лишает такое жилье значительной части его привлекательности. Технологические инновации могут позволить нам кормить все больше и больше людей с одного акра сельскохозяйственной земли, но не позволят нам обеспечивать все больше и больше людей акром земли недалеко от места работы, чтобы жить на нем. Хирш высказал предположение о том, что чем больше общество богатеет и чем больше основных материальных потребностей удовлетворяется, тем больше люди тянутся к товарам, которые редкостны по своей природе. Если вы участвуете в состязании за обладание редкостными товарами, то “достаточно хорошее” уже никогда не станет достаточно хорошим; только самое лучшее — только максимизация — дает удовлетворение.

Вероятно, некоторые люди сознают негативную сторону максимизаторской стратегии, но, несмотря на это, обстоятельства заставляют их быть “максимизаторами”. Возможно, они предпочли бы мир, в котором испытывали бы меньшее давление на себя и действовали бы в меру своих способностей, но они живут не в таком мире.

³¹ См. R. Frank, *Choosing the Right Pond* (New York: Oxford University Press, 1985); F. Hirsch, *Social Limits to Growth* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976); and R. Frank and P. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York, Free Press, 1985).

Порождает ли “максимизаторов” широкий выбор

Наконец, я хочу обдумать возможность того, что изобилие выбора может превращать людей в “максимизаторов”. Мой опыт покупки джинсов наводит на мысль о том, что такая возможность существует. Как я ранее указывал, до того приведенного меня в замешательство похода в магазин меня не особенно интересовало, какие джинсы я покупаю, тем более — тонкие нюансы их кроя. И вдруг я обнаружил, что мне доступно несколько разновидностей джинсов, каждая из которых отличалась кроем. Внезапно мне стало отнюдь не все равно, что покупать. Доступность выбора не превратила меня в “тряпичного максимизатора”, но явно подтолкнула в этом направлении. Мои стандартные представления о покупке джинсов изменились навсегда.

На протяжении всей этой главы я говорил о максимизации и изобилии выбора, словно первое и второе не зависят друг от друга. Мир предлагает нам широкий спектр вариантов выбора, и некое явление (ранее неизвестное) порождает “максимизаторов”, а затем то и другое в комбинации делает людей недовольными своими решениями. Но, конечно, возможно, что наличие выбора и максимизация не существуют независимо друг от друга. Возможно, широкий диапазон вариантов может превращать людей в “максимизаторов”. Если это так, значит изобилие выбора не только делает людей, являющихся “максимизаторами”, несчастными, но также может превращать людей-“умеренных” в “максимизаторов”.

В настоящий момент потенциальная роль, которую доступность выбора играет в превращении людей в “максимизаторов”, — всего лишь предположение. Если оно верно, то, по идее, мы должны обнаружить, что в рамках тех культур, где возможности выбора не столь широки и всеобъемлющи, как в США, “максимизаторов” гораздо меньше. Нам важно это знать,

поскольку такой факт наведет на мысль о том, что способом уменьшить тенденции к максимизации будет сужение выбора, перед которым стоят люди в различных сферах жизни. В следующей главе мы увидим, что имеются веские причины для того, чтобы воспринимать мое предположение всерьез. Исследования, проведенные для сравнения благополучия людей, живущих в рамках различных культур, показали, что существенные различия между культурами в обеспечении широких возможностей для потребителей оказывают очень малое влияние на удовлетворенность людей жизнью.



ПОЧЕМУ МЫ СТРАДАЕМ

Часть III

ГЛАВА ПЯТАЯ

Выбор и счастье

Свобода и самостоятельность — решающие факторы нашего благополучия, а возможность выбора — решающий фактор свободы и самостоятельности. Тем не менее, хотя современные американцы обладают большими возможностями выбора, чем любое человеческое общество ко гда-либо прежде, и потому, казалось бы, большей свободой и самостоятельностью, похоже, что в психологическом плане мы не получаем от этого выгоды.

Смысл возможности выбора

Выбор обладает явной и могущественной инструментальной ценностью; он позволяет людям получать от жизни то, что им нужно и чего они хотят. В то время как многие потребности универсальны (пища, кров, медицинская помощь, социальная поддержка, образование и т. д.), немалая часть из того, что нам нужно для процветания, определяется индивидуальными запросами. Мы можем нуждаться в пище, но нам не нужен чилийский морской окунь. Мы можем нуждаться в жилье, но не каждому из нас нужен домашний кинозал, крытая баскетбольная площадка и шестиместный гараж. Эти атрибуты магната из района Малибу мало что значат для того, кто предпочитает почитать книгу у печки с дровишками в маленьком коттедже в штате Вермонт. Наличие выбора — это то, что дает каждому человеку возможность добиваться получения именно тех объектов и заниматься именно той деятельностью, которые

лучше всего удовлетворяют его предпочтения (конечно, в рамках его финансовых ресурсов). Вы можете быть строгим вегетарианцем, а я — плотоядным. Вы можете слушать хип-хоп, а я — классическую музыку на национальной радиостанции NPR. Вы можете оставаться одиноким, а я могу жениться. Когда выбор в чем-то ограничен, человеку приходится оставаться кем-то и где-то, будучи лишенным возможности добиваться получения того, что имеет для него персональную ценность.

Больше двух столетий назад экономист Адам Смит отметил, что при наличии в обществе индивидуальной свободы выбора происходит наиболее эффективное развитие производства и дистрибуции товаров. Конкурентный рынок, свободный от вмешательства правительства и привлекательный для предпринимателей, которые стремятся точно определять и удовлетворять потребности и желания потребителей, будет исключительно чутко реагировать на нужды последних. Производители товаров и поставщики услуг будут предоставлять потребителям именно то, что тем хочется.

Возможно, выбор обладает еще одной, столь же важной ценностью, как вышеозначенная инструментальная ценность, или даже более важной. Свобода выбирать содержит в себе то, что можно назвать ценностью самовыражения. Выбор — именно это дает нам возможность сообщать миру о том, кто мы, и что для нас важно. Это верно в отношении такого внешнего проявления, как манера одеваться. Одежда, которую мы выбираем, есть намеренное выражение вкуса, содержащее в себе определенное послание. “Я — серьезный человек”, или “я — чувственная персона”, или “я — богач”. Или может быть даже послание типа “ношу, что хочу, и меня не волнует, что вы об этом думаете”. Для того чтобы выражать себя, нам необходим адекватный диапазон выбора.

То же самое истинно в отношении почти каждого аспекта нашей жизни как жизни людей, свободно выбирающих, что душе угодно. Пицца, которую мы едим, автомобили, которые

мы водим, дома, в которых мы живем, музыка, которую мы слушаем, книги, которые мы читаем, хобби, которыми мы увлекаемся, благотворительные организации, которым мы помогаем, демонстрации, в которых мы участвуем, — все эти возможности выбора осуществляют функцию самовыражения, вне зависимости от их практической важности. Некоторые варианты выбора могут выполнять только функцию самовыражения. Возьмем, например, выборы главы государства. Многие избиратели понимают: несмотря на пример президентских выборов 2000 года, единственный голос почти никогда не имеет инструментального значения. Настолько ничтожен шанс влияния одного голоса, что, как кажется, ради него не стоит тратить время и идти на избирательный пункт. Тем не менее, люди ходят голосовать, и отчасти потому, что факт участия в выборах говорит о том, кто они такие. Активные избиратели всерьез относятся к своему гражданскому статусу, выполняют свой долг и не считают свою политическую свободу чем-то само собой разумеющимся. Иллюстрацией функции самовыражения, которую выполняет голосование, служит пример двух американских политологов, находившихся в день выборов в Европе. Они вместе отправились в трехчасовую поездку для голосования с помощью своих открепительных талонов, зная, что поддерживают разных кандидатов и что их голоса аннулируют друг друга³².

Каждый выбор, который мы делаем, служит свидетельством нашей самостоятельности, нашего права на самоопределение. Почти все философы разных школ западной традиции со времен Платона ставили такую самостоятельность на особо почетное место. И каждое новое расширение возможностей выбора дает нам новую возможность утверждать нашу самостоятельность и таким образом проявлять свой характер.

³² Рассказ об этих двух политологах содержится в книге R. Kuttner, *Everything for Sale* (New York: Knopf, 1996).

Впрочем, выбор выполняет функции самовыражения только до тех пор, пока мы можем выражать себя свободно. Например, подумайте о брачной клятве оставаться вместе “в радости и в горе... пока смерть нас не разлучит”. Если у вас нет возможности разорвать супружеские отношения, брачный обет не является вашим заявлением; это — заявление общества. Если развод легален, но социальные и религиозные санкции против него так сильны, что любой, кто отказывается от брачных уз, становится изгоем, то и тут ваша брачная клятва больше свидетельствует об обществе, нежели о вас. Но если вы живете в таком обществе, в котором к разводу относятся вполне терпимо, выполнение вашего супружеского обета действительно многое о вас говорит.

Такая ценность, как самостоятельность, есть важная составная часть структуры нашей юридической системы и моральных устоев. Самостоятельность — вот что дает нам право считать друг друга морально (и юридически) ответственными за наши поступки. Это — причина, по которой мы хвалим людей за их достижения, а также виним их за проступки. Нельзя было бы признать ни одного аспекта нашей коллективной общественной жизни, если бы мы отказались от нашей приверженности идее самостоятельности.

Но помимо нашей политической, моральной и социальной опоры на идею самостоятельности мы теперь знаем, что она оказывает огромное влияние на наше психологическое благополучие. В шестидесятых годах психолог Мартин Селигман и его коллеги провели эксперимент, в котором три разные группы животных обучались перепрыгивать через невысокую ограду из одной половины вольера в другую, чтобы избежать ударов током. Первой группе животных поставили эту задачу без их предварительного участия в экспериментах подобного рода. Животные из второй группы до этого уже научились избегать ударов током в другой обстановке. Ученые ожидали, что животные второй группы быстрее научатся избегать ударов током, полагая, что опыт, приобретенный ими в первом экспе-

рименте, поможет им во втором, и действительно, произошло именно так. С третьей группой животных до этого проводилась процедура, в которой они получали серию ударов током, не имея возможности их избежать.

Примечательно, что животные из третьей группы в основном эксперименте вообще ничему не научились. В самом деле, многие из них и не могли чему-то научиться, поскольку они даже не пытались избежать ударов. Эти животные вели себя совершенно пассивно, они лежали и подвергались электрошоку до тех пор, пока исследователи не смиловались, прекратить эксперимент.

Селигман и его коллеги предположили, что животные из третьей группы, проведя некоторое время под ударами током без всякой возможности их избежать, усвоили: никакие их действия ни на что не влияют, и они совершенно беспомощны и не властны над своей судьбой. Как и в случае с животными из второй группы, на поведение животных третьей группы повлиял урок, полученный накануне; усвоив его, они продемонстрировали “приобретенную беспомощность”³³.

Открытие Селигманом явления “приобретенной беспомощности” оказало огромное влияние на многие области психологии. Сотни исследований не оставляют сомнений: у нас может вырабатываться уверенность в том, что наши действия тщетны. Когда мы это усваиваем, последствия могут быть крайне тяжелыми. “Приобретенная беспомощность” может отрицательно сказываться на мотивации к попыткам действовать в будущем. Она может лишить вас в будущем способности определять, что в новых ситуациях вы обладаете контролем. Она

³³ Литература, посвященная явлению “приобретенной беспомощности”, обширна. Подробные дискуссии об этом феномене и его последствиях можно найти в работах: M.E.P. Seligman, *Helplessness: On Depression, Development, and Death* (San Francisco: W.H. Freeman, 1975), и C. Peterson, S.F. Mailer, and M.E.P. Seligman, *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control* (New York: Oxford University Press, 1993).

может угнетать иммунную систему организма, делая его уязвимым для многих заболеваний. Кроме того, при определенных обстоятельствах “приобретенная беспомощность” может приводить к тяжелой клинической депрессии. Поэтому не будет преувеличением сказать: наше чувство благополучия в огромной степени зависит от наличия у нас способности осуществлять контроль над тем, что нас окружает, и осознавать, что мы владеем ситуацией.

Теперь подумайте о связи между беспомощностью и возможностью выбирать. Если в определенной ситуации у нас есть выбор, значит мы должны иметь возможность влиять на эту ситуацию и таким образом быть защищены от беспомощности. Последняя может появляться только в таких ситуациях, где нет выбора. Помимо инструментальной выгоды наличия выбора, которая позволяет людям получать желаемое, и помимо такой выгоды, как возможность самовыражения, позволяющей людям заявлять о том, кто они, наличие выбора дает людям возможность активно и эффективно участвовать в мировых процессах, получая очень важную психологическую выгоду.

На первый взгляд это может выглядеть призывом к расширению возможностей выбора везде, где только возможно. Поскольку современное американское общество этим и занимается, возникновение чувства беспомощности теперь, по идее, должно быть редкостью. Однако в 1966 году и позже, в 1986 году, исследователь общественного мнения Луис Харрис спрашивал людей, согласны ли они с рядом утверждений, в том числе с такими: “Я чувствую, что остаюсь в стороне от процессов, происходящих вокруг меня” и “То, что я думаю, больше не играет никакой роли”. В 1966 году лишь 9 процентов опрошенных чувствовали, будто находятся в стороне от процессов, происходящих вокруг них; в 1986 году таких было 37 процентов. В 1966 году 36 процентов опрошенных согласились с тем, что их мнение не играет никакой роли; в 1986 году с этим согласились 60 процентов.

Существуют два возможных объяснения этого, будто бы, парадокса. Первое из них: по мере того как опыт свободного выбора и контроля расширяется и углубляется, ожидания в отношении возможностей выбора и контроля могут повышаться одновременно с расширением такого опыта. По мере того как препятствия к самостоятельности рушатся одно за другим, те препятствия, которые остаются, возможно, беспокоят людей больше, чем исчезнувшие. Подобно тому, как механический кролик на собачьих бегах мчится, опережая собак, как бы быстро те ни бежали, стремления и ожидания в отношении контроля над жизненными процессами мчатся, опережая их реализацию, сколько бы свободы она им ни добавляла.

Второе объяснение заключается просто-напросто в том, что более широкие возможности выбора не всегда означают более основательный контроль над жизненными процессами. Вероятно, наступает момент, когда возможности становятся столь многочисленными, что мы чувствуем перегруженность ими. Вместо ощущения контроля мы чувствуем, что не можем эффективно действовать. Наличие возможности выбирать — вовсе не благо, если мы чувствуем, что не можем делать выбор мудро. Помните то исследование, в котором людей спрашивали, хотели бы они сами выбрать курс лечения, если бы болели раком? Большинство опрошенных ответили на этот вопрос положительно. Но когда тот же вопрос задавали людям, которые действительно болели раком, подавляющее большинство ответило «нет». То, что кажется привлекательным в перспективе, не всегда столь же хорошо выглядит на практике. Когда делаешь выбор, результат которого может означать жизнь или смерть, размышления о нем становятся тяжелейшим бременем.

Чтобы избежать все большего гнета такого рода бремени, мы должны научиться проявлять избирательность в принятии решений о выборе. Мы должны самостоятельно решать, когда наш выбор действительно имеет значение, и устремлять энер-

нию в этом направлении, даже если мы упустим немало других возможностей. Выбор ситуаций, в которых следует быть разборчивым, – возможно, самый важный из выборов, которые нам приходится делать.

Определение степени счастья

Уже много десятилетий во всем мире исследователи стараются определять уровни человеческого счастья — отчасти для того, чтобы выяснить, что делает людей счастливыми, отчасти для оценки социального прогресса. Обычно исследования уровня счастья проводятся посредством анкетирования, и показателями счастья, или “субъективного благополучия”, как его часто называют, служат ответы на перечень вопросов. Вот пример такой анкеты:

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ЖИЗНЬЮ

1. Моя жизнь близка к идеальной.
2. Условия моей жизни превосходны.
3. Я доволен своей жизнью.
4. К этому моменту я получил все, что для меня важно.
5. Если бы я мог прожить свою жизнь заново, я не стал бы менять в ней почти ничего.

*(Тест приводится с любезного разрешения
издательства Lawrence Erlbaum Associates.)*

Это — тест для определения степени удовлетворенностью уровнем жизни. Респонденты отмечают, в какой степени они согласны с каждым из утверждений по семибалльной системе, и сумма оценок составляет показатель степени субъективного благополучия.

В последние годы исследователи комбинируют ответы на такого рода анкеты с результатами определения счастья посредством других методов. Участники экспериментов повсюду носят с собой карманные компьютеры, которые периодически издают тонкий сигнал. В ответ на сигнал участники экспериментов должны отвечать на серию вопросов, высвечивающихся на экране компьютера. Особенность такого метода, известного под названием “отбор данных опыта”, заключается в том, что вместо того чтобы полагаться на ответы людей, способных не спеша оглянуться назад и оценить свои ощущения на протяжении прошедших месяцев, компьютер просит их оценить свои чувства в настоящий конкретный момент. После этого ответы людей, которые те давали на протяжении нескольких дней, недель или даже месяцев, объединяются. Результаты использования этого метода показали явное соответствие результатам использования анкет, вроде знакомой нам анкеты “Удовлетворенность жизнью”. Поэтому есть определенные причины для уверенности в том, что исследования с применением анкетирования дают нам верное представление о том, как люди оценивают свое благополучие.

И, что не удивительно, такие исследования, в частности, показывают: жители богатых стран счастливее жителей бедных стран³⁴. Несомненно, деньги имеют значение. Однако исследования также демонстрируют, что деньги имеют не настолько большое значение, как вы можете подумать. Как толь-

³⁴ Центральной фигурой среди тех, кто исследует вопрос счастья, является психолог Эл Динер. Среди новых работ Динера по этой теме см. E. Diener, “Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index,” *American Psychologist*, 2000, 55, 34–43; E. Diener, M. Diener, and C. Diener, “Factors Predicting the Subjective Well-Being of Nations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, 69, 851–864; E. Diener and E.M. Suh (eds.), *Subjective Well-Being Across Cultures* (Cambridge, MA: MIT Press, 2001); и E. Diener, E.M. Suh, R.E. Lucas, and H.L. Smith, “Subjective Well-Being: Three Decades of Progress,” *Psychological Bulletin*, 1999, 125, 276–302.

ко уровень национального дохода на душу населения превышает порог между бедностью и адекватной обеспеченностью, дальнейшее увеличение богатства страны почти не влияет на счастье ее жителей. Например, в Польше и в Японии одинаковое количество счастливых людей, хотя среднестатистический японец почти в десять раз богаче среднестатистического поляка. Поляки гораздо счастливее венгров (а исландцы — американцев) несмотря на примерно одинаковый уровень их благосостояния.

Если не оценивать благополучие разных наций в определенный момент времени, а исследовать жизнь нации в разные периоды времени, мы увидим то же самое. За последние сорок лет доход на душу населения в Америке (с учетом инфляции) возрос более чем вдвое. Доля домов с посудомоечными машинами выросла с 9 процентов до 50. Доля домов с сушилками для одежды возросла с 20 процентов до 70. Доля домов с кондиционерами воздуха возросла с 15 процентов до 73. Означает ли это, что у нас стало больше счастливых людей? Вовсе нет. Еще более поразительным фактом служит то, что в Японии доход на душу населения за последние сорок лет вырос внятеро, но и там не наблюдалось осязаемого увеличения показателей индивидуального благополучия.

Но если деньги не делают людей счастливее, то что? Самым важным фактором, влияющим на уровень счастья, нам представляются хорошие социальные отношения. Люди, состоящие в браке, имеющие близких друзей и тесно общающиеся со своими семьями, счастливее тех, кто всего этого не имеет. Люди, участвующие в мероприятиях религиозных общин, счастливее тех, кто этого не делает. Похоже, иметь связи с другими людьми — гораздо важнее для субъективного благополучия, чем быть богатым. Но спешу вас предупредить. Мы можем быть уверенными в том, что существует связь между способностью к тесному общению и возможностью ощущать счастье. Однако менее ясно, что здесь является причиной, а что — следствием.



"Страна, из которой приехал дедушка, была вонючей дырой, где царила невообразимая бедность, и где все всегда были счастливы!"

ДЕНЬГИ И СЧАСТЬЕ

© The New Yorker Collection 2000 David Sipress from cartoonblank.com. All Rights Reserved.

Ведь понятно, что несчастные люди с гораздо меньшей вероятностью, чем люди счастливые, заводят близких друзей, уделяют время семье и долгое время состоят в браке. По крайней мере, можно считать возможным то, что сначала возникает счастье, а потом — близкие отношения. Мне представляется очень вероятным, что эта причинная связь является двухсторонней: счастливые люди привлекают к себе, а нахождение среди других людей делает человека счастливым.

В контексте нашей дискуссии о свободе выбора и самостоятельности также важно отметить, что во многом социальные связи реально снижают степени свободы, возможности

выбирать и самостоятельности. Например, супружество — это посвящение жизни конкретному человеку, которое ограничивает свободу и возможность выбора сексуальных партнеров и даже просто партнеров для общения. Серьезная дружба тоже оказывает на вас значительное ограничивающее влияние. Быть чьим-то другом — значит принимать на себя немалую ответственность и обязательства, которые временами могут умерять вашу свободу. То же самое справедливо в отношении семьи. В значительной степени это справедливо в отношении участия в деятельности религиозных организаций. В большинстве религиозных институтов всех членов сообщества призывают вести определенный образ жизни и брать на себя ответственность за благополучие собратьев по общине. Хотя это и может показаться парадоксальным, но, как видно, то, что, казалось бы, способствует счастью большинства людей, скорее сковывает нас, а не добавляет свободы. Как же согласовать этот тезис с популярным представлением — свобода выбора ведет к счастью и благополучию?

Этому несоответствию посвящены две недавно вышедшие книги. Первая из них, написанная психологом Дэвидом Майерсом, называется “The American Paradox: Spiritual Hunger in an Age of Plenty”. Вторая книга, принадлежащая политологу Роберту Лейну, называется “The Loss of Happiness in Market Democracies”. В обеих книгах утверждается: повышение материальной обеспеченности не принесло с собой повышения субъективного благополучия. Но авторы этим не ограничились. Они считают, что мы реально претерпеваем значительное снижение уровня благополучия. Вот какие данные приводит Майерс: с 1960 года количество разводов в США удвоилось; число самоубийств среди подростков утроилось; уровень тяжких преступлений вырос вчетверо; население тюрем возросло в пять раз; процент детей, рожденных у неженатых родителей, вырос вшестеро; количество случаев сожительства без брака (которые реально являются верны-

ми предвестниками грядущего разрыва отношений) выросло в семь раз. Эти цифры никак не назовешь признаками улучшения благополучия. Лейн отмечает, что количество случаев серьезной клинической депрессии выросло более чем втрое за период жизни двух последних поколений, а с 1900 года по 2000 год процентный показатель количества людей, страдающих этим расстройством, вырос, возможно, в десять раз. Все эти явления в огромной степени способствуют развитию стресса (одновременно обостряясь благодаря ему же) — стресса, который, в свою очередь, способствует появлению гипертонии и сердечных болезней, снижает иммунитет и вызывает беспокойство и недовольство жизнью. Но, как очень просто выразился Лейн, в дополнение к другим факторам, обостряющим наши современные недуги:

Перед нами возникает слишком много важных вопросов выбора [...] которые приходится решать, невзирая на перегруженность ими [...] и при отсутствии традиционных ограничений [...] жизнь требует от нас открывать или создавать персональную идентичность вместо того, чтобы принять некую идентичность как данность.

Все учащающиеся случаи депрессии — особенно красноречивый факт. Я буду обсуждать депрессию в Главе 10, а сейчас хочу отметить важный парадокс. Ранее в этой главе я писал о работе Мартина Селигмана по выявлению “приобретенной беспомощности” и ее связи с депрессией. Результаты исследований этого ученого явно наводят на мысль о том, что чем большим контролем будут обладать люди, тем в меньшей степени они будут беспомощными и, таким образом, менее подавленными. Также я отмечал, что в современном обществе мы обладаем большей свободой выбора и, таким образом, большим контролем, чем обладали люди когда-либо прежде. Сложите вместе два этих факта, и, наверное, можно полагать, что депрессия проходит, как полиомиелит, а самостоятельность и свобода выбора при этом служат психологическими вакцинами. Вместо этого мы видим,

ник депрессия распространяется со скоростью эпидемии. Неужели теория Селигмана о беспомощности и депрессии не верна? Я так не думаю; существует много явных свидетельств в ее пользу. Тогда может ли быть так, что свобода выбора — вовсе не такое замечательное благо, как принято считать?

Лейн пишет, что мы расплачиваемся за улучшение материального благосостояния и увеличение степени свободы существенным снижением качества и количества контактов с людьми. Мы больше зарабатываем, больше тратим, но меньше времени проводим с другими. Свыше четверти американцев сообщают, что они одиноки, и чувство одиночества, как видно, проистекает не из-за того, что человек находится один, а из-за недостатка тесных и доверительных отношений. Мы все реже бываем в гостях у соседей. Мы все реже наносим визиты родителям и еще реже встречаемся с другими родственниками. И вновь этот феномен добавляет тяжести висящему на нас бремени выбора. Как пишет Лейн, “того, что раньше нам давали соседство с людьми и работа, теперь необходимо достигать; людям приходится самим заводить себе друзей [...] и активно развивать свои семейные связи”. Другими словами, мы больше не обладаем правом по рождению на наше социальное окружение; вместо этого наше социальное окружение стало результатом намеренного и вдумчивого выбора.

Проблема времени

Поддержание социальных связей требует времени. Во-первых, необходимо время, чтобы создавать тесные связи. Чтобы развилась настоящая дружба или романтические отношения, нам нужно достаточно глубоко узнать другого человека. Только в Голливуде такие связи возникают мгновенно и без усилий. А близкие отношения — не просто знакомства — это то, чего хочет и в чем пуждается большинство людей. Во-вторых, когда устанавливаются такие близкие связи, нам необходимо

уделять время на их поддержку. Когда семья, друзья, собираясь по религиозной общине нуждаются в нас, мы должны оказаться с ними. Когда возникают разногласия или конфликты, мы должны оставаться в игре и все улаживать. Кроме того, потребность в вас у друзей и семьи не возникает по расписанию, ее появление не впишешь в ежедневник и не занесешь в карманный компьютер Palm Pilot. Такие потребности возникают тогда, когда возникают, и мы должны быть готовы к тому, чтобы на них откликнуться.

У кого есть на все это время³⁵? Кто обладает столь гибким графиком работы и свободным пространством среди нагромождения дел, чтобы оказываться рядом с близкими людьми, когда нужно, и не распыляться за это первыми? Только не я. Время – очень дефицитный ресурс, и по какой-то причине, несмотря на то, что “экономящие время” технологии появляются одна за другой, свободного времени у нас становится все меньше и меньше. И снова я утверждаю, что в огромной степени дефицит времени усугубляется все увеличивающимся многообразием вариантов выбора, которые нам приходится обдумывать, переоценивать, принимать в их отношении решения и, возможно, сожалеть о них. Заказать ли столик в своем любимом итальянском ресторанчике или в том новом бистро? Снять ли коттедж на озере или раскошелиться и махнуть в Италию, в Тускани? Снова заняться рефинансированием? Довольствоваться ли услугами этого сетевого провайдера или подключиться к Интернету по другому каналу? Может, продать часть своих акций? Поменять медицинскую страховку? Завести кредитную карточку с более выгодной процентной ставкой? Может, испробовать это новое лекарство на травах? Из-за траты

³⁵ Я написал о проблеме времени в книге *The Costs of Living: How Market Freedom Erodes the Best Things in Life* (Philadelphia: Xlibris, 2001). Об этой же проблеме блестяще говорит социолог Арли Хохшилд в книге *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work* (New York: Metropolitan, 1997).

времени на решение проблем выбора нам не хватает его на то, чтобы быть хорошим другом, хорошим супругом, хорошим родителем или хорошим прихожанином.

Свобода или преданность

У становление и поддержка значимых отношений с людьми требует нашего согласия быть связанным или ограниченным этими отношениями, даже когда не хочется. Как только люди берут на себя обязательства перед другими, иного выбора у них не остается. Историк и экономист Альберт Хиршман в своей книге *Exit, Voice, and Loyalty* высказал идею о том, что, когда люди несчастны, в качестве реакции на это состояние они могут выбрать два способа. Они могут выйти из ситуации либо протестовать, высказываясь о том, что их гнетет. Когда мы имеем дело с товарами или услугами, устранение — наша характерная реакция на недовольство. Если какой-то ресторан нам больше не нравится, мы начинаем ходить в другой. Если наши некогда любимые хлопья па завтрак становятся слишком дорогими, мы переключаемся на другую марку. Если на нашем любимом курорте становится слишком тесно от отдыхающих, мы находим другой. Одно из принципиальных положительных свойств свободного рынка заключается в том, что люди имеют возможность выразить свое недовольство, прибегнув к выходу из ситуации.

В отношениях с людьми дело обстоит по-другому. Мы не отвергаем возлюбленных, друзей или религиозные общины так же просто, как рестораны, хлопья к завтраку или курорты. Поступать с людьми подобным образом в лучшем случае невежливо, а в худшем — достойно осуждения. Вместо этого мы обычно высказываем наше недовольство, надеясь повлиять на возлюбленного, друга или общину. И даже когда эти попытки не удаются, мы чувствуем, что их надо продолжать. Выход из ситуации или отвержение людей — это последнее, крайнее средство.

Большинство людей считают, что крайне важно уравновешивать на одной чаше весов конфликтные импульсы, продиктованные стремлением к свободе выбора, а на другой чаше — верность и преданность. Как определять этот баланс, каждый решает сам. Те, кто особо ценит свободу выбора и личную инициативу, будут оставаться в стороне от связывающих по рукам и ногам отношений; те, кто ценит стабильность и преданность, будут стремиться к таким отношениям. Многие попробуют создать некую комбинированную форму отношений, в которых уважались бы и те, и другие ценности. Если мы терпим поражение в попытках установить именно такие отношения, которые нам хочется, то чувствуем, что кроме нас самих винить в этом некого. А поражения мы терпим часто.

Социальные институты могут облегчать эту проблему, устанавливая ограничения, которые, хотя и могут подвергаться трансформации, но не могут легко нарушаться по выбору того или иного человека. Благодаря тому, что нам даны более четкие “правила игры” — установления, определяющие, какую часть жизни каждому из нас следует посвящать себе и каковы наши обязательства перед семьей, друзьями и обществом, — значительная часть ответственности за принятие решений, связанных с социальными связями, с нас снимается.

Но цена за согласие выполнять установления, налагаемые социальными институтами, — это ограничение индивидуальной свободы. Стоит ли платить такую цену? Общество, которое позволяет нам отвечать на этот вопрос самостоятельно, уже дало нам ответ, ибо, предоставив людям право выбора, оно выступает за свободу. А общество, которое не позволяет нам ответить на этот вопрос самостоятельно, также дало нам ответ, выступая за ограничения. Но если неограниченная ничем свобода может затруднять для человека преследование целей, которые он ставит выше всего, значит уместно предположить, что некоторые ограничения идут всем на пользу. И если “ограничение” иногда дает большую волю, в то время как “свобода” приводит

к своего рода порабощению, значит люди поступали бы мудро, соглашаясь на разумные ограничения.

Решения второго порядка

Одним из способов облегчать бремя свободы выбора — принятие решений о том, когда принимать решения. Именно это ученые-юристы Кэсс Санстайн и Эдна Ульманн-Маргалит называют решениями второго порядка³⁶. Один из видов решений второго порядка — это решение соблюдать правило. Если пристегивание ремнями безопасности в автомобиле является для вас правилом, вы всегда будете пристегиваться, и вопрос о том, стоит ли это делать, чтобы проехать одну милю до магазина, просто не возникает. Если вы примете за правило никогда не изменять своему партнеру, это исключит бесконечные и мучительные раздумья в отношении соблазнов, которым вы могли бы подвергаться. Наличие дисциплины для соблюдения правил, установленных вами для себя, — это, конечно, другой вопрос, но одно совершенно ясно: следование правилам избавляет вас от принятия многих мучительных решений в повседневной жизни, например каждый раз, когда вы садитесь в машину, и каждый раз, когда отправляетесь на вечеринку.

Допущения гораздо менее обязательны к тому, чтобы им следовать, чем правила. Допущения подобны установке по умолчанию тех или иных элементов компьютерных приложений. Когда я настраиваю текстовый редактор, чтобы шрифт “Times 12” устанавливался по умолчанию, мне не приходится думать об этом. Когда же я иной раз выполняю какую-то особую работу, например готовлю текст для проецирования в большой аудитории, то могу использовать другой шрифт, а не

³⁶ C.R. Sunstein and E. Ullmann-Margalit, “Second-Order Decisions,” in C.R. Sunstein (ed.) *Behavioral Law and Economics* (New York: Cambridge University Press, 2000), pp. 187–208.

тот, что устанавливается по умолчанию. Но в 99,9 процентах случаев мое решение уже принято заранее.

Стандарты даже еще менее строгие, чем правила и допущения. Устанавливая какой-то стандарт, мы, по сути, делим мир вариантов выбора на две категории: вариантов, соответствующих стандартам, и тех, которые им не соответствуют. Затем, когда нужно делать выбор, нам требуется всего лишь рассмотреть варианты выбора первой категории. Как мы поняли из предыдущей главы, гораздо легче решить — является ли что-либо достаточно хорошим (мыслить, как “умеренный”), чем решить, является ли что-либо самым лучшим (мыслить, как “максимизатор”). Это особенно верно, если мы комбинируем стандарты с шаблонами, или привычками. Если мы решим, что при обнаружении чего-то соответствующего нашим стандартам именно это и надо выбирать, то целый ряд вопросов выбора отпадает. Дружба часто зиждется на комбинации стандартов и шаблонов. Нас привлекают люди, которые соответствуют нашим стандартам (интеллекта, доброты, характера, порядочности, ума), и мы держимся таких людей. Мы не делаем каждый день выбор, водить ли с подходящим человеком дружбу; мы просто с ним дружим. Мы не спрашиваем себя: получили бы мы больше от дружбы с Мэри, чем получаем от дружбы с Джейн. На свете существует бесчисленное множество Мэри, и если бы мы задавали себе такого рода вопросы, то без конца терзались бы сомнениями о том, сохранять ли нашу дружбу.

Итак, используя правила, допущения, стандарты и шаблоны для ограничения числа принимаемых нами решений, мы можем облегчать себе жизнь. Это дает нам больше времени на то, чтобы уделять внимание другим людям и решениям, которых мы не можем или не хотим избегать. Хотя за решения второго порядка приходится расплачиваться — в виде упущения каких-то лучших возможностей, — мы просто не смогли бы прожить без них ни дня.

В начала двадцатого века биолог Якоб фон Икскюль рассуждая о том, как эволюция оформила организмы, идеально приспособив их органы чувств и поведенческие способности для выживания, заметил, что “надежность выживания важнее богатства”³⁷. Другими словами, белка, живущая в лесной чаще, не обладает “богатством” опыта и свободы выбора, каким обладают люди, решая прогуляться по лесу. Но она обладает умением замечать то, что важнее всего, и понимать, как надо поступать для выживания, поскольку природа предусматривает необходимые ограничения в выборе. Природа помогает организмам определять присутствие пищи, самца или самки, хищников и прочих опасностей, и позволяет им осуществлять деятельность в небольшом диапазоне, достаточном, чтобы получать то, в чем они реально нуждаются. Для людей источником таких ограничений может служить культура. В рамках некоторых культур люди находятся под гнетом множества ограничений, а наша культура потребления десятилетиями борется за то, чтобы отбросить как можно больше всяческих ограничений. Как я утверждал с самого начала, человек может оказываться под гнетом и при тех, и при других условиях, если они доведены до крайности.

“Хочется” и “нравится”

Учитывая, насколько высоко мы ценим самостоятельность и свободу выбора, можно подумать, что возможность пользоваться ими делает нас счастливее. Обычно мы хотим получить то, что нам нравится, то есть то, что доставляет удовольствие.

Однако недавно появилось множество убедительных свидетельств того, что ощущения “хотения” и “расположенности” к чему-то возникают в совершенно разных системах мозга, кото-

³⁷ J. von Uexkull, “A Stroll Through the Worlds of Animals and Men,” in C.H. Schiller (ed.), *Instinctive Behavior* (New York: International Universities Press, 1954), pp. 3–59. Цитата — см. стр. 26.

рые часто, но отнюдь не всегда, работают вместе³⁸. Наркоманы отчаянно “хотят” получить наркотик (такова природа наркотической зависимости), даже достигнув стадии, когда прием наркотика приносит им очень мало удовольствия. А стимуляция определенных участков мозга может заставлять крыс “хотеть” пищи, хотя совсем не заметно, что она им “нравится”, даже когда они едят ее. Желание и расположенность при определенных обстоятельствах могут проявляться порознь, так же, как часто наблюдается отсутствие связи между нашими предпочтениями и тем, что мы на самом деле выбираем.

Помните, 65 процентов здоровых людей заявили, что если бы они болели раком, то предпочли бы сами выбрать курс лечения. Из тех людей, которые реально болели раком, 88 процентов сказали, что предпочли бы не делать такой выбор. Вероятно, мы всегда думаем, будто хотим выбирать, но когда это действительно приходится делать, нам это может не нравиться. Необходимость делать выбор во все большем числе жизненных аспектов вызывает у нас больше страданий, чем мы осознаем.

³⁸ K. Berridge, “Pleasure, Pain, Desire, and Dread: Hidden Core Processes of Emotion,” in D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage Foundation, 1999), pp. 525–557.

Упущенные возможности

Февраль. Стоит мороз. Улицы покрыты грязным снегом. Когда Энджела добирается в темноте на работу и возвращается домой, переживать очередную долгую зиму ей помогают мысли о следующем летнем отпуске.

Она размышляет о двух разных возможностях: поехать в тур по северу Калифорнии или провести неделю в пляжном бунгало на полуострове Кейп-Код. Каким образом она решает, как поступить? Она могла бы для начала обдумать то, что для нее важнее всего в отпуске. Энджеле очень нравится любоваться красотой природы, поэтому, разумеется, место проведения отпуска должно быть живописным. Она обожает проводить время на свежем воздухе, но очень не любит жару и зной, поэтому погода должна соответствовать ее предпочтениям. Ей нравятся длинные песчаные полосы безлюдных пляжей, но, помимо этого, она очень любит вкусную еду и шумную ночную жизнь, ей доставляет удовольствие наблюдать за людьми и глядеть на витрины. Правда, она терпеть не может густые толпы народа. Она очень любит физическую активность, но иногда не прочь провести день, просто развалясь в удобном кресле с книгой.

Так что же? Две задачи остаются нерешенными. Энджеле нужно оценить важность всех этих нюансов пребывания на том и на другом месте отпуска. Например, что важнее — хорошая погода или бурная ночная жизнь? Значит, ей надо сопоставить северную Калифорнию и Кейп-Код и посмотреть, как

они выглядят в сравнении. Если бы один из этих вариантов оказался лучше во всех отношениях, решать было бы легко. Но скорее всего Энджела обнаружит, что каждому из них присущи сильные стороны, которых недостает другому, и в конце концов ей придется обдумывать компромиссы. Тем не менее, если она переберет в уме все, что для нее важно, определит, насколько именно это важно, и оценит, насколько каждый из двух вариантов соответствует ее предпочтениям, то сможет сделать выбор.

А теперь предположим, что подруга Энджелы усложняет ее жизнь, подбросив мысль о чудесном маленьком коттедже в штате Вермонт. Там есть горы, куда можно ходить в походы, озера для купания, хорошие рестораны, там проводятся художественные фестивали, там летом теплые сухие дни и свежие прохладные ночи. Кроме того, по соседству с той деревней находится город Берлингтон, в котором по ночам бывает очень весело. Наконец, подруга отмечает, что поскольку у нескольких хороших друзей Энджелы в тех местах есть летние домики, она сможет проводить время с ними. Проведение времени с друзьями — это нечто такое, о чем она не задумывалась, делая выбор между Калифорнией и полуостровом Кейп-Код. Теперь ей нужно добавить это в перечень привлекательных нюансов. Более того, Энджеле может захотеться пересчитать очки, которые она дала в пользу первых двух мест отдыха. Привлекательность погоды на Кейп-Код может опуститься на пару пунктов, поскольку по сравнению с прохладной погодой Вермонта она не так уж замечательна.

Но возможность побыть рядом с друзьями заставляет Энджелу задуматься. Ее дети живут далеко от нее, и она по ним скучает. Если побыть с друзьями — это хорошо, то побыть с семьей — еще лучше. Может быть, там, где живут ее дети, есть красивые места, хорошие рестораны, может быть, там летом хорошая погода и есть чем заняться ночью. Или может быть, есть

какие-нибудь места, куда им будет интересно поехать с ней. Итак, во внимание принимаются новые возможности, и в перечень Энджелы добавляется новый привлекательный шанс (побыть с детьми).

Ясно, что ни один из вариантов не удовлетворит всех ее желаний. Ей непременно придется пойти на компромисс.

Майкл — способный учащийся старшего курса колледжа пытается сделать выбор между двумя рабочими местами. Работа А сулит хорошую стартовую зарплату, скромные возможности для продвижения по службе, отличные социальные гарантии и живую дружелюбную рабочую атмосферу. Работа В сулит скромную начальную зарплату, очень хорошие возможности для продвижения по службе, скромные социальные гарантии и довольно формальную иерархическую офисную структуру.

Пока Майкл раздумывает над вариантами А и В, в поле зрения появляется вариант С. Согласившись на работу С, он сможет жить в большом городе, где кипит интересная жизнь. Внезапно привлекательность местоположения предприятия — то, что Майкл вначале не принимал во внимание, — приобретает важность. Насколько проигрывают местоположения предприятий А и В, если сравнить их с местоположением предприятия С? В какой степени он готов отказаться от преимуществ в зарплате, социальных гарантиях и прочего, чтобы жить в большом городе?

Затем принимать решение становится еще труднее. В перспективе появляется еще одно рабочее место, расположенное близко от места жительства его семьи и старых друзей, а такой фактор Майкл тоже не принимал во внимание вначале. Насколько он для него важен? И наконец, подруга Майкла устраивается на очень хорошую работу в том самом городе, где находится рабочее место А. Насколько весом для него этот фактор? Да и вообще, насколько серьезны его отношения с этой девушкой?

Чтобы выбрать работу, Майклу придется задать себе ряд трудных вопросов. Готов ли он отказаться от большой зарплаты ради возможностей продвижения по карьерной лестнице? Готов ли он отказаться от преимуществ собственно работы ради преимуществ жизни в городе, где находится рабочее место? Готов ли он отказаться и от того, и от другого ради того, чтобы жить поближе к своей семье? Готов ли он пожертвовать и тем, и другим, чтобы быть рядом со своей подругой?

Одна из отрицательных сторон обилия выбора заключается в том, что каждый новый вариант пополняет перечень того, чем приходится жертвовать, и такие жертвы приводят к психологическим последствиям. Необходимость идти на компромиссы изменяет наши чувства относительно принимаемых нами решений; кроме того, такие компромиссы отрицательно влияют на степень удовлетворения решениями, которые мы в конце концов принимаем.

“Альтернативные издержки”

Экономисты отмечают, что качество любого имеющегося варианта выбора невозможно оценить, не оценивая качество его альтернатив. Одна из “издержек” любого выбора — отказ от хороших возможностей, которые сулит отвергнутый вариант. Такие потери называют “альтернативными издержками”.

При проведении отпуска на пляжах Кейп-Кода к “альтернативным издержкам” придется отнести посещение прекрасных калифорнийских ресторанов. Если устроиться на работу поблизости от места жительства романтического партнера, придется пожертвовать возможностью находиться рядом с семьей. Каждый выбор, который мы делаем, подразумевает, что мы упускаем определенную выгоду.

Если не думать об “альтернативных издержках”, то, принимая решение, можно пойти по неверному пути. Я часто слышу,

как арендаторы жилья оправдывают свое решение купить дом, тем, что им надоело пополнять активы домовладельца. Платить по ипотеке — значит вкладывать деньги, а оплачивать ренту — все равно, что выбрасывать деньги в окно. На первый взгляд такая линия мышления оправдана, но если копнуть глубже, это вовсе не очевидно. Вот как размышляют большинство покупателей домов: “Я должен выплатить 50 000 долларов. Мои ежемесячные расходы, включая ипотечные выплаты, налоги, страховые взносы и плату за коммунальное обслуживание, будут теми же, какими были бы, если бы я платил ренту. И тогда, благодаря инвестиции в 50 000 долларов, мои ежемесячные расходы на жилье будут работать на меня, пополняя мои активы, а не активы моего домовладельца. Кроме того, я уверен, что, продав этот дом, получу за него больше, чем \$50 000”.

Нет сомнений в том, что приобретение собственного дома — это, как правило, разумное вложение денег. Но, принимая такое решение, покупатели упускают из вида потерю определенных возможностей при вложении 50 000 долларов в этот дом. Как еще можно поступить с этими деньгами? Можно было бы или вложить эти \$50 000 в акции или государственные облигации, или использовать их, чтобы закончить юридический колледж и увеличить свой заработок, или отправиться путешествовать по миру и закончить писать роман, который, как вы надеетесь, полностью изменит вашу жизнь. Некоторые варианты выбора более реалистичны, чем другие, и мудрость каждого из них зависит от ваших жизненных целей и правильного определения времени их достижения. Сейчас, когда я пишу эти строки, вкладывание денег в недвижимость выглядит более разумной мерой, чем покупка акций. Но в 1996 году ситуация на фондовом рынке была сказочно благоприятной, и вкладывание 50 000 долларов в нужные акции (да еще с правильной стратегией выхода из дела) могло бы принести целое состояние. Суть в том, что даже такие решения, которые кажутся абсолютно простыми, таят в себе “альтернативные издержки”. Их обдумыв-

ваше может и не привести к изменению вашего решения, но позволит вам более реалистично оценить все, что это решение повлечет за собой.

Согласно стандартным положениям, принятым у экономистов, при принятии решения следует учитывать потерю только таких возможностей, которые связаны с альтернативой, стоящей на втором месте по критерию выгоды. Итак, допустим, ваши варианты выбора, как провести субботний вечер, расположены в порядке их предпочтительности и включают в себя:

1. Обед в хорошем ресторане.
2. Скромный быстрый обед и просмотр кинофильма.
3. Слушание музыки в джаз-клубе.
4. Танцы.
5. Приготовление обеда для нескольких друзей.
6. Поход на бейсбольный матч.

Если вы пойдете в ресторан, то в “издержки” войдет все, что вы заплатите за съеденные блюда, плюс упущенная возможность посмотреть кинофильм. По мнению экономистов, именно на этом вам и следует заканчивать “подсчет издержек”. Это, кроме того, — прекрасный совет по управлению нашими психологическими реакциями на сделанный выбор. Обращайте внимание на то, что вы теряете, отказываясь от второй по выгоды альтернативы, но не теряйте энергию, расстраиваясь по поводу отвергнутого варианта, который стоял ниже в списке приоритетов и который вы бы все равно не выбрали.

Впрочем, следовать этому совету чрезвычайно трудно: рассматриваемые варианты выбора обычно содержат в себе множество нюансов. Если люди концентрируются на отдельных нюансах, а не на вариантах в целом, то разные варианты могут занимать второе место по предпочтительности (или даже первое) в зависимости от того, какой из отдельных нюансов

каждого варианта рассматривается. Поход в кино может быть наилучшим способом стимулировать интеллект. Слушание джазовой музыки — возможностью наилучшим способом расслабиться. Танцы могут быть самым приятным способом физически размяться. Поход на бейсбольный матч — самым лучшим способом немного выпустить пар. Обед дома с друзьями может быть лучшим способом насладиться душевным общением. Даже если перед вами лишь одна альтернатива, достойная занять второе место по предпочтительности, каждая из отвергнутых содержит очень привлекательные нюансы. Обед в ресторане означает отказ от возможностей стимулировать интеллект, расслабиться, размяться, выпустить пар и душевно пообщаться. В психологическом плане каждая альтернатива может сулить другую выгоду, которую вам придется отвергнуть, если вы выберете самый предпочтительный вариант.

Если предположить, что “альтернативные издержки” уменьшают привлекательность наиболее предпочитаемого варианта выбора и что упущенные возможности будут ассоциироваться со многими отвергнутыми вариантами, то чем больше у нас будет альтернатив выбора, тем больше переживаний мы будем испытывать из-за отказа от хороших возможностей. Чем сильнее будут наши чувства, связанные с “альтернативными издержками”, тем меньше удовлетворения мы получим от выбранной альтернативы.

Почему нельзя найти такую работу, которая позволяла бы иметь хорошую зарплату, возможности для карьеры, дружелюбное рабочее окружение, возможность проживания в хорошем городе (где, к тому же, работает мой романтический партнер) и близость к семье? Почему нельзя поехать в отпуск в такое место, где были бы и пляжи, и классные рестораны, магазины и интересные достопримечательности? Почему я не могу провести интеллектуально стимулирующий, расслабляющий, физически активный и скрашенный душевным общением вечер с друзьями? Благодаря существованию многочисленных аль-



"Оказалось, что мы так соскучились по театру и хорошим ресторанам, что отдали наших детей в приют."

**СУПРУГИ ОБНАРУЖИВАЮТ
УПУСКАЕМУЮ ВЫГОДУ,
ОБУСЛОВЛЕННУЮ
НАЛИЧИЕМ ДЕТЕЙ**

тернатив выбора нам легко вообразить альтернативы, которых не существует, т. е. сочетающие в себе привлекательные нюансы реально существующих альтернатив. Чем больше мы будем предаваться такого рода фантазированию, тем меньше удовлетворения принесет нам альтернатива, которую мы, в конце концов, выберем. Итак, мы вновь видим, как большое разнообразие выбора отрицательно действует на наши эмоции.

Если бы существовал способ объективно определять, где лучше всего провести отпуск, какая работа — лучше всех или как лучше всего провести субботний вечер, то, получая новые варианты для рассмотрения, люди лишь получали бы выгоду. Ведь каждый новый вариант может оказаться лучшим. Однако не существует объективно лучшего проведения отпуска, объективно лучшей работы или объективно лучшего способа отдохнуть в субботу. В конечном счете, качество значимых для людей решений о выборе — это субъективный опыт, который позволяет получить выбор. И если добавляющиеся варианты выбора ухудшают наш субъективный опыт, то для нас это тяжело.

Психология компромиссных выборов

Психология компромиссных выборов изучалась в процессе серии исследований, в которых участников просили принимать гипотетические решения о том, какой автомобиль купить, какую квартиру снять или на какую работу устроиться, основываясь на ряде факторов, включающих денежные расходы³⁹. Список альтернатив был таков, что, делая какой-либо выбор, участникам приходилось идти на компромисс, от чего-то отказываясь. Например, при выборе автомобиля одна модель

³⁹ См. M.F. Luce, J.R. Bettman, and J.W. Payne, *Trade-Off Difficulty: Determinants and Consequences of Consumer Decisions*. Monographs of the *Journal of Consumer Research series*, Volume 1, Spring, 2001.

могла отличаться более красивым дизайном, но содержать меньше элементов, обеспечивающих безопасность, чем другая модель. При выборе жилья одна из квартир могла оказаться просторнее, чем другая, но находиться в менее удобном месте.

В одном эксперименте участникам сказали, что автомобиль А стоит \$25 000 и считается очень надежным в смысле безопасности (8 баллов по десятибалльной шкале). Автомобиль В оценен в 6 баллов по шкале безопасности. Затем участников спросили — сколько должен стоить автомобиль В, чтобы быть таким же привлекательным для покупателей, как автомобиль А. Для ответа на этот вопрос требовалось сделать компромиссный выбор — в данном случае между безопасностью машины и ценой. Надо было решить, во сколько оценить каждый элемент, обеспечивающий безопасность. Если бы кто-то сказал, например, что машина В должна стоить лишь \$10 000, значит этот человек очень высоко оценивает дополнительные факторы безопасности, обеспечиваемые машиной А. Если же кто-то решил бы, что машину В можно оценить в \$22 000, значит дополнительную безопасность автомобиля А он ценит гораздо меньше. Участники справились с этой задачей без видимого труда. Но чуть позже им дали второе задание. Их попросили сделать выбор между автомобилем А с уровнем безопасности в 8 баллов при цене в \$25 000 и автомобилем В с уровнем безопасности в 6 баллов и по той цене, которую каждый из участников счел подходящей для того, чтобы сделать обе машины привлекательными. Как же они делали выбор между этим альтернативами?

Поскольку альтернативы были равноценными, можно подумать, будто половина людей выбрала более безопасную и более дорогую машину, а вторая половина выбрала менее безопасную, более дешевую машину. Но результат, полученный исследователями, оказался не таким. Большинство участников эксперимента выбрали более безопасный и дорогой автомобиль. Представ перед выбором, большинство людей решили не отказываться от безопасности ради дешевизны. Они посту-

нили так, будто важность безопасности для их решения была столь велика, что цена практически не играла роли. Этот выбор явно не походил на то, как люди поступили, выполняя задание, в котором надо было установить цену, делавшую две машины равноценными. Если бы они тогда подумали о том, что безопасность автомобиля имеет первостепенную важность, то установили бы очень низкую цену за автомобиль В. Но они этого не сделали. Нельзя сказать, что люди отказались по достоинству оценить безопасность машины. Скорее, когда дело дошло до выбора, им просто не понравилась та цена безопасности, которую они уже установили.

Даже несмотря на то, что их решение было чисто гипотетическим, участники испытали довольно сильное негативное чувство, делая выбор между машинами А и В. И если бы процедура эксперимента давала им такую возможность, они бы вообще отказались от принятия решения. В результате исследователи заключили, что необходимость идти на компромисс при принятии решений вызывает у людей уныние и нерешительность⁴⁰.

Понять, почему это так, не сложно. Представьте, что из двух автомобилей вы выбираете менее безопасный, чтобы сэкономить 5000 долларов, но позже попадаете в серьезную аварию. Смогли бы вы простить себя, если бы оказалось, что близкий вам человек мог избежать серьезных травм в случае поездки в более надежной машине? Разумеется, вам не очень-то хочется отказываться от безопасности ради низкой цены. Конечно, безопасность имеет первоочередную важность. Но это совершенно особенный случай.

⁴⁰ Очень содержательные рассуждения о том, как люди относятся к компромиссным выборам, когда принимают решения, см. в работах: А. Tversky, "Elimination by Aspects: A Theory of Choice," *Psychological Review*, 1972, 79, 281–299; и J.W. Payne, J.R. Bettman, and E.J. Johnson, *The Adaptive Decision Maker* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1993).

Впрочем, не такой уж особенный. Участники этих исследований продемонстрировали нежелание делать компромиссный выбор и тогда, когда им приходилось отказываться от чего-то важного, и тогда, когда на чашах весов оказывались пустяки. Похоже, столкновение с любой необходимостью компромиссного выбора чрезвычайно сильно нарушает душевное равновесие. И по мере того, как увеличивается количество альтернативных вариантов, делать компромиссные выборы становится все труднее.

Уклонение от принятия решений

Так как же поступают люди, если при принятии буквально каждого решения надо делать компромиссный выбор, а делать его ужасно не хочется? Один из вариантов – это откладывать принятие решения или уклоняться от него. Представьте себе, что идете в магазин, чтобы купить новую музыкальную аппаратуру, и в витрине видите вывеску с объявлением однодневной распродажи проигрывателей компакт-дисков. Вы можете купить популярную модель Sony всего за \$99, что намного меньше обычной цены. Купите ли вы ее или продолжите изучать другие марки и модели? Теперь представьте себе, что вывеска в витрине предлагает не только модель Sony за \$99, но и новейшую модель марки Aiwa за \$169, что также намного меньше обычной цены этой вещи. Купите ли вы один из этих проигрывателей или отложите принятие решения, чтобы поискать еще?

Когда исследователи опросили людей, они получили интересные результаты. В первом случае 66 процентов опрошенных сказали, что купят модель Sony, а 34 процента ответили, что подождут⁴¹. Во втором случае 27 процентов сказали, что купят модель Sony, 27 процентов сказали, что купят Aiwa, и 46 процентов ответили, что подождут. Подумайте, что это означает. Представ

⁴¹ A. Tversky and E. Shafir, "Choice under Conflict: The Dynamics of Deferred Decision," *Psychological Science*, 1992, 3, 358–361.

перед благоприятным вариантом, две трети людей готовы его выбрать. Но, имея перед собой два привлекательных варианта, лишь чуть больше половины людей готовы сделать покупку. Добавление второго варианта выбора порождает конфликт предпочтений, вынуждая идти на компромисс и выбирать между ценой и качеством. Не имея по-настоящему убедительной причины пойти тем или иным путем, потенциальные покупатели вообще не пользуются распродажей. Порождая конфликт предпочтений, второй вариант усложняет, а не облегчает выбор.

Потребители нуждаются в поводах для оправдания своего выбора, как мы видим на примере третьей гипотетической ситуации. Аналогичная однодневная распродажа предлагает проигрыватель Sony за \$99 и менее качественную модель Aiwa за обычную цену в \$105. В этом случае добавленный вариант выбора конфликта не создает. Sony лучше, чем Aiwa, да еще и продается по сниженной цене. Не удивительно, что почти никто не выбрал модель Aiwa. Удивительно другое: с проигрывателем Sony уходят целых 73 процента покупателей, а не 66 процентов, как в том случае, когда модель Sony предлагалась сама по себе. Благодаря присутствию явно проигрывающей альтернативы выбора потребителям легче решиться тряхнуть кошельком. Возможно, вид менее качественной модели Aiwa подстегивает уверенность людей в том, что покупка Sony — действительно выгодная покупка, хотя в магазине, где имеются десятки марок и моделей проигрывателей компакт-дисков, наличие этой второй альтернативы на самом деле ничего особенного не доказывает. Даже будучи хуже во всех отношениях, вторая альтернатива представляет собой “якорь”, или объект для сравнения, который мотивирует покупателей выбрать первую модель (см. Главу 3). “Якорь” помогает покупателям заключить, что проигрыватель Sony качественный и предлагается по хорошей цене. Случаи сложных компромиссных решений затрудняют поиски оснований для принимаемых решений, и принятие решений откладывается на потом; возможность простых компромисс-

ных решений облегчает обоснование принимаемых решений. Принятие решений при наличии одного варианта выбора в смысле сложности стоит где-то посередине.

Конфликт предпочтений побуждает людей уклоняться от принятия решений даже тогда, когда на карту поставлено ничтожно мало. В одном исследовании участникам предложили по \$1.50 за то, что они заполняют несколько анкет. После того, как участники выполнили задание, им предложили по красивой металлической авторучке вместо \$1.50, и при этом сообщили, что настоящая цена таких ручек — \$2. Семьдесят пять процентов людей выбрали ручки. В другом эпизоде участникам предложили \$1.50 или выбор между такой же металлической ручкой и двумя менее дорогими фломастерами (общей стоимостью также примерно в \$2). Теперь менее половины участников предпочли ручки и фломастеры деньгам. Как видим, конфликт предпочтений, порожденный добавленным вариантом выбора, затруднил решение о выборе между ручкой и фломастерами, и в результате большинство людей не выбрали ни то, ни другое, а взяли деньги. Трудно представить себе, как добавление пары дешевых фломастеров могло изменить в глазах людей ценность хорошей ручки по сравнению с \$1.50. Если в первом случае 75 процентов людей решили, что хорошая ручка — это лучшее приобретение, чем \$1.50, значит 75 процентов людей должны были бы так решить и во втором случае. Кроме того, должны были найтись такие люди, которые сочли бы, что получить два фломастера — еще лучше. Поэтому с ручками и фломастерами в кармане должно было уйти больше людей, чем с деньгами. Но случается совсем наоборот.

Вот еще один, более актуальный пример того, как из-за конфликта предпочтений люди избегают принятия решений⁴².

⁴² D.A. Redelmeier and E. Shafir, "Medical Decision Making in Situations that Offer Multiple Alternatives," *Journal of the American Medical Association*, 1995, 273, 302–305.

В этом исследовании врачам представляли историю болезни мужчины, страдающего остеоартритом, и спрашивали, пропишут ли они ему новое лекарство или направят пациента к врачу-специалисту. Почти 75 процентов врачей порекомендовали лекарство. Другую группу врачей представили перед выбором между двумя новыми лекарствами или направлением к специалисту. Теперь только 50 процентов врачей решили в пользу одного из лекарств, и это означает, что процент тех, кто решил в пользу направления к специалисту, удвоился. Направление к специалисту — это, конечно, способ уклониться от принятия решения.

В аналогичном случае законодателям описали плачевное состояние одной очень старой бесплатной больницы и спросили, порекомендуют ли они закрыть ее. Две трети законодателей порекомендовали закрыть больницу. Другой группе законодателей представили аналогичный случай, но с новым нюансом в виде добавившейся возможности вместо первой закрыть вторую старую больницу. Отвечая на вопрос, какую из двух больниц законодатели предпочли бы закрыть (они также могли по своему выбору не делать никаких рекомендаций), только четвертая часть законодателей порекомендовала закрыть ту или иную из них. Основываясь на этом эксперименте и аналогичных ему, исследователи заключили, что когда людям приходится обдумывать компромиссный вариант выбора, создающий конфликт предпочтений, все варианты выбора начинают выглядеть непривлекательными.

Принятие решений, заставляющее идти на компромиссные варианты, люди находят настолько неприятным, что готовы ухватиться за любые причины, которые помогли бы им сделать выбор. Поразмышляйте над итогами еще одного эксперимента⁴³.

⁴³ E. Shafir, I. Simonson, and A. Tversky, "Reason-Based Choice," *Cognition*, 1993, 49, 11–36

Представьте себе, что вы находитесь в составе присяжных, решающих вопрос опеки ребенка после относительно скандального развода супругов. Дело усложнено неясностями в отношении экономических, социальных и эмоциональных факторов, и вы решаете основывать ваш вердикт, целиком полагаясь на следующие немногочисленные факты:

Родитель А	Родитель В
<i>Средний заработок</i>	<i>Зарботок выше среднего уровня</i>
<i>Нормальное состояние здоровья</i>	<i>Незначительные проблемы со здоровьем</i>
<i>Среднее количество рабочих часов</i>	<i>Множество дальних командировок</i>
<i>Нормальное взаимопонимание с ребенком</i>	<i>Очень теплые отношения с ребенком</i>
<i>Относительно стабильная социальная жизнь</i>	<i>Повышенная социальная активность</i>
Кому из родителей доверить опеку ребенка?	

Представ перед этим сценарием, 64 процента опрошенных решили доверить ребенка родителю В. В то время как родитель А был как бы средним во всех отношениях, родитель В обладал двумя позитивными характеристиками и тремя негативными, и для большинства людей позитив перевесил негатив.

Но в самом ли деле было так? Другой группе респондентов представили в точности такую же информацию, но несколько иначе поставили вопрос: какому из родителей вы бы отказали в праве на опеку ребенка? Теперь, когда проблема была обрамлена таким негативным языком, процент проголосовавших за передачу ребенка под опеку родителя В упал с 64 процентов до 55.

Случаи трудного выбора, подобные вышеописанному, управляют людей в погоню за причинами обоснования их решений. Какого рода причины они ищут? В первом примере они ищут причины для благосклонности к одному из родителей. И родитель В дает им эти причины: высокий доход и теплые отношения с ребенком. Во втором случае люди ищут причины для того, чтобы отвергнуть одного из родителей. Родитель В дает им причины и для этого: проблемы со здоровьем, дальние командировки, слишком активная общественная жизнь. Respondенты придерживаются формулировки вопроса (“доверить” или “отказать”), используя ее как указатель причин, которые они ищут. Это — один из способов ослабить конфликт предпочтений или избежать его. Если вы рассматриваете только негативные факторы, значит вам незачем волноваться по поводу компромиссного отказа от позитивных.

Конфликт предпочтений — важная составляющая в тех примерах уклонения от принятия решений, которые я только что описал, но не единственная составляющая. Подумайте о попытках решить — покупать ли цифровой фотоаппарат на премию, выданную вам в конце года. Цифровой фотоаппарат позволит вам манипулировать изображением снятых вами кадров и легко рассылать их друзьям и родственникам, что для вас очень привлекательно. Стоит ли это приобретение таких больших денег? Какое-то время вы думаете над этим и принимаете решение. Теперь представьте, что вы пытаетесь решить — покупать ли на вашу премию горный велосипед? Вы обожаете гонять на велосипеде ради укрепления здоровья, особенно в холмистой местности рядом с городом, в котором живете. Стоит ли это приобретение таких больших денег? Какое-то время вы думаете над этим и принимаете решение. А теперь представьте, что вы пытаетесь решить — покупать горный велосипед или цифровой фотоаппарат. Каждый вариант выбора сулит как приобретения (полезные свойства, которые присущи первому и не присущи второму варианту), так и потери (полезные свойства, которые

не присущи первому в отличие от второго варианта). В Главе 3 мы видели, что людям свойственно неприятие потерь. Сила негативных чувств в результате потери ста долларов превышает силу удовольствия от приобретения ста долларов. Это означает, что если сравнивать горный велосипед и цифровой фотоаппарат, и то, и другое пострадает от сравнения. Выбрав фотоаппарат, вы приобретете качество и удобство цифровой фотографии, но потеряете возможность увлекательной езды по живописному ландшафту. Поскольку потери оказывают более сильное воздействие на людей, чем приобретения, обладание фотоаппаратом, который вы сравниваете с горным велосипедом, будет приносить меньше удовольствия, чем приносило бы, если бы вы думали о достоинствах только лишь фотоаппарата. То же самое истинно в отношении велосипеда. Этот пример вновь показывает, что всякий раз, когда мы вынуждены принимать решения с необходимостью идти на компромиссный выбор, мы испытываем меньше позитивных чувств по отношению к выбранному варианту, чем чувствовали бы, если бы альтернатив выбора у нас не было.

Это подтвердили и результаты эксперимента, в котором людей спрашивали, сколько они согласны платить за подписку на популярные журналы или приобретение видеокассет с популярными кинофильмами⁴⁴. Некоторым задавали вопросы о каком-нибудь одном журнале или фильме. Некоторых спрашивали о тех же самых журналах и фильмах, но при этом они были представлены в перечне других. Почти во всех случаях респонденты оценивали выше те журналы и фильмы, которые им представляли вне перечня других журналов и фильмов. Когда оценивались те же журналы, представленные в перечне других, каждый из журналов как выигрывал, так и проигрывал в результате сравнения. И поскольку потери в глазах людей выглядят крупнее, чем приобретения, конечный результат сравнения

⁴⁴ L. Brenner, Y. Rottenstreich, and S. Sood, "Comparison, Grouping, and Preference." *Psychological Science*, 1999, 10, 225-229.

будет негативным. Варианты выбора, которые мы обдумываем, обычно страдают от сравнения с другими вариантами.

Компромисс: эмоциональный дискомфорт способствует неправильным решениям

Почти все люди согласятся с мнением о том, что обдумывание всех “за” и “против” способствует принятию более правильных решений. Мы хотим, чтобы наши врачи взвешивали все “за” и “против”, прежде чем давать рекомендации по лечению. Мы хотим, чтобы наши финансовые консультанты тщательно обдумывали все “за” и “против”, прежде чем давать рекомендации по денежным вкладам. Мы хотим, чтобы сотрудницы журнала *Consumer Reports* оценивали все “за” и “против”, прежде чем давать советы потребителям. Но сами обдумывать компромиссные варианты выбора мы не желаем. И не хотим мы делать это потому, что процесс обдумывания “альтернативных издержек” и неизбежных потерь вызывает эмоциональный дискомфорт.

Эмоциональные издержки компромиссных решений не просто снижают наше чувство удовлетворения принятыми решениями, — они также влияют на качество самих решений⁴⁵. Существует множество свидетельств того, как негативные душевные состояния сужают наше восприятие. Вместо того чтобы рассмотреть все аспекты решения, мы сосредотачиваемся толь-

⁴⁵ M.F. Luce, J.R. Bettman, and J.W. Payne. *Trade-Off Difficulty: Determinants and Consequences of Consumer Decisions* — в монографиях журнала *Journal of Consumer Research* series, Volume 1, Spring, 2001. О роли позитивных эмоций при принятии решений, связанных с медициной, см. A.M. Isen, A.S. Rosenzweig, and M.J. Young, “The Influence of Positive Affect on Clinical Problem Solving,” *Medical Decision Making*, 1991, 11, 221–227. Об общем позитивном влиянии положительных эмоций на принятие решений см. A.M. Isen, “Positive Affect and Decision Making,” in M. Lewis and J. Haviland (eds.), *Handbook of Emotion* (New York: Guilford Press, 1993), pp. 261–277; и B.E. Fredrickson, “What Good Are Positive Emotions?” *Review of General Psychology*, 1998, 2, 300–319.

ко на одном или двух, возможно, игнорируя при этом те, которые очень важны. Помимо этого негативные эмоции отвлекают нас, заставляя фокусироваться на них самих, а не на принятии решения. С возрастанием важности потенциальных результатов компромиссных решений, влияние эмоций усиливается, что может сильно мешать процессу принятия нами решений.

Вредное воздействие негативных эмоций на мышление и принятие решений известно исследователям уже много лет. Относительно недавние свидетельства говорят о том, что позитивные эмоции оказывают противоположный эффект: пребывая в хорошем настроении, мы мыслим эффективнее. Мы обдумываем больше возможностей; мы готовы принимать в расчет такие обстоятельства, которые при других условиях не пришли бы нам в голову; мы замечаем тонкие связи между фактами, которые при других условиях могли бы упустить из вида. Такие пустяки, как маленькие подарки для врачей в виде конфет, повышают скорость и точность определения ими диагноза. В общем, позитивные эмоции позволяют нам расширить понимание встающих перед нами задач.

Из-за этого возникает своего рода парадокс. Казалось бы, чувствуя себя хорошо, мы качественнее мыслим. Сложные задачи, требующие обдумывания множества вариантов со множеством факторов (как в вопросе “на какую работу устроиться?”) требуют от нас самого качественного мышления. Однако, похоже, что эти задачи вызывают у нас такие эмоциональные реакции, которые ухудшают нашу способность осуществлять качественное мышление.

“Альтернативные издержки”, компромиссы и взрывы разнообразия выбора

Мы увидели, что по мере того как число рассматриваемых вариантов выбора возрастает, а количество привлекательных нюансов отвергаемых альтернатив накапливается, степень удов-

летворения выбранной альтернативой понижается. Это важная причина того, почему увеличение числа вариантов выбора может вредить нашему благополучию. Поскольку отвергнутые варианты не выходят у нас из головы, мы испытываем разочарование тем, что результаты наших решений омрачены мыслями о возможностях, которые мы рассматривали, но не выбрали.

В виду всех отрицательных эффектов “альтернативных издержек” появляется соблазн посоветовать игнорировать их при принятии решений. Если вынужденный отказ от выгоды затрудняет принятие решений и делает нас несчастными, то к чему о нем думать? К сожалению, очень трудно рассудить, хороши ли потенциальный денежный вклад, не думая о привлекательности альтернативных вариантов. То же самое верно в отношении работы, отпуска, медицинской процедуры, да и почти всего остального. Но как только мы начинаем рассматривать альтернативы, сразу возникает проблема “альтернативных издержек”. Редко бывает так, что один из вариантов выбора во всех отношениях явно лучше остальных. Делая выбор, почти всегда приходится отказываться от чего-то другого, представляющего ценность. Поэтому обдумывание “альтернативных издержек”, вероятно, является важнейшим аспектом мудрого принятия решений. Фокус — в умении ограничить диапазон возможных вариантов таким образом, чтобы сумма всех издержек не сделала непривлекательными все альтернативы.

Осознание всей тяжести бремени, накладываемой на нас “альтернативными издержками”, может помочь нам лучше понять результаты исследования, упомянутого в Главе 1, в которой две группы участников знакомилась с разнообразными сортами высококачественных джемов на демонстрационном прилавке в магазине деликатесов. Части людей представили шесть разных образцов, остальные же изучали двенадцать четыре образца. Можно было попробовать любой из сортов, и, кроме того, всем выдавался купон на однодолларовую скидку при покупке любого сорта джема. Большой набор образцов привлек к

себе большее количество публки, хотя в этом случае отдельные люди пробовали примерно такое же количество джемов, как в первом. Примечательно, что вероятность покунки джемов теми, кто ознакомился с большим набором вариантов, была меньшей, причем существенно, по сравнению с теми людьми, которые изучали малый набор.

В другом исследовании студентам предлагали на выбор по шесть или по тридцать разных тем дополнительных письменных работ. Среди тех студентов, которым предложили шесть тем, работу написало большее число людей, чем среди студентов, которым предложили тридцать тем. Кроме того, качество письменных работ студентов первой группы оказалось лучше.

В третьем исследовании студенты оценивали по шесть или по тридцать сортов шоколадных конфет по их внешнему виду, затем выбирали по одной и оценивали ее вкус, и после этого им предлагали за участие в исследовании небольшую коробку шоколадных конфет или денежную плату на выбор. Студенты, ознакомленные с тридцатью разными сортами конфет, поставили им менее высокие оценки, и меньшее число представителей этой группы соглашались после эксперимента взять коробку конфет вместо денег, по сравнению с теми студентами, которые оценивали только шесть сортов конфет.

Результаты этих экспериментов выглядят парадоксальными. Ведь ясно, что вы с большей вероятностью найдете то, что вам нравится, среди двадцати четырех или тридцати вариантов выбора, нежели среди шести вариантов. В худшем случае дополнительные варианты не увеличат такую вероятность, но они не должны ее и уменьшить. Но когда перед вами двадцать четыре сорта джема, легко представить, что многие из них отличаются привлекательными качествами: необычностью вкуса, нежностью вкуса, консистенцией, цветом и Бог знает, чем еще. Когда человек приходит к какому-то решению, разнообразные привлекательные качества не выбранных им джемов уже успевают накопиться, и самый предпочтительный джем выглядит

не таким уж исключительным. Возможно, именно этот джем заслуживает первого места в конкурсе, но его “счет привлекательности” уже не так высок, чтобы его хотелось купить. Аналогичным образом обстояло дело с темами для письменных работ. Некоторые из них могли привлекать тем, что студенты уже много о них знали, иные — своим провокационным характером, другие — тем, что имели для кого-то персональную значимость, прочие — тем, что содержали идеи, которые студенты обсуждали на занятиях по другому предмету. Но потенциальная привлекательность каждой из тем уменьшала привлекательность всех прочих. В результате ни одна из них не выглядела достаточно привлекательной, чтобы побороть инертность студента, заставив его начать работу. Тем не менее, все-таки сев за работу и пытаясь написать что-нибудь по выбранной теме, студент отвлекается, вспоминая об интересных для него, но отвергнутых темах. Это может мешать ему мыслить ясно. Возможно, что негативная эмоция, возникшая в связи с необходимостью пойти на компромиссный выбор, сузит мышление студента. В любом случае качество письменной работы пострадает.

Несколько лет назад, когда мы с женой ездили в Париж отдыхать, я пережил опыт, смысл которого был не в силах понять до тех пор пока не начал писать эту главу. Мы прибыли в Париж из Лондона прекрасным солнечным днем. Мы не спеша прогулялись по одному из великолепных парижских бульваров, а затем начали искать место, где бы поесть, тем более, что возможности посетить парижский ресторан мы давно ждали с нетерпением. Меню каждого ресторана, мимо которого мы проходили, было вывешено у входа. Первый же ресторан, который нам попался, предлагал великое множество кулинарных изысков, и я был готов закончить наши поиски прямо там. Но как можно находиться в Париже и просто забрести в первый попавшийся ресторан? Поэтому мы пошли дальше и посмотрели еще один ресторан. А потом еще один. А потом еще. Почти каждое заведение из тех, что мы видели, казалось замечательным. Но по прошествии примерно часа, после

того, как изучил с дюжину меню, я вдруг почувствовал, что теряю аппетит. Рестораны, которые встречались нам по дороге, казались все менее и менее привлекательными. К концу часа мне казалось, что я с радостью вообще отказался бы от обеда.

Похоже, я открыл совершенно новый и очень эффективный метод похудения — насыщение посредством симуляции. Вы просто воображаете, что поедаете любимые вами блюда, а когда вообразите достаточно трапез, начинаете насыщаться. И когда, наконец, придет время сесть за стол и есть, у вас не будет особенно сильного аппетита. Фактически, случившееся представляло собой наращивание объема “альтернативных издержек”. Пока я знакомился со следовавшими одна за другой привлекательными альтернативами, каждая новая альтернатива просто уменьшала потенциальное удовольствие, которое я чувствовал бы, сделав свой выбор. В конце концов, от потенциального удовольствия вообще ничего не осталось.

Ясно, что совокупность “альтернативных издержек” в результате расширения выбора может снижать удовлетворение. Это может даже сделать человека несчастным. Но мне думается, что для такого спада настроения существует еще одна причина, и я её проиллюстрирую следующим примером. До недавнего времени я проживал в штате Пенсильвания в Свартморе — красивом одноэтажном городке, где находится колледж, в котором я преподаю. Этот город хорош очень многим. Он полон зелени, там растет множество огромных величественных деревьев. Там спокойно и тихо. Там нет преступности. Там хорошие школы. До места работы я мог ходить пешком. Короче говоря, жить в Свартморе — замечательно. Но мне явно не хватало там хорошего магазина видео-фильмов. В Свартморе есть лишь филиал одной национальной торговой сети, и хотя в этом магазине предлагалось огромное множество самых новых кассовых кинофильмов, выбор менее коммерческих и старых фильмов был очень скудным. А уж фильмов на каких-либо иностранных языках там почти совсем не имелось. Для меня это было проблемой — ведь

именно я занимался выбором фильмов для совместного просмотра с семьей и с друзьями.

Выбор кинофильма для других людей не относится к моим самым любимым занятиям (возможно, вы помните — такой пункт есть в тесте на определение склонности к максимизации из Главы 4). Когда занимаешься этим, чувствуешь: обязан выбрать такой фильм, который удивил бы людей и всем очень понравился. В моем кругу насмешки над виновником неудачного выбора фильма стали чем-то вроде увлекательной игры. Но с другой стороны, “критики” всего лишь шутили, ведь все прекрасно понимали, что выбор в нашем местном магазине видео оставляет желать лучшего. У нас в Свартморе никто не возлагал больших надежд на того, кто выбирал видеозаписи, и не возлагал на него вины всерьез, какой бы фильм тот ни принес.

Потом я переехал в самый центр Филадельфии. В трех кварталах от моего дома находится магазин видео, в котором продается все. Фильмы всех эпох, всех жанров, всех стран. Итак, что теперь поставлено на карту, когда я отправляюсь взять напрокат видеокассету для коллективного просмотра? Теперь-то кто будет виноват в том, что я принесу такой фильм, просмотр которого все сочтут бесполезной трагедией времени? Теперь результат моего выбора больше не будет отражением качества магазина, а станет отражением качества моего вкуса. Наличие множества привлекательных вариантов выбора означает, что оправданий для неудачи больше не существует. Вина за плохой выбор будет лежать только на мне, и важность потенциальных результатов моих походов в магазин видео сильно возросла.

Даже такие мелочи, как решения о прокате видеофильмов, приобретают важность, если мы верим, что результаты этих решений открывают окружающим нечто важное о нас самих¹⁶.

¹⁶ Рассуждения о самообличении и самооценке см. в статье B. Weiner, “An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion,” *Psychological Review*, 1985, 92, 548 - 573.

Выбор и его обоснования

С ростом важности потенциальных результатов принимаемых решений мы ощущаем все большую потребность в том, чтобы оправдывать наши решения. Мы чувствуем, что обязаны объяснять — по крайней мере, самим себе, — почему мы сделали тот или иной выбор. Такая потребность в тщательных поисках обоснований представляется полезной; пожалуй, она должна улучшать качество нашего выбора. Однако она во все не обязательно его улучшит.

Может показаться очевидным, что каждый выбор требует обоснования, но несколько недавних экспериментов говорят о другом: следование этой простой модели принятия решений не всегда приводит к правильным решениям. В одном исследовании участников попросили попробовать и оценить пять разных сортов джема. Одной группе не давали никаких предварительных инструкций. Второй группе велели продумать причины, по которым они ставят оценки разным сортам. После дегустации исследователи сравнили оценки участников эксперимента с оценками экспертов, опубликованных в журнале *Consumer Reports*. Было обнаружено, что те участники эксперимента, которым не давали предварительных инструкций, поставили оценки, оказавшиеся ближе к оценкам экспертов, в отличие от оценок участников, которым дали инструкции продумать причины своих оценок. Хотя такой результат не обязательно показывает, обдумывание обоснований решений ухудшает их качество, становится ясно — обдумывание может изменять решения. Получается, люди не всегда сначала думают, а потом принимают решение.

В другом исследовании учащихся колледжа просили оценить пять постеров из тех, что часто украшают комнаты студенческих общежитий. На двух постерах были репродукции картин Моне и Ван Гога. На трех других — карикатуры или фотографии животных. Предварительный эксперимент с другой группой студентов показал, что большинство людей предпочли

репродукции Ван Гога и Моне нехитрым постерам с карикатурами и животными. В основном же эксперименте половину студентов попросили написать краткое резюме, объясняющее, по какой причине им нравится или не нравится каждый из пяти постеров. Их заверили, что никто не будет читать то, что они напишут. Второй половине студентов такой инструкции не давали. Затем студенты поставили оценки каждому постеру, и ведущий сказал им, что они могут взять один из постеров себе. Копии всех постеров были свернуты в рулоны пустой стороной наружу, то есть студентам было незачем волноваться о том, что об их вкусе будут судить другие. Через несколько дней каждому из участников опыта позвонили по телефону и спросили, насколько он доволен своим постером? По-прежнему ли он его хранит? Висит ли он на стене? Планирует ли он взять постер с собой домой на летние каникулы? Не хотел бы он его продать?

Первый интересный результат этого исследования заключался в том, что люди, которых попросили изложить на бумаге свои мысли, предпочли постерам с живописью постеры с неприязнительными картинками. В отличие от них, те, кого не просили приводить никаких обоснований, предпочли живопись. Похоже, требование к людям привести причины их предпочтений, даже всего лишь для самих себя, изменяет эти предпочтения. Подтверждая наличие такого эффекта, участники эксперимента, описавшие обоснования своего выбора, оказались в большей степени склонны взять себе постер с нехитрой картинкой, чем те, кто никаких обоснований не приводил. Но важнее всего следующее: в телефонных разговорах выяснилось, что студенты, описавшие обоснования своего выбора, были менее удовлетворены выбранным постером, в отличие от тех, кто не описывал обоснований. Им меньше хотелось сохранить свой постер, повесить его на стену, отвезти домой и в большей степени хотелось продать его.

Эти исследования показывают — когда людей просят привести обоснования их предпочтений, им может оказаться трудно подобрать нужные слова. Порой бывает так, что некие аспекты их реакций, не являющиеся самыми важными детерминантами их чувства в целом, тем не менее, легче поддаются описанию на словах. Людям может оказаться менее сложным делом объяснить, почему один постер забавней другого, нежели объяснить, почему репродукция Ван Гога красивее репродукции Моне. Они подбирают слова как могут, и приводят их в качестве основы своего предпочтения. Но как только слова произнесены, они приобретают особое значение для того, кто их произнес. В момент выбора эти ясные, выраженные в словах обоснования очень много весят. По прошествии времени обоснования, изложенные в словах, отходят на второй план, и у людей не остается иных предпочтений, кроме тех, которые не были высказаны и которые не побудили бы их выбрать постеры, реально выбранные ими. По мере того как яркость вербализованных обоснований меркнет, то же самое происходит и с удовлетворением принятыми решениями.

В качестве последнего примера расскажу о том, как влюбленные пары среди учащихся колледжа были приглашены для участия в исследованиях влияния романтических отношений на учебу в колледже. После первой лабораторной сессии участники раз в неделю в течение четырех недель заполняли анкету с вопросами об их отношениях. В ходе лабораторной сессии половину участников попросили письменно проанализировать причины, по которым их отношения с романтическим партнером такие, какими они являются. Вторая половина участников писала объяснения тому, почему они выбрали ту или иную специализацию. Как вы, наверное, догадались, письменный анализ романтических отношений изменил мнение людей. У некоторых оно стало более позитивным; у других более негативным. Но их мнения изменились. Снова на ум приходит очень вероятное объяснение, согласно которому то, что легче всего вы-

разить словами, не обязательно является самым важным. Но как только аспекты взаимоотношений выражаются словами, их важность для высказавшегося приобретает дополнительное значение⁴⁷.

Согласно более оптимистическому мнению о результатах этого исследования, процесс анализа взаимоотношений приводит к глубокому пониманию их подлинной природы. Однако факты свидетельствуют о другом. Когда студентов, анализировавших свои отношения, сравнили со студентами, не делавшими этого, исследователи обнаружили: не подверженные анализу мнения об отношениях послужили лучшими предсказаниями того, сохранятся ли отношения такими же через несколько месяцев, в отличие от мнений, полученных посредством тщательного анализа. Некоторые из тех, кого просили анализировать отношения, выразившие их позитивную оценку, в течение шести месяцев уже расстались со своими партнерами. Как и в случае с оценкой постеров, попытка предъявить обоснования решения может на время выдвинуть в мыслях на первый план

⁴⁷ Пример с пробами джема см. в T.D. Wilson and J.S. Schooler, "Thinking Too Much: Introspection Can Reduce the Quality of Preferences and Decisions," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1991, 60, 181–192. Пример с оценками постеров см. в T.D. Wilson, D.J. Lisle, J.S. Schooler, S.D. Hodges, K.J. Klaren, and S.J. LaFleur, "Introspecting About Reasons Can Reduce Post-Choice Satisfaction," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1993, 19, 331–339. Пример с исследованиями романтических отношений см. в T.D. Wilson and 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*, 1993, 19, 409–418. Также см. T.D. Wilson, D.S. Dunn, J.A. Bybee, D.B. Hyman, and J.A. Rotundo, "Effects of Analyzing Reasons on Attitude-Behavior Consistency," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47, 5–16. Также см. J. McMackin and P. Slovic, "When Does Explicit Justification Impair Decision Making?" *Applied Cognitive Psychology*, 2000, 14, 527–541. В данной работе авторы пытаются выделить такие решения, которые улучшены обоснованиями их причин, и такие решения, которые ими ухудшены.

малозначительные соображения, и в результате у человека может родиться менее, а не более точная оценка своего подлинного отношения к вещи или явлению.

Рассуждая об этих исследованиях, я не хочу сказать, что нам всегда или, по крайней мере, чаще, следует “чувствовать нутром”, делая выбор. В действительности я утверждаю: после тщательного анализа оснований для выбора вполне можно ошибиться. В свете результатов исследований явлений компромиссного выбора и “альтернативных издержек” я озабочен тем, что с возрастанием количества вариантов выбора потребность придумывать оправдания решений также возрастает. И хотя усилия по поиску таких оправданий приводят к решениям, которые на тот момент кажутся правильными, они вовсе не обязательно приведут к решениям, которые будут казаться правильными по прошествии времени.

Мне повезло, что я преподаю в колледже, привлекающем некоторую часть самых талантливых молодых людей в мире. Студенты других колледжей рады просто найти для себя такой предмет изучения, который им не только интересен, но и позволит зарабатывать на жизнь. Многие же из моих студентов очень способные и разносторонне развитые. Перед ними стоит вопрос о том, чем они хотят заниматься в жизни больше, чем всем остальным. Поскольку эти молодые люди одарены самыми разнообразными талантами, для них открыт весь мир. Радуются ли они стольким возможностям? Большинство из тех, с кем я общался, вовсе не радуются. Вместо этого они жестоко страдают, стараясь сделать выбор: между деланием денег и посвящением себя служению людям. Между применением своего недюжинного интеллекта и осуществлением творческих замыслов. Между работой, требующей устремленности в одном направлении, и работой, которая внесет в жизнь разнообразие. Между работой, которая позволит жить в приятных пасторальных условиях, и работой, которая приведет их в шумный город. Вообще между работой и дальнейшим образованием. Решая

вопрос такой важности, они из всех сил стараются отыскать основания, благодаря которым один из вариантов выбора выгодно выделится на фоне всех прочих.

Кроме того, благодаря гибкости, которая в наши дни характерна для отношений среди членов семьи, между друзьями и любовными партнерами, мои студенты не могут использовать даже обязательства перед другими людьми, чтобы ограничить свои возможности выбора. Место, где живут люди, которых они любят, и то, насколько близко они хотят находиться к ним, — всего лишь дополнительные факторы, которые нужно учитывать, принимая решение, и которые придется сравнивать с различными аспектами будущей работы, взвешивая все “за” и “против”. Почти все доступно; почти все возможно. И каждая возможность, которую рассматривают студенты, обладает своими привлекательными нюансами, поэтому сумма “альтернативных издержек” все растет и растет, делая весь процесс принятия решений однозначно неприятным. Какой же выбор самый правильный? — задаются они вопросом. Откуда им знать?

Как показано в этой главе, попытки принять такого рода решения вызывают дискомфорт и нерешительность. Студенты берут академические каникулы, устраниваются на временную работу, пробуют стажироваться, надеясь, что всплывет правильный ответ на вопрос “Кем я стану, когда вырасту?” Быстро становится понятно, что вопрос “Кем ты станешь, когда получишь диплом?” — не из тех вопросов, который хочется услышать многим студентам. Трудно отмахнуться от вывода о том, что моим студентам было бы лучше, если бы они обладали меньшим талантом или были бы в большей степени связаны чувством долга перед родителями, обязывающим их поселиться в родном городе, или даже находились в кризисных условиях, как в эпоху Депрессии, когда было необходимо устроиться на нормальное рабочее место и держаться за него! С меньшими возможностями выбора и с большими ограничениями многие

вопросы о компромиссах не возникли бы; студенты испытывали бы меньше сомнений, прилагали бы меньше усилий к оправданию своих действий, получали бы больше удовлетворения и меньше бы раздумывали задним числом о некогда принятых решениях.

Муки и инертность, вызванные чрезмерным обилием выбора, описаны в книге *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties*⁴⁸. Посредством интервью с разными людьми в ней описываются сомнения и сожаления, которые повсеместно гнетут успешных молодых людей. Нет стабильности, нет уверенности, нет предсказуемости. Сильнейшая неуверенность в себе. Требуется больше времени, чем раньше, чтобы устроить жизнь.

Статистика, собираемая в масштабах страны, также подтверждает настроения, описанные в книге. Как мужчины, так и женщины вступают в брак на пять лет позже, чем это было поколение тому назад. Что может породить больше “альтернативных издержек”, чем выбор одного спутника жизни и потеря возможности радоваться привлекательным чертам другого потенциального супруга? Люди остаются на одном и том же рабочем месте в среднем вдвое меньше по времени, чем это было поколение тому назад. Хотя откладывание на поздний срок женитьбы и нежелание связывать себя постоянной работой, казалось бы, представляют собой хорошую возможность для поиска самого себя, свобода и самопознание, по-видимому, оставляют многих людей скорее потерявшими, чем нашедшими себя. И, как выразился один человек, “когда вокруг тебя слишком широкое разнообразие выбора, ты становишься ответственным за то, что с тобой происходит”⁴⁹.

⁴⁸ A. Robbins and A. Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* (New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam, 2001).

⁴⁹ M. Daum, *My Misspent Youth* (New York: Grove/Atlantic, 2001). Эта цитата встречается в статье R. Marin, “Is This the Face of a Midlife Crisis?” *New York Times*, June 24, 2001, Section 9, pp. 1–2.

Может ли выбор быть настолько труден?

На протяжении большей части истории человечества людям не приходилось иметь дело с широким разнообразием выбора и расплатой в виде “альтернативных издержек”. Вместо вопроса “Выбрать ли мне вариант А, В или С...?” люди чаще задавали себе такой вопрос: “Выбрать мне это или отказаться?” В условиях ограниченности хорошие возможности не возникают в таком количестве, и людям приходится делать выбор следующего рода: приблизиться или избежать, принять или отвергнуть. Надо полагать, правильное понимание того, что хорошо, а что плохо, имело решающее значение для выживания. Но определить, что хорошо и что плохо — намного проще, чем определить, что хорошо, что еще лучше и что лучше всего. После миллионов лет выживания, основанного на простом различении хорошего и плохого, мы, возможно, просто биологически не подготовлены иметь дело с таким многообразием выбора, которое видим в современном мире.

Как отметила психолог Сьюзен Шугармен, краткую историю нашего биологического вида можно проследить на примере развития детей на ранней стадии⁵⁰. Грудным малышам не приходится делать выбор из огромного количества вариантов. Они лишь принимают или отвергают то, что предлагает им окружающий мир. То же самое верно и в отношении детей постарше, уже начавших ходить. “Хочешь попить сока?” “Хочешь пойти в парк?” “Хочешь покататься с горки?” Родители задают вопросы, а малыши отвечают “да” или “нет”. И вдруг, совершенно внезапно, возможно, когда у детей развиваются достаточные речевые способности, чтобы говорящие хорошо понимали друг друга, родители спрашивают их: “Хочешь яблочного или апельсинового сока?” “Хочешь пойти в парк или

⁵⁰ S. Sugarman, “Choice and Freedom: Reflections and Observations Based Upon Human Development,” [unpublished manuscript, 1999].

в бассейн?” “Хочень покататься с горки или покачаться на качелях?” Теперь ответов “да” или “нет” уже недостаточно. Вот как одна мать описала дилемму, стоящую перед ее пятилетним сыном:

Я заметила: моему сыну иногда бывает трудно сделать выбор такого рода, когда нужно отказаться от того или другого. Предполагаю, что это связано с чувством потери. Выбор одного в пользу другого будет означать потерю второго варианта. Сделанный, наконец, выбор несколько уменьшает удовольствие от полученного, хотя сын, похоже, чувствует и облегчение от того, что выбор все-таки сделан. Я замечала, как он задумывается, словно застыв в нерешительности. Он буквально не в состоянии принять решение, если его слегка не подтолкнуть. В последний раз я видела его в таком состоянии, когда ему предложили выбор между двумя порциями фруктового мороженого разного цвета.

С возрастом мы узнаем: жизнь требует от нас делать выбор и отказываться от какой-то выгоды. Но наша эволюционная история такова, что усваивать этот урок — непростое дело. Научиться выбирать — трудно. Научиться выбирать грамотно — еще труднее. А научиться выбирать в мире безграничных возможностей — еще труднее, возможно, слишком трудно.

Обратимые решения: мнимое средство для борьбы с проблемой выбора

Этот товар можно будет вернуть?” “Могу ли я получить свой вклад обратно?” Положительные ответы на этот вопрос успокоили, по крайней мере, на время, многих озабоченных людей, обдумывающих решение. Необходимость компромиссного выбора кажется нам не столь обидной, а “альтернативные издержки” не так сильно беспокоят, если мы знаем, что можем передумать, сделав ошибку. В самом деле, многие из нас, вероятно, были бы готовы заплатить дополнительные

деньги, лишь бы получить возможность изменить свое решение. Часто именно это мы и делаем, отказываясь от покупки вещей на распродаже (“товар обратно не принимается”) и предпочитая платить за эти вещи по полной стоимости. Возможно, одна из причин, по которой наиболее важные решения так трудно принимать, состоит в том, что эти решения чаще всего необратимы. При вступлении в брак нам не предоставляют гарантий возврата денег. То же самое с выбором карьеры. Изменения и в том и в другом требуют существенных затрат во времени, а также сил, нервов и денег.

Может показаться, что неплохо бы советовать людям подходить к принятию своих решений так, будто они обратимы, а ошибки исправимы. Дверь остается открытой. Счет остается активным. Если так подходить к принятию решений — мелких или серьезных, — это значительно уменьшит стресс и негативные эмоции, о которых мы рассуждаем.

Да, но за это придется заплатить⁵¹. В ходе серии недавних исследований одной группе людей предоставили возможность обратимого выбора, а второй — только необратимый выбор. В одном случае участники выбирали по одной фотографии из набора черно-белых карточек двадцать на двадцать пять сантиметров. В другом случае они выбирали по одному постеру с репродукциями произведений живописи. В ходе экспериментов выяснилось, что хотя участникам и нравилась возможность отменять свои решения, почти никто этого не сделал. Однако те, кто мог изменить свой выбор, были менее довольны своими решениями, в отличие от тех, кто изменить свой выбор не мог. Самое важное, вероятно, — участники исследований понятия не имели о том, что наличие возможности передумать могло отрицательно повлиять на удовлетворение выбранным.

⁵¹ D.T. Gilbert and J.E. Ebert. “Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 82, 503–514.

Видимо, за возможность изменять выбор приходится расплачиваться в психологическом плане. Имея возможность передумать, мы, вероятно, выполняем меньше психологической работы для оправдания принимаемого решения, чтобы подкреплять доводы в пользу выбранной альтернативы и умалять достоинства отвергнутых вариантов. Возможно, мы совершаем меньше работы по удалению из наших голов мыслей об упущенной выгоде в результате отказа от альтернатив.

Как никак, если вы делаете непогашаемый вклад в дом на Мартас Вайн-ярд, ваше внимание обращено на красоту пляжей и дюн. С другой стороны, если ваш вклад является погашаемым, и дверь на выход по-прежнему открыта, вы можете продолжать взвешивать достоинства укромного уголка в джунглях Коста-Рики, о котором давно подумывали. В ваших мыслях пляж и дюны не станут лучше, а тропический лес — менее привлекательным.

Если говорить о более важных вещах, давайте рассмотрим возможную разницу между теми, кто считает брачный обет священным и нерушимым, и теми, кто считает его соглашением, подлежащим пересмотру и отмене по обоюдному согласию. Можно ожидать, что те, кто считает брак не подлежащим отмене союзом, занимаются такой психологической работой, благодаря которой они в большей степени довольны сделанным выбором, в отличие от тех, кто относится к супружеству проще. В результате люди, вступившие в “неотменяемые” супружеские отношения, могут быть более довольны ими, нежели те, чьи супружеские союзы “отменяемы”. Видя, как распадаются “отменяемые” браки, мы можем думать про себя о том, как повезло этим парам, что им свойственно гибкое отношение к супружеству, раз их браки не удались. Нам может не придти в голову, что это самое гибкое отношение как раз и могло сыграть роль в распаде семьи.

Выбор, “альтернативные издержки” и “максимизаторы”

Никому не нравится делать компромиссный выбор, никто не любит смотреть, как нарастает сумма “альтернативных издержек”. Но “умеренных” проблемы компромиссов и упускаемой выгоды волнуют значительно меньше. Вспомните, что “умеренные” ищут то, что “достаточно хорошо”, а не самое лучшее. “Достаточно хороший” результат поможет счастливо избежать пагубного воздействия мыслей об “альтернативных издержках”. Вдобавок, критерий “достаточно хорошего” значительно сокращает время поисков и исследования альтернатив, в отличие от максимизаторского критерия “самого лучшего”. С меньшим числом альтернатив под рассмотрением будет меньше “альтернативных издержек”, которые придется вычитать из результата выбора. Наконец, “умеренный” едва ли будет предаваться мыслям о гипотетическом идеальном мире, в котором существуют варианты, содержащие абсолютно все, что он ценит, и где идти на компромиссный выбор не обязательно.

По всем этим причинам страдания от компромиссов особенно тяжелы для “максимизаторов”. Я уверен: одна из причин того, что “максимизаторы” менее счастливы, менее довольны своей жизнью и более депрессивны, чем “умеренные”, заключается именно в горьком привкусе компромиссов и “альтернативных издержек”. Именно это значительно притупляет сладость удовлетворения, которое “максимизаторы” должны были бы почувствовать в отношении принятых решений.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

“Если бы только...”: проблема сожаления

Всякий раз, когда вы принимаете решение и получаете скверный результат или находите альтернативу, которая обернулась бы лучшим результатом, вы можете испытать сожаление.

Несколько месяцев назад мы с женой заказали через интернет-аукцион eBay “суперсовременный и суперудобный” офисный стул. Стул мы так и не получили, продавец оказался мошенником, и мы (вместе с другими людьми) потеряли немалые деньги. “Ну как мы могли так глупо поступить?” — поочередно задавали друг другу этот вопрос я и моя жена. Сожалеем ли мы о промашке? Еще как.

Это — пример ретроспективного сожаления, которое возникает после того, как мы испытаем результат принятого решения. Но существует нечто, называемое заблаговременным сожалением, которое заявляет о себе даже до того, как решение принято. Каково будет купить этот свитер и обнаружить в соседнем магазине другой, качественнее и дешевле? Каково будет, если я устроюсь на эту работу, а на следующей неделе появится лучшая возможность?

О ретроспективном сожалении иногда говорят как о “раскаянии покупателя”. Приняв решение о покупке, мы начинаем мыслить задним числом, убеждая себя в том, что отвергнутые альтернативы были лучше нашего выбора, или воображая, будто существуют предпочтительные альтернативы, которых

мы не рассмотрели. Горечь сожаления портит получаемое удовлетворение, независимо от того, оправдано сожаление или нет. Заблаговременное сожаление во многом еще хуже, поскольку может вызывать не только неудовольствие, но и беспомощность. Если кто-нибудь спрашивает себя, каково будет купить этот дом только для того, чтобы на следующей неделе обнаружить лучший, этот человек, скорее всего, не купит этот дом.

Оба типа сожалений — заблаговременное и ретроспективное — повышают значение потенциальных результатов решения для эмоций человека. Заблаговременное сожаление затрудняет принятие решений, а ретроспективное — мешает радоваться их результатам.

Отдельные люди в разной степени подвержены сожалению. Вспомните: когда я и мои коллеги измеряли индивидуальные различия в подверженности сожалению, мы обнаружили следующее: люди с высокими показателями подверженности сожалению менее счастливы, менее довольны жизнью, менее оптимистичны и более склонны к депрессии, чем те, у кого эти показатели не высоки. Также мы обнаружили, что люди с высокими показателями подверженности сожалению склонны к максимизации. В самом деле, с нашей точки зрения, озабоченность возможностью пережить сожаление — одна из главных причин, по которым люди становятся "максимизаторами". Единственный способ обрести уверенность в том, что о решении не придется сожалеть, — это принятие наилучшего решения из возможных. Едва ли сожаление служит людям хорошую службу в психологическом плане. И вновь, чем больше у вас вариантов выбора, тем выше вероятность того, что вы испытаете сожаление — либо в преддверии решения, либо после его принятия. Это и может быть одной из основных причин того, почему расширение возможностей выбора в нашей жизни не всегда прибавляет нам благополучия.

Даже при наличии различий между людьми в подверженности сожалению, некоторые обстоятельства с большей вероятностью порождают сожаление, чем другие⁵².

Недооценка бездействия

Во время одного исследования по изучению явления сожале-
ния участникам дали прочитать следующий текст:

Мистер Пол владеет акциями компании А. В течение прошлого года он подумывал переключиться на компанию В, но решил этого не делать. Теперь он знает, что его состояние было бы на 1200 долларов больше, если бы он купил акции компании В. Мистер Джордж владеет акциями компании В. В прошлом году он переключился на компанию А. Теперь он знает, что его состояние было бы на 1200 долларов больше, если бы он сохранил у себя акции компании В. Кто из них сильнее сожалеет о происшедшем?

Поскольку и мистер Пол, и мистер Джордж владеют акциями компании А, и поскольку они оба были бы на 1200 долларов богаче, если бы владели акциями компании В, похоже, что они находятся в абсолютно одинаковом положении. Но 92 процента респондентов считают: мистер Джордж жалеет сильнее, чем мистер Пол. Ключевая разница между ними состоит в том, что мистер Джордж сожалеет о том, что он сделал (переключившись с компании В на компанию А), в то время как мистер Пол сожалеет о том, чего не сделал. Видимо, большинство из нас интуитивно полагает, что мы сильнее сожалеем о действиях, обернувшихся плохими результатами, чем о не предпринятых действиях, которые могли бы дать хорошие результаты. Иногда такое сожаление называют недооценкой бездействия — это

⁵² D. Kahneman and A. Tversky, "The Simulation Heuristic," in D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (eds.), *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases* (New York: Cambridge University Press, 1982).

тенденция преуменьшать значение бездействия, когда мы оцениваем последствия наших решений.

Однако недавно полученные свидетельства указывают на то, что факты совершения действия не всегда ярче отражаются в мыслях, чем факты бездействия. Недооценка бездействия претерпевает обратную трансформацию при рассмотрении решений, принятых в отдаленном прошлом. Отвечая на вопрос, о каких фактах последних шести месяцев они жалеют больше всего, люди склонны говорить о своих действиях, которые не оправдали ожиданий. Но на вопрос, о чем они больше всего жалеют, оглядываясь на всю свою прошедшую жизнь в целом, люди склонны приводить факты бездействия в каких-то ситуациях. По прошествии небольшого периода времени мы сожалеем о неудачном выборе места учебы или курса, а по прошествии значительного периода начинаем сожалеть об упущенных возможностях получить образование. Поначалу мы сожалеем о прекратившемся романе, а со временем — об упущенной возможности романтических отношений. Как видно, мы не перестаем задумываться о принятых в прошлом решениях, и со временем то, что мы могли сделать и не сделали, обретает все больший и больший вес в наших глазах.

Почти успех

Второй фактор сожаления связан с тем, насколько близко мы приблизились к достижению желаемого результата⁵³. Рассмотрите следующую ситуацию:

Мистер Крейн и мистер Тис должны были вылететь из аэропорта разными рейсами в одно и то же время. Они ехали в аэропорт из города в одном лимузине, угодили в дорожную пробку и приехали в аэропорт на тридцать минут позже запланированного отлета их самолетов. Мистеру Крейну сообщили, что его самолет вылетел вовремя. Мистеру Тису

⁵³ См. там же.

сказали, что его рейс задержали, и самолет вылетел всего пять минут назад. Кто из них сильнее огорчен?

Познакомившись с этим сценарием, 96 процентов опрошенных решили, что мистер Тис будет огорчен сильнее, чем мистер Крейн. Вы и сами можете представить себе досаду, которую испытывает мистер Тис. “Если бы только этот второй пассажир вовремя сел в лимузин”. “Если бы только мы поехали по Мейн-Стрит вместо Элм-Стрит”. “Если бы только меня сразу повезли в аэропорт без заезда в другое место”. Существует множество способов вообразить другой итог. Когда вы упускаете свою цель, находясь очень далеко от нее, трудно представить себе, что небольшие отличия в цепи событий привели бы к успешному результату. Но когда вы терпите неудачу, а успех был совсем рядом... ох-ох-ох.

В свете этого эффекта “почти успеха” кто, по-вашему, счастливее — спортсмен, выигравший серебряную медаль на Олимпийских играх (второе место) или спортсмен, выигравший бронзовую медаль (третье место)⁵⁴? Кажется очевидным, что второе место лучше третьего, и серебряный медалист должен быть счастливее бронзового. Но оказывается, что чаще всего это не так. Бронзовые медалисты счастливее серебряных медалистов. Когда спортсмены, завоевавшие серебряную медаль, стоят на пьедестале почета, они думают о том, насколько близко подошли к тому, чтобы завоевать золото. Лишь немного больше этого, немного меньше того... и слава победителя досталась бы им. Когда же на пьедестале почета стоят бронзовые медалисты, они думают о том, как близко они были от того, чтобы не получить вообще никакой медали. Серебряные медалисты были в одном шаге от триумфа, а бронзовые — в одном шаге от полной безвестности.

⁵⁴ V.H. Medvec, S.F. Madley, and T. Gilovich, “When Less Is More: Counterfactual Thinking and Satisfaction Among Olympic Athletes,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995, 69, 603–610.

Ответственность за результаты

Последняя важная составляющая сожаления — это ответственность. Если друг приглашает вас в ресторан, который сам выбирает, и трапеза вам не нравится, это может вас разочаровать. Вам это может не понравиться. Но станете ли вы терзаться сожалением? С чего бы вам сожалеть? Совсем по-другому вы будете чувствовать себя после скверной трапезы в ресторане, который выбрали вы. Вот тогда-то вы пожалеете. Несколько исследований показали, что неудачные результаты вызывают у людей одинаковую степень досады, независимо от того, ответственны они за них или нет. Но плохие результаты заставляют людей сожалеть только в том случае, если ответственность лежит на них.

Сложив эти факторы вместе, мы получим картину таких условий, которые делают сожаление особенно сильным. Если мы ответственны за действие, приведшее к плохому результату, хотя чуть было не преуспели, то мы — первые кандидаты в жертвы сожаления. Эта картина показывает: чем в большей степени пережитый нами опыт является результатом нашего собственного выбора, тем более сильное чувство сожаления мы будем испытывать, если все обернется не так, как мы надеялись. Итак, хотя увеличение вариантов выбора может облегчить для нас поиск того, что нам по-настоящему нравится, благодаря ему повышается вероятность пожалеть о сделанных выборах, которые не оправдали наших ожиданий.

Сожаление и мир контрфактического и гипотетического мышления

Проблему сожаления усугубляет то, что мышление в таком ключе не ограничивается объективной реальностью. Сила воображения позволяет людям думать о таком положении дел, которого не существует. Столкнувшись с выбором между работой, сулящей возможность быстрого карьерного продвижения,

и работой с близкими по духу и возрасту людьми, я легко могу вообразить, что найду такую работу, которая дает мне и то, и другое. Способность рождать в мыслях идеальные сценарии событий служит неиссякаемым источником материала для переживания сожаления.

Размышления о таком мире, каким он не является, но каким мог бы быть, называется контрфактическим мышлением. Лимузин по дороге в аэропорт проехал по Элм-Стрит. Это факт. Он мог бы проехать по Мейн-Стрит. Это противоположно факту. “Если бы только он проехал по Мейн-Стрит, я бы успел на самолет”. Факультативный курс, который я выбрал, оказался скучным. Тот курс, о котором я не подумал, оказался интересным. Это — факты. “Если бы я только не поленился встать с постели немного раньше”. “Если бы только рейс был назначен на немного более позднее время”. Мысли, подобные этим, создают в уме обстоятельства, которые противоположны фактам.

Мы не смогли бы прожить ни дня без контрфактического мышления. Без способности воображать мир, не похожий на реальный, а затем действовать так, чтобы этот воображаемый мир стал реальным, мы ни за что не выжили бы как биологический вид и уж точно не продвинулись через миллионы стадий размышлений, испытаний и ошибок, которые и представляют собой историю прогресса человечества. Однако контрфактическое мышление оказывает и отрицательный эффект, прибавляя поводов для сожаления — как ретроспективного, так и заблаговременного.

Психологи, основательно изучавшие явление контрфактического мышления, обнаружили, что большинство людей редко предаются этому занятию спонтанно. Как правило, не бывает так, что мы сидим утром за столом, попиваем кофе и спрашиваем себя о том, какой была бы моя жизнь, если бы я родился в Южной Африке, а не в США, или если бы земная орбита располагалась на несколько тысяч миль ближе к солнцу. Вместо этого процесс ирреалистичного мышления обычно запускается какой-нибудь неприятностью, чем-то таким, что

само по себе вызывает отрицательную эмоцию. Контрфактические мысли появляются в ответ на такой опыт, как плохая оценка на экзамене, проблемы в романтических отношениях, болезнь или смерть близких людей. Когда контрфактические мысли начинают рождаться в голове, они запускают более негативные переживания, такие как сожаление, которое в свою очередь вызывает еще больше контрфактических мыслей, вызывающих в свою очередь еще больше негативных эмоций и т.д. Хотя большинство людей способны останавливать у себя процесс контрфактического мышления прежде, чем слишком глубоко погрузятся в его пучину, некоторые — особенно те, кто страдает клинической депрессией, — могут оказаться неспособными остановить дальнейшее погружение³⁵.

Изучая само содержание подобных мыслительных процессов, исследователи заметили, что люди имеют тенденцию фокусироваться на таких аспектах ситуаций, которые находятся под их контролем. В ответ на просьбу вообразить автомобильную аварию, в которой некто превышает скорость в дождливый день с плохой видимостью, респонденты скорее всего “аннулируют” аварию, вообразив более осторожного водителя, а не ясный и сухой день. Фокусирование на индивидуальном контроле согласуется с выдвинутым мной выше тезисом о том, что сожаление и ответственность идут рука об руку. Конечно, в большинстве ситуаций смешаны аспекты, которые мы могли бы контролировать, и аспекты, контролировать которые мы не могли. Когда студент, мало времени уделяющий учебе, плохо сдает экзамен, он может и должен взять на себя ответственность за то, что занимался не достаточно много. Однако экзамен мог быть более легким, или мог попасться вопрос на тему, которую студент знал хорошо. Тот факт, что контрфактические

³⁵ Свидетельства в поддержку 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*, 1994, 66, 731–741.

мысли, по-видимому, устремляются на контролируемые аспекты ситуаций, лишь повышает шансы того, что человек испытает сожаление, предаваясь контрфактическому мышлению.

Кроме того, важно провести разделение между “восходящим” и “нисходящим” контрфактическим мышлением. Восходящее контрфактическое мышление — это воображаемые обстоятельства, которые лучше тех, что реально имели место, а нисходящее контрфактическое мышление — это воображаемые обстоятельства, которые хуже реальных. Серебряный медалист Олимпийских игр, представляющий себе, как он спотыкается, падает и вообще не доходит до финиша, занимается нисходящим контрфактическим мышлением, и такие мысли улучшают его чувства в отношении выигранного серебра. Только восходящее контрфактическое мышление — фантазирование о выигрыше золотой медали — умалит его удовлетворение достижением. Нисходящее контрфактическое мышление может не только породить чувство удовлетворения, но и чувство благодарности судьбе за то, что обстоятельства не сложились еще хуже. Впрочем, исследования показали: люди редко занимаются нисходящим контрфактическим мышлением, если только их специально не попросят этим заняться.

Из исследований такого рода мышления следует усвоить важный урок, и он не заключается в том, что нам следует прекратить так мыслить; контрфактическое мышление — это эффективный интеллектуальный инструмент⁵⁶. На самом деле нам следует стараться чаще предаваться нисходящему контрфактическому мышлению. В то время как восходящее мышление такого рода может вдохновить нас стараться все делать лучше в следующий раз, процесс нисходящего контрфактического мышления может вызвать у нас удовлетворение тем, как, все-таки, хорошо все получилось в этот раз. Правильный баланс

⁵⁶ О восходящем и нисходящем контрфактическом мышлении см. N.J. Roese, “Counterfactual Thinking,” *Psychological Bulletin*, 1997, 21, 133–148



”Мне было грустно из-за того, что у меня нет бортового факса, но лишь до тех пор, пока я увидел первого человека, у которого не было мобильного телефона!

МИР НЕОГРАНИЧЕННОГО ВЫБОРА

© The New Yorker Collection 2000 Warren Miller from cartoonblank.com. All Rights Reserved.

между восходящим и нисходящим контрфактическим мышлением может позволить нам избегать погружения в пучину уныния, в то же время побуждая нас действовать эффективнее.

Сожаление и удовлетворение

Как мы видели, сожаление вынуждает нас чувствовать себя хуже после принятия решений — даже таких, которые были удачными, — чем мы чувствовали бы себя без его влияния, особенно когда во внимание принимаются упущенные возможности.

В издержки в виде упущенных возможностей входит благо, которое мы получили бы в результате другого выбора, и как только вы возвращаетесь с курорта, где провели отпуск, может начаться процесс контрфактического мышления. “Это был классный отпуск. Вот если бы там были рестораны получше, то все вообще было бы идеально... Если бы там было несколько хороших магазинов... Что бы я только не отдал за хороший кинотеатр...” С каждой из этих контрфактических мыслей в оценку принятого решения просачивается очередная горькая капля сожаления. И, как мы видели из предыдущей главы, если количество вариантов, из которых выбран один, увеличивается, и каждому свойственны какие-то привлекательные нюансы, не свойственные выбранному варианту, сумма издержек в виде упущенных возможностей (как и контрфактических мыслей, связанных с сожалением) все возрастает и возрастает.

Контрфактические мысли обычно запускаются негативными событиями, а события могут быть абсолютно негативными, с любой точки зрения. Если пляж загажен, постоянно идет дождь, в гостинице грязно, значит отпуск на море прошел просто скверно. Но некое событие также может быть негативным относительно — относительно желаний и ожиданий. Если в результате тщательного процесса принятия решений и оценки компромиссов, как описано в предыдущей главе, вы перебираете в уме все хорошее, что могло быть на морском курорте, но чего там не оказалось, вы не будете испытывать недостатка в негативных эмоциях, которые оккупируют ваши мысли, даже если отпуск прошел хорошо.

То же самое происходит в преддверии принятия решения. Думая о том, от чего вы откажетесь, поехав на тот или иной курорт, заранее воображая “альтернативные издержки”, кажется неизбежным, что заблаговременное сожаление, порожденное такими мыслями, превратит самый привлекательный вариант выбора в самый непривлекательный. Конечно, вы можете все равно поехать на этот курорт, но уже с гораздо меньшим энтузиазмом.

Этот тезис можно изложить по-другому, в терминах эффекта контрастов. Если человек выходит из сауны и прыгает в бассейн, вода кажется ему очень холодной, благодаря резкому контрасту между температурой в сауне и температурой воды. Прыжок в тот же бассейн сразу после прихода в помещение с мороза вызовет чувство тепла. Контрфактическое мышление приводит к возникновению контраста между реальным опытом человека и воображаемой альтернативой. Любой реальный отпуск на море пострадает по контрасту с воображаемой идеальной альтернативой, и вместе с этим воображаемым контрастом придет сожаление, более тяжелое для “максимизаторов”, чем для “умеренных”. Именно в головах “максимизаторов” засядут эти воображаемые идеальные варианты выбора, из-за сравнения с которыми поблекнут любые реальные варианты.

К чему нас вынуждает сожаление

В отличие от других негативных эмоций — гнева, грусти, разочарования, даже горя, — проблема сожаления заключается в том, что его сопровождает чувство, будто достойного сожаления положения дел можно было избежать, и избежать его могли вы сами, если бы только сделали другой выбор.

Из предыдущей главы мы узнали, что некоторые люди, столкнувшиеся с необходимостью компромиссного выбора при принятии решений, и, стало быть, с возможностью испытать сожаление, вообще уклоняются от принятия этих решений. Или, если уклониться от принятия решений нельзя, они истолкуют их таким образом, что будет казаться, будто никаких компромиссных отказов от чего-либо делать не нужно. “Если речь идет о покупке автомобиля, нет ничего более важного, чем безопасность моей семьи”. “Если речь идет об отпуске, ничто не сравнится с запахом океана и шумом прибоя”.

Не удивительно, что, находясь перед необходимостью принимать решения, мы часто выбираем такой вариант, который сводит до минимума возможность переживания сожаления.

Неприятие сожаления

Как мы видели из Главы 3, большинство людей не хотят рисковать, обдумывая выбор между маленьким, но верным выигрышем и большим, но неопределенным выигрышем. Так, например, имея выбор между верным получением \$100 и шансом пятьдесят на пятьдесят выиграть \$200, большинство из нас предпочтет верный выигрыш, поскольку субъективно \$200 не являются вдвое лучшим приобретением, чем \$100, и, стало быть, не стоят риска. Но другая причина неприятия риска — это неприятие сожаления⁵⁷. Предположим, вы стоите перед выбором между гарантированным получением \$100, и неопределенным выигрышем \$200, и предположим, что вы выбираете \$100. Вы так никогда и не узнаете, что получилось бы, если бы вместо этого вы решили попробовать на свой риск выиграть \$200. У вас не будет причин сожалеть о решении получить деньги наверняка. Для сравнения предположим, что вы решаетесь рискнуть. Теперь, как ни верти, вы знаете, что получилось бы, если бы вы не взяли гарантированные деньги. Итак, если вы делаете выбор в пользу риска и проигрываете, вы не

⁵⁷ M. Zeelenberg and J. Beattie, "Consequences of Regret Aversion 2: Additional Evidence for Effects of Feedback on Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1997, 72, 63–78. Об аналогичных результатах свидетельствуют другие эксперименты. См. M. Zeelenberg, J. Beattie, J. van der Pligt, and N. K. de Vries, "Consequences of Regret Aversion: Effect of Feedback on Risky Decision Making," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 65, 148–158; I. Ritov, "Probability of Regret: Anticipation of Uncertainty Resolution in Choice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1996, 66, 228–236; R.P. Larrick and T.L. Boles, "Avoiding Regret in Decisions with Feedback: A Negotiation Example," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995, 63, 87–97.

только остаетесь ни с чем, но вам еще придется жить с мучительной мыслью о том, что вы могли получить те \$100. Выбор в пользу обещанных наверняка денег — это способ гарантировать, что вы не будете сожалеть о своем решении, потому что никогда не узнаете, каким бы результатом обернулась альтернатива.

Если эта логика правильна, то, пожалуй, все будет иначе, когда вы скажете кому-либо, что если он выберет гарантированные \$100, вы все равно бросите монету и позволите ему узнать, проиграл бы он или выиграл, решившись на риск. При таких условиях люди уже не могут избежать возможности испытать сожаление, не важно, какой из вариантов выберут. Действительно, разница здесь ощутимая. Мы проявляем большую готовность пойти на риск, когда знаем, что результат невыбранной альтернативы выяснится, и, таким образом, здесь нет возможности уберечься от чувства сожаления.

Эксперименты, подобные этому, показывают не только то, что сожаление — важное следствие многих решений, но и что перспектива сожаления — важная причина многих решений. Люди делают выбор с ожиданием сожаления, крепко засевшим в голове. Допустим, вы пытаетесь решить, какой автомобиль лучше купить — Toyota Camry или Honda Accord. Ваш лучший друг только что купил Accord. Очень вероятно, что и вы купите себе такую машину; отчасти потому, что единственный способ избежать информации о совершении ошибки — покупка такого же автомобиля, как у вашего друга: это позволит избежать потенциально болезненных сравнений. Разумеется, полностью избежать такой информации вы не можете. Многие люди покупают автомобили Camry и Accord, об этих машинах публикуют статьи в журналах и газетах и так далее. Но такая информация выглядит бледнее по сравнению с яркими, подробными, ежедневными подтверждениями того, что ваш друг купил машину, которая лучше вашей.

Еще один эффект желания избежать сожаления заключается в том, что из-за этого желания люди вообще ничего не предпринимают, и это называется инертностью⁵⁸. Представьте себе: вы хотите купить диван и видите экземпляр, который вам нравится, причем на распродаже, по цене на 30 процентов ниже обычной. Вы недавно начали поиски и думаете, что есть возможность найти что-нибудь еще лучше, поэтому минуете эту распродажу. Через несколько недель поисков вам не удастся найти ничего лучшего, и вы возвращаетесь к тому варианту, с которым познакомились ранее. Но теперь проблема в том, что диван продается лишь на 10 процентов дешевле. Станете вы его покупать? Многие потребители ответят на это — “нет”. Если они купят диван, то никоим образом не смогут избежать сожаления о том, что не купили его раньше. Если же они не станут его покупать, возможность того, что они найдут что-нибудь лучше, все равно сохранится.

Примеров инертности великое множество. Не подписавшись вовремя на программу авиакомпании для часто летающих пассажиров, а затем совершив перелет окольным путем длиной в 5000 миль, мы не очень-то хотим подписываться на программу авиакомпании, когда снова появляется такая возможность. Ведь если мы, все-таки, подпишемся на нее, то больше не сможем уверять себя, будто редко летаем самолетами, и подписка нам ни к чему; вместо этого мы можем лишь сожалеть, что не подписались на программу раньше. Отказавшись от вступления в фитнес-клуб, находящийся в пяти минутах ходьбы от дома, а затем передумав в пользу вступления и обнаружив, что прием новых членов в клуб прекращен, мы отказываемся вступить в другой клуб, находящийся в двадцати минутах ходьбы от дома. Вновь не вступив в клуб, мы можем

⁵⁸ О.Е. Tykocinski and T.S. Pittman, “The Consequences of Doing Nothing: Inaction Inertia as Avoidance of Anticipated Counterfactual Regret,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75, 607–616.

твердить себе, будто и так достаточно много занимаемся физическими упражнениями или что у нас все равно нет времени на регулярное посещение клуба. Если же вступить в более отдаленный клуб, все причины для отказа вступить в первый испарятся, и нам останется лишь сожалеть о своем бездействии в первом случае.

Сожаление и “утопленные затраты”

Помните те дорогие туфли, которые терзали ваши ноги и остались стоять в углу вашего шкафа в Главе 3? Я упомянул их как пример того, что называют “утопленными затратами”⁵⁹. Купив те туфли, вы храните их в шкафу, хоть и знаете, что никогда их больше не наденете, поскольку если их подарить или выбросить, это будет означать для вас потерю. Подобным образом люди хранят у себя акции, которые упали в цене, поскольку их продажа превратит денежный вклад в потерю. Но при принятии решений о владении или продаже акций должна иметь значение только ваша оценка будущих итогов владения акциями, а не (налоги не в счет) цена, по которой они были приобретены.

В качестве классической демонстрации силы явления “утопленных затрат” приведу пример, когда людям предлагались сезонные абонементы на представления местного театра. Некоторым предлагались билеты по полной цене, а некоторым — со скидкой. Затем исследователи просто следили за тем, как часто люди, купившие абонементы, действительно посещали спектакли в течение сезона. Они обнаружили, что вероятность появления в театре людей, заплативших за билеты по полной цене, была выше, в отличие от тех, кто купил билеты со скидкой. Исследователи утверждают, что причиной

⁵⁹ H.R. Arkes and C. Blumer, “The Psychology of Sunk Cost,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 35, 124–140.

этого было то, что заплатившие по полной цене испытывали бы более тяжелое чувство из-за потерянных денег в случае неиспользования билетов, по сравнению с теми, кто платил за билеты со скидкой. Поскольку непосещение спектакля представляло бы для владельцев абонементов по полной цене более серьезную потерю, оно вызвало бы у них более сильное чувство сожаления.

С точки зрения модели принятия решений, ориентированных на будущее, уделять внимание “утопленным затратам” означает совершать ошибку. Билеты куплены, деньги потрачены. Дело сделано. Единственный вопрос, которым следует задаваться владельцам билетов в день спектакля, таков: “Получу ли я больше удовольствия от вечера в театре или от вечера, проведенного за чтением и слушанием музыки дома?” Однако люди не рассуждают подобным образом.

Влияние эффекта “утопленных затрат” было продемонстрировано в самых разных условиях. В одном исследовании участников просили представить, будто они купили не подлежащие возврату билеты на два разных лыжных похода и вдруг обнаружили, что эти походы назначены на один и тот же день. Один из билетов стоит \$50, а второй — \$25, однако есть веские причины предположить, что поход за \$25 будет интересней. В какой же из походов люди решат пойти? Большинство из них выбирают поход за \$50. В соответствии с той же самой логикой “утопленных затрат” тренеры профессиональных баскетбольных команд дольше держат в игре на площадке тех игроков, которые получают более высокие гонорары, независимо от их нынешнего уровня игры. А люди, открывшие собственный бизнес, с большей вероятностью будут вкладывать в него деньги для расширения, чем те, кто перекупили предприятия у других. Вновь в обоих случаях

⁶⁰ О примере с баскетбольными тренерами см. В.М. Staw and Н. Hoang, “Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball,” *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40, 474–493

“должны” иметь значение перспективы будущих результатов — работы предприятия или уровня игры спортсмена⁶⁰. Однако, видимо, в действительности для людей по-настоящему значим размер вложенных ранее затрат.

Причина, по которой я полагаю, что эффект “утопленных затрат” обусловлен скорее желанием избежать сожаления, чем просто желанием избежать потери, заключается в следующем: факт “утопленных затрат” действует гораздо сильнее, когда человек несет ответственность за первоначальное решение (купить билеты на лыжный поход или дорогие туфли). Если эффект “утопленных затрат” заключается только в нежелании пережить утрату, значит ответственные ли вы за эту утрату — неважно; это — просто утрата.

Лично я поддаюсь влиянию эффекта “утопленных затрат” во многих случаях, которые подмечаю, а также, вероятно, во многих таких случаях, о которых не подозреваю. В моем шкафу хранится одежда, которую я никогда не надену, а на полке стоят компакт-диски, которые я никогда не буду слушать. Тем не менее, я не могу от всего этого избавиться. Обедая в ресторане, я непременно стремлюсь доесть все, что лежит на моей тарелке, и не важно, насколько я уже насытился. Если начав читать книгу, я прочитываю два десятка страниц, то заставляю себя дочитать ее до конца, даже если она малоинтересна или не познавательна. Этот перечень можно продолжать и продолжать.

Многие люди сохраняют проблематичные отношения друг с другом не благодаря любви, чувству долга перед другим человеком или чувству моральной обязанности хранить клятву, а из-за всех тех затрат времени и сил, которые были потрачены на эти отношения. Подумайте, как много людей продолжают учиться, обучаясь, скажем, в медицинском колледже, хотя уже поняли, что на самом деле не хотят становиться врачами? Не лишне задаться и вопросом о том, почему Соединенные Штаты так настойчиво и долго вели войну во Вьетнаме — даже тогда,

когда буквально каждому воюющему там было совершенно ясно, что ничего хорошего из этих затянувшихся военных действий не выйдет⁶¹. “Если мы сейчас оттуда уйдем, — звучали заявления, — получится, что тысячи погибших солдат и мирных жителей умерли напрасно”. Это — размышления о том, что касается прошлого, а не будущего. Те, кто погиб, — мертвы, и назад их не вернешь. Следовало задаться таким вопросом (отметя в сторону все моральные и политические соображения о правильности этой войны), который касался бы будущего солдат и мирных жителей, которые еще живы.

Сожаление, максимизация и возможности выбора

Очевидно, что сожаление играет очень большую роль в принятии нами решений, но каким образом выбор, особенно чрезвычайное многообразие выбора, может усиливать сожаление?

Мы видели, что двумя факторами, ответственными за обострение сожаления, являются:

1. Личная ответственность за результат.
2. Условия, располагающие к тому, чтобы вообразить лучшую альтернативу.

Доступность широкого выбора, очевидно, усиливает оба эти фактора. Что вы можете испытать при отсутствии выбора? Может быть, разочарование, но не сожаление. Имея в наличии лишь несколько вариантов, вы максимально стараетесь воспользоваться тем, что есть, но окружающий мир может просто не позволить вам добиться того, чего вам хочется. Если же вариантов

⁶¹ B.M. Staw, “Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 27–44.

выбора много, возрастают шансы, что среди них есть действительно хороший вариант, и вы считаете, что, по идее, можете его отыскать. Когда вариант, на котором вы, наконец, останавливаетесь, разочаровывает вас, вы жалеете, что не выбрали более мудро. Если же количество вариантов выбора продолжает умножаться, делая тщательное исследование существующих возможностей невыполнимым, озабоченность вероятностью существования лучшего варианта может заставить вас заранее предвидеть сожаление, которое вы почувствуете, сделав выбор и, таким образом, вообще не дать вам принять решение.

При рассматривании вероятного решения в таких условиях, когда варианты содержат разные заманчивые возможности, факт отсутствия лучшего во всех отношениях варианта может заставлять людей думать об “альтернативных издержках”. И чем больше имеется вариантов выбора, тем больше вероятность существования варианта, который в некоторых отношениях лучше выбранного. Сумма “альтернативных издержек” возрастает с увеличением доступных вариантов, а с ней растет и степень сожаления.

Может возникнуть заблаговременное сожаление в связи с тем, что явно лучшая машина не имеет лучшей акустической системы (“Наверное, я буду себя ругать за то, что, купив машину, не обзавелся классной стереосистемой...”). Может возникнуть ретроспективное сожаление в связи с тем, что явно лучшая машина не имеет лучшей акустической системы (“Ну почему для нее не сделали стереосистемы получше?”) Чем больше у вас вариантов выбора, тем больше “если бы только” вы сможете перебрать в уме. И с каждым “если бы только” добавится немного сожаления и убавится удовлетворения выбором, который вы сделали. Хотя это и досадно — придти в банк и увидеть, что там открыто всего одно окошко, к которому тянется длинная очередь, но здесь не о чем сожалеть. Но что если длинных очередей две, и вы выбираете ту, которая продвигается медленней? Джанет Лэндмен в своей прекрас-

ной книге⁶² делает такой вывод: “Сожаление в большей степени угрожает решениям в тех случаях, когда рассматривается множество привлекательных альтернатив, нежели когда альтернатива одна, или их мало. [...] Поэтому, как это ни кажется странным, чем больше в наличии хороших вариантов выбора, тем выше вероятность испытать сожаление”.

Также должно быть ясно: проблема сожаления в большей степени грозит “максимизаторам”, нежели “умеренным”. Не важно, насколько хорош тот или иной выбор, — если “максимизатор” обнаружит лучшее, то пожалеет о том, что не выбрал этого раньше. Идеальный вариант — единственное средство против сожаления, а бесконечный, скрупулезный, всепоглощающий поиск и сравнение альтернатив — единственный способ достичь идеала. Для “умеренного” тут на карту поставлено меньше. Возможность испытать сожаление для него не столь велика, и идеальный вариант для него необязателен.

Есть ли что-нибудь хорошее в сожалении?

Мы все знаем, что сожаление может делать людей несчастными, но, кроме того, оно выполняет несколько важных функций. Во-первых, предвидение возможного сожаления побуждает нас воспринимать решаемый вопрос всерьез и вообразить в мыслях различные сценарии, которые могут последовать за принятием решения. Такое предвидение может помочь нам увидеть последствия принятого решения, которые в ином случае не пошали бы в сферу рассмотрения. Во-вторых, сожаление может заострить наше внимание на ошибках, сделанных нами на пути к решению, и благодаря этому в случае возникновения

⁶² J. Landman, *Regret: The Persistence of the Possible* (New York: Oxford University Press, 1993, p. 184.) Также на эту тему см. I. Janis and L. Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (New York: Free Press, 1977), pp. 219–242; и D. Bell, “Regret in Decision Making Under Uncertainty,” *Operations Research*, 1982, 30, 961–981.

в будущем подобной ситуации мы не повторим их. В-третьих, сожаление может мобилизовать или мотивировать нас к тому, чтобы предпринять действия, необходимые для отмены решения или сглаживания некоторых его печальных последствий. В-четвертых, сожаление — сигнал другим о том, что произошедшее нас волнует, нам жаль, что так получилось, и мы сделаем все возможное, чтобы впредь этого не случилось. Поскольку нередко последствия наших неудачных решений затрагивают других людей, сигнал о том, что мы страдаем вместе с ними, может вызвать у них симпатию к нам и побудить их доверять нам в будущем.

Даже когда результаты принятых решений неплохи, часто бывает важно ощутить и прочувствовать сожаление. Принимая решение устроиться на рабочее место, находящееся в двух с половиной тысячах миль от вашей семьи, неплохо бы почувствовать сожаление о том, что вы попали в такое положение, когда пришлось отказаться от связи с семьей ради хорошей работы, даже если результат получился благоприятным. Сам факт необходимости пойти на компромиссный выбор достоин сожаления. Признать факт существования такого явления, как тяжелый выбор, — значит всего лишь отдать должное тем жертвам, на которые пришлось пойти, чтобы сделать выбор.

Тем не менее, принятие мер по уменьшению чувства сожаления могло бы исключительно благотворно сказаться на жизни тех людей, которые так сильно терзаемы им, что никак не могут забыть о неудачах в прошлом и испытывают большие трудности с принятием решений в настоящем.

В Главе 11 мы будем рассуждать о том, какие шаги можно предпринять для достойного существования в мире многообразия выбора, и многие из методов, которые я предложу, непосредственно направлены на уменьшение нашей склонности к сожалению.

ГЛАВА ВОСЬМАЯ

Почему принятые решения разочаровывают: проблема адаптации

Хотя сожаление и “альтернативные издержки” могут сосредотачивать наше внимание на том, что нам не удалось обрести, может найтись достаточно поводов и для разочарования реально выбранными нами вариантами.

Благодаря одной распространенной особенности человеческой психологии, мало что в жизни получается настолько хорошо, насколько мы ожидаем. Предположим: после мучительных раздумий вы решаете купить автомобиль Lexus и пытаетесь выбросить из головы привлекательные качества всех прочих машин. Но как только вы садитесь за руль новой машины, езда на ней не производит желаемого эффекта. На вас обрушивается двойной удар — сожаление о том, что вы не выбрали, и разочарование тем, что вы выбрали.

Эта распространенная особенность человеческой психики представляет собой процесс, известный как адаптация. Проще выражаясь, мы привыкаем к вещам и начинаем воспринимать их как нечто совершенно обыденное. Мой первый персональный компьютер обладал объемом памяти в 8 килобайт, загружался с помощью магнитофонной кассеты (на загрузку простой программы требовалось пять минут) и был страшно неудобен для пользования. Я обожал его, меня радовали все те возможности, которые я получил, купив его. В прошлом году я выбросил компьютер, емкость и скорость работы которого были в несколько тысяч раз больше, а сделал я это потому, что он был

слишком неэффективным, чтобы удовлетворять мои нужды. Работа, которую я выполняю с помощью компьютера, по прошествии лет не изменилась. Но мои ожидания от компьютерной техники весьма изменились. Когда в моем доме впервые появилось кабельное телевидение, я ликовал, видя качество картинки, и радовался широкому выбору программ (а их было намного меньше, чем сегодня). Теперь я стенаю, когда связь барахлит, и жалуюсь, что интересных передач слишком мало. Когда впервые стало возможно покупать самые разные фрукты и овощи в любое время года, я думал, будто обрел рай на земле. Теперь это круглогодичное изобилие стало для меня обычным, и я досаую, если нектарины из Израиля или Перу, которые я могу купить в феврале, недостаточно сладкие и сочные. Я привык — адаптировался — к каждому из этих источников удовольствия, и они перестали быть источниками удовольствия.

Из-за эффекта адаптации энтузиазм по поводу позитивных событий иссякает. Еще хуже то, что, по-видимому, люди в основном не способны предвидеть неизбежность этого процесса. Похоже, что ослабевание удовольствия или радости по прошествии времени оказывается для людей неприятным сюрпризом.

Исследователи уже много лет изучают адаптацию, но главным образом уделяют внимание перцепционной адаптации — понижению чувствительности к зрительным объектам, звукам, запахам и прочему по мере того, как люди продолжают их воспринимать. Суть в том, что человеческие существа, подобно буквально всем остальным животным, слабее и слабее реагируют на тот или иной элемент окружения, если этот элемент все чаще им встречается. Внимание жителя провинциального городка, посетившего Манхэттен, полностью захвачено происходящим вокруг. Житель Нью-Йорка, полностью адаптировавшийся к гиперстимуляции большого города, просто ничего вокруг не замечает.

Если представить, будто у каждого из нас имеется внутренний термометр, регистрирующий ощущения, то каждый из нас

имеет своего рода “термометр удовольствия”, столбик которого поднимается от негативных показателей (неприятные ощущения) через нейтральную точку к показателям удовольствия. Когда мы испытываем что-то приятное, “температура” нашего удовольствия поднимается, а когда переживаем плохое — понижается. Но затем происходит адаптация. В этом случае — гедонистическая адаптация, или адаптация к удовольствию. Опыт, повышающий температуру нашего удовольствия, скажем, на 20 градусов в первый раз, при следующем повторении повышает ее лишь на 15 градусов, в следующий раз — на 10 градусов, и, в конечном итоге, может вообще прекратить повышать ее.

Представьте, что вы работаете в своем саду в знойный и душный летний день. Несколько часов вы истекаете потом от жары, а затем возвращаетесь в свой дом с кондиционером. Прохладный и сухой воздух, обволакивающий вас, кажется вам восхитительным. Вначале он оживляет вас, бодрит, почти доводит до экстаза. Но со временем интенсивность удовольствия ослабевает, и на смену ему приходит простое чувство комфорта. Хотя вам не жарко, одежда не липнет к телу, и не чувствуется усталость, бодрости и особой энергии вы также не ощущаете. Собственно говоря, вы не испытываете почти никаких ощущений. Вы так привыкли к свежести воздуха, что даже ее не замечаете. Вы не замечаете ее до тех пор, пока через некоторое время снова не выходите на жару. Теперь вас обдает жаром, как из распахнутой печи, и вы вспоминаете о прохладе, которой больше не ощущаете.

В 1973 году 13 процентов американцев считали кондиционер в своем автомобиле необходимостью. Ныне так считает 41 процент людей⁶³. Я знаю, что на нашей планете становится теплее, но за тридцать лет климат не изменился настолько сильно: изменился наш стандарт комфорта.

⁶³ Данные об автомобильных кондиционерах взяты из D.G. Myers, *The American Paradox* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000).

Хотя мы ее не ожидаем, адаптация к удовольствию неизбежна, и в мире богатого выбора она может принести больше неприятностей, чем в мире скудного выбора.

Изменение реакции на повторяющееся событие и смещение контрольной точки

Гедонистическая адаптация может быть просто привыканием, которое я только что описал, или же результатом смещения контрольной точки благодаря новому опыту⁶⁴.

Представьте себе женщину, с удовольствием работающую на интересной работе за \$40 000 в год. Появляется возможность новой работы за \$60 000. Женщина меняет место работы, но, увы, через шесть месяцев ее новая компания закрывается. Старая компания с радостью принимает женщину назад, причем с такой радостью, что ее зарплату даже повышают до \$45 000. Рада ли она этой прибавке? Да и вообще, покажется ли ей это повышением зарплаты? Скорее всего, нет. Зарплата в \$60 000 в год, хотя и выплачиваемая в течение короткого периода, может послужить для человека новой контрольной точкой гедонистической нейтральности, и все, что ниже этой точки, будет восприниматься как потеря. Хотя шесть месяцев назад увеличение зарплаты с \$40 000 до \$45 000 показалось бы чудесным событием, теперь ей кажется, будто зарплату урезали с \$60 000 до \$45 000.

Мы часто слышим, как люди произносят фразы вроде “я не знал, что вино может быть таким вкусным” или “я не знала,

⁶⁴ Рассуждения о двух разных типах адаптации см. S. Frederick and G. Loewenstein, “Hedonic Adaptation,” in D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage, 1999), pp. 302–329. Два классических описания теории адаптации см. в Н. Nelson, *Adaptation-Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior* (New York: Harper and Row, 1964), и А. Parducci, *Happiness, Pleasure, and Judgement: The Contextual Theory and Its Applications* (Hove, England: Erlbaum, 1995).

что секс может быть таким захватывающим” или “я не ожидал, что смогу заработать так много денег”. Новизна ощущений способна менять гедонистические стандарты человека таким образом, что нечто, некогда казавшееся достаточно хорошим или даже более того, перестает казаться таковым. И, как мы увидим, адаптация может приводить к особенно сильному разочарованию, когда мы тратим много времени и усилий в поисках лучшего из великого множества вещей или опытов, к которым мы, в конце концов, адаптируемся.

Гедонистическая адаптация и гедонистический “бег на месте”

В одном эксперименте, который, возможно, является самым знаменитым примером гедонистической адаптации, участников просили оценить, насколько они счастливы, по пятибалльной шкале⁶⁵. Некоторые из участников этого эксперимента выиграли от 50 000 до 1 миллиона долларов в лотерею менее чем за год до проведения опроса. Другие были парализованы в результате несчастных случаев. Не удивительно, что выигравшие в лотерею оказались более счастливы, чем парализованные. Удивительно другое: люди, выигравшие в лотерею, оказались не более счастливы, чем основная масса людей. И что еще более удивительно, жертвы несчастных случаев, хотя и были несколько менее счастливыми людьми, чем люди в основной массе, все равно считали себя счастливыми.

Пожалуй, можно не сомневаться: если бы вы спросили людей, выигравших в лотерею, о том, насколько они были счастливы сразу после того, как в розыгрыше выпали номера их билетов, пяти баллов бы просто не хватило. А если бы вы спро-

⁶⁵ P. Brickman, D. Coates, and R. Janoff-Bulman. “Lottery Winners and Accident Victims: Is Happiness Relative?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36, 917–927.

сили жертв несчастных случаев о том, насколько они были счастливы сразу после того, как с ними случилась беда, их оценки были бы ниже некуда. Но когда прошло время и выигравшие в лотерею, и жертвы несчастных случаев привыкли к новым обстоятельствам своей жизни, показатели “гедонистических термометров” в обеих группах начали приближаться друг к другу, становясь все в большей степени похожими на средние показатели населения в целом.

Я не хочу сказать, что применительно к субъективному опыту в конечном итоге нет разницы между выигрышем в лотерею и параличом в результате несчастного случая. Но я утверждаю: разница между тем и другим гораздо меньше, чем вы ожидаете, и намного меньше, чем в тот момент, когда произошли эти изменения в жизни.

Как я говорил, существуют две причины, по которым происходит столь радикальная гедонистическая адаптация. Во-первых, люди просто привыкают к удачам и бедам. Во-вторых, новые стандарты положительного опыта (выигрыш в лотерею) могут сделать многие из обычных каждодневных удовольствий (запах свежесваренного кофе, распускающиеся бутоны цветов и свежий ветер в ясный весенний день) довольно блеклыми. Когда людей, выигравших в лотерею, попросили оценить получаемое ими удовольствие от разных повседневных эпизодов, они поставили им более низкие оценки, чем те люди, которые в лотерею не выигрывали. Итак, здесь мы наблюдаем и изменение реакции на повторяющееся событие, и смещение контрольной точки.

Пожалуй, с жертвами несчастных случаев происходят еще более основательные перемены. Сразу после несчастного случая последствия раздирают душу, поскольку жертвы несчастья раньше вели подвижный образ жизни и не владели ни одним из навыков, позволяющих парализованным людям справляться с жизненными ситуациями. По мере того как проходит время, они приобретают некоторые из этих навыков и понимают, что

не настолько беспомощны, как казалось вначале. Помимо этого они могут начать обращать внимание на такие вещи в жизни, которые доступны людям с ограниченной двигательной способностью и ценимы ими, и о которых до несчастного случая они особо не задумывались.

Двадцать пять лет назад экономист Тибор Скитовски исследовал ряд следствий феномена адаптации и описал их в своей книге *The Joyless Economy*⁶⁶. Люди, писал Скитовски, хотят испытывать удовольствие. Потребляя что-либо, они действительно испытывают удовольствие — пока тому, что они потребляют, свойственен эффект новизны. Но когда люди адаптируются к потребляемому и новизна исчезает, на смену удовольствию приходит комфорт. До чего здорово и приятно — водить новую машину первые несколько недель; потом вождение машины становится просто комфортным. Конечно, эта машина лучше, чем старая, но не настолько, чтобы плясать от счастья. Комфорт — штука хорошая, но люди хотят удовольствия. А комфорт — это не удовольствие.

Результатом превращения удовольствия в комфорт становится разочарование, и оно бывает особенно жестоким, когда потребляемые нами товары имеют продолжительный срок использования: автомобили, дома, стереосистемы, элегантная одежда, драгоценности и компьютеры. Когда короткий период настоящей радости и удовольствия истекает, эти вещи по-прежнему остаются во владении людей как постоянное напоминание о том, что потребление — не такой источник счастья, как казалось раньше, что реальность не оправдывает ожиданий. И с ростом благосостояния общества люди все больше приобретают дорогие, с продолжительным сроком службы товары, в результате чего разочарование потреблением усиливается.

⁶⁶ T. Scitovsky, *The Joyless Economy* (New York: Oxford University Press, 1976). О том, как удовольствие превращается в комфорт, см. R. Solomon, "The Opponent Process Theory of Motivation," *American Psychologist*, 1980, 35, 691–712.

Как поступают люди, сталкиваясь с этим неизбежным разочарованием? Некоторые просто прекращают погоню за материальными благами и перестают ценить удовольствие, получаемое от владения вещами. Большинство же людей вместо этого гонится за новизной, ищет новые товары и новые ощущения, потенциал удовольствия которых не ослаб из-за многократного пользования ими. Со временем эти новые приобретения также утратят свою былую привлекательность, но люди втягиваются в погоню за новыми удовольствиями — процесс, который психологи Филипп Брикман и Дональд Кэмпбелл называли “гедонистический бег на месте”⁶⁷. Не важно, насколько быстро вы работаете ногами, такой бег никуда вас не приведет. И благодаря адаптации, независимо от того, насколько удачен ваш выбор и насколько приятны его результаты, в том, что касается субъективного опыта, в итоге вы оказываетесь в том же месте, откуда начали путь к удовольствию.

Возможно, еще коварнее, чем “гедонистический бег на месте”, явление, названное Дэниелом Канеманом “тщетной погоней за удовлетворением”.⁶⁸ Предположим, что помимо адаптации к определенным объектам или переживаниям вы также адаптируетесь к определенным уровням удовлетворения. Другими словами, предположим, что благодаря своей изобретательности и усердию вы принимаете настолько хорошие решения, что умудряетесь поддерживать свою “гедонистическую температуру” на уровне +20 градусов и почти все время довольны своей жизнью. Достаточно ли хороша температура +20 градусов? Что ж, этого может быть достаточно в начале, но если вы адаптируетесь к этому уровню счастья, то через ка-

⁶⁷ P. Brickman and D. Campbell, “Hedonic Relativism and Planning the Good Society,” in M.H. Appley (ed.), *Adaptation Level Theory: A Symposium* (New York: Academic Press, 1971), pp. 287–302.

⁶⁸ D. Kahneman, “Objective Happiness,” in D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (eds.) *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage, 1999), pp. 3–25.

кое-то время температура +20 градусов станет для вас не такой уж приятной. Тогда вы начнете бороться за то, чтобы столбик термометра поднялся до +30 градусов. Даже если вам удастся побеждать или обманывать неумолимую адаптацию к вещам и переживаниям, вам еще нужно побеждать адаптацию к субъективным ощущениям в отношении этих вещей и переживаний. Это — очень трудная задача.

Ошибочное предвкушение удовлетворения

Адаптация к позитивным переживаниям не досаждала бы нам так сильно, если бы мы заранее знали, что ее следует ожидать, и готовились к этому. Но, как ни странно, факты свидетельствуют: она застаёт нас врасплох, заставляя удивляться своему приходу. В основном люди совершенно не умеют прогнозировать, какие чувства вызовет у них то или иное событие⁶⁹. Не исключено, что если бы люди, выигравшие в лотерею, заранее знали, насколько незначительно улучшит выигрыш их субъективное благополучие, они не покупали бы лотерейные билеты.

Большая часть исследований точности человеческих предсказаний о чувствах в связи с будущими событиями проводилась следующим образом: одну из групп участников просили вообразить некое событие — плохое или хорошее, — а затем ответить на вопросы о том, какие чувства оно бы у них вызвало. Вторую группу, состоявшую из людей, которые в самом деле пережили такое событие, спрашивали о том, какие чувства оно реально у них вызвало. После этого предсказания первой группы сравнивались с опытом второй группы.

⁶⁹ Общие сведения о низкой точности прогнозирования людьми своих ощущений в будущем см. G. Loewenstein and D. Schkade, "Wouldn't It Be Nice?" Predicting Future Feelings," in D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwarz (eds.), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (New York: Russell Sage, 1999), pp. 85–105.

В одном из подобных экспериментов студентов колледжа, живущих на Среднем Западе США, спрашивали о том, каково им было бы жить в Калифорнии⁷⁰. Те сочли, что студенты, живущие в Калифорнии, в большей степени довольны местным климатом и своей жизнью, чем большинство жителей Среднего Запада. Насчет первого пункта они оказались правы, а насчет второго — нет. Студентам, учившимся в Калифорнии, действительно нравился местный климат, но они не были в большей степени счастливы, чем студенты Среднего Запада. Вероятно, те ошиблись в своей оценке потому, что почти все свое внимание сосредоточили на погодных условиях. Только лишь тот факт, что в Калифорнии обычно всегда солнечно и тепло, не означает, что у студентов Калифорнии нет проблем — скучных лекций, тяжелого труда, недостатка денег, ссор с родителями и друзьями, разочарования в любовных партнерах и так далее. Может быть, нервотрепка и усталость чуть легче переносятся в теплый и солнечный день, нежели когда на улице мороз и идет снег, но не настолько легче, чтобы значительно изменить наше видение жизни.

В другом эксперименте участников просили сделать прогноз о том, как различные перемены в частной жизни и в окружающем мире повлияют на их благополучие в течение следующих десяти лет⁷¹. Респондентов спрашивали об изменениях в степени загрязненности воздуха, о вырубке тропических лесов, о возрастающем количестве кофе-шопов и телеканалов, о снижении риска ядерной войны, о повышении риска заразиться СПИДом, о распространении хронических заболеваний, из-

⁷⁰ D. Schkade and D. Kahneman, "Does Living in California Make People Happy? A Focusing Illusion in Judgement of Life Satisfaction," *Psychological Science*, 1998, 9, 340–346.

⁷¹ G. Loewenstein and S. Frederick, "Predicting Reactions to Environmental Change," in M. Bazerman, D. Messick, A. Tenbrunsel, and K. Wade-Benzoni (eds.) *Environment, Ethics, and Behavior* (San Francisco: New Lexington Press, 1997), pp. 52–72.

менении уровня доходов и увеличении веса тела. Других участников просили не предсказать, как подействуют на них эти перемены, а описать, как повлияли на них эти перемены на протяжении последних десяти лет. Результат был однозначен: те, кто делал предсказания, ожидали, что каждая из гипотетических перемен — как хороших, так и плохих — окажет на них гораздо большее влияние, чем то, которое описывали участники, реально пережившие эти перемены.

В другом исследовании молодых профессоров колледжа просили подумать о том, какие чувства у них бы возникли, если бы их либо зачислили в штат на должность преподавателя, либо отказали в зачислении⁷². Их просили предсказать свои ощущения сразу после получения этого известия и через десять лет после него. Участники эксперимента имели определенные представления о явлении адаптации и, соответственно, ожидали, что станут чрезвычайно рады (или грустны), когда руководство колледжа примет решение об их судьбе, но что эта радость или грусть со временем в какой-то степени развеется. Тем не менее, они ошиблись. Предсказания этих профессоров сравнили с опытом преподавателей, которые реально получали позитивные или негативные ответы на просьбу о своем зачислении в штат совсем недавно, пять лет назад и десять лет назад. Поразительно, но по прошествии времени не наблюдалось никакой разницы в степени благополучия тех профессоров, которых зачислили в штат, и тех, которых обошли в повышении. Даже учитывая адаптацию, предсказатели существенно переоценили, насколько позитивные чувства по прошествии времени они будут испытывать в результате решения о зачислении в штат, и насколько негативные — из-за отказа.

⁷² D.T. Gilbert, E.C. Pinel, T.D. Wilson, S.J. Blumberg, and T.P. Whatley, "Immune Neglect: A Source of Durability Bias in Affective Forecasting," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998, 75, 617–638.

Предполагаю, что в несоответствии прогноза и реального переживания виновата не только неспособность предвидеть процесс адаптации. Если что-то пойдет не так, как хочется, мы проявляем немалую изобретательность, производя психологические ремонтные работы по принципу “нет худа без добра”. “Мои коллеги были занудами”. “Студенты там были бездарями”. “Та должность была для меня невыносима; я только и делал, что работал, и практически не жил”. “Я обрел свободу; став консультантом, я работаю не больше восьми часов в день за вдвое большую зарплату”. Но неспособность предвидеть эффект адаптации безусловно способствует ошибкам при прогнозировании.

Также люди переоценивают степень своей угнетенности при получении в будущем плохих новостей, связанных со здоровьем, — например, позитивный анализ на ВИЧ. Кроме того, они недооценивают то, как приспособятся жить в условиях серьезной болезни. Пожилые пациенты, страдающие различными тяжкими недугами, характерными для старшего возраста, оценивают качество своей жизни более позитивно, чем врачи, которые их лечат.

Легко увидеть: подобные результаты возникают благодаря тому, что мы адаптируемся почти ко всем событиям, но игнорируем или недооцениваем эффект адаптации, прогнозируя свои ощущения в будущем. Если вас попросят представить, что вы, скажем, стали на \$25 000 богаче, легко вообразить, какие у нас будут чувства в момент обретения этих денег. Но будет ошибкой полагать, будто эти же чувства по отношению к счастливому приобретению сохранятся навсегда.

При принятии почти каждого решения мы прогнозируем наши будущие эмоциональные реакции на него. Когда люди женятся, они делают прогнозы о том, как будут относиться к своему спутнику жизни. Когда они заводят детей, то делают долгосрочные прогнозы о своих чувствах в отношении семейной жизни. Приступая к продолжительному курсу обучения,

они прогнозируют свои чувства к школе или по отношению к своей работе. Переезжая из города в пригород, они делают прогнозы о том, каково им будет подстригать траву и зависеть от исправности своих автомобилей. Покупая автомобиль, стереосистему или что-нибудь еще, они прогнозируют свое отношение к владению и пользованию этими вещами на много месяцев и лет вперед.

Если люди систематически и весьма сильно ошибаются в этих прогнозах, существует вероятность, что они примут ряд неудачных решений — таких, которые вызовут чувство сожаления даже при получении благоприятных результатов.

Адаптация и проблема выбора

Изобилие доступного нам выбора обостряет проблему адаптации, увеличивая издержки во времени и силах при принятии решений. Время, усилия, “альтернативные издержки”, заблаговременное сожаление и прочее — это цена, которую мы платим авансом, принимая решение, и все эти издержки со временем “амортизируются”. Если результат решения дает значительное удовлетворение в течение долгого времени после того, как решение принято, сумма издержек уменьшается до сущего пустяка. Но если принятое решение дает удовлетворение лишь на короткое время, сумма издержек остается большой. Если потратить четыре месяца на раздумья о том, какую стереосистему купить, то не так уж плохо, если потом вы наслаждаетесь ею в течение пятнадцати лет. Но если получается так, что вы радуетесь купленной стереосистеме шесть месяцев, а затем адаптируетесь к ней, то можете почувствовать себя дураком, потратившим столько лишних усилий.

Итак, чем шире возможности выбора, тем больше усилий требуется на принятие решения и тем больше удовольствия мы ожидаем получать в результате принятого решения. Адаптация, серьезно сокращая продолжительность получения удовольст-

вия, приводит нас в такое состояние ума, когда мы думаем, что результаты просто не стоили приложенных усилий. Чем больше мы вкладываем в процесс принятия решения, тем больше ожидаем получить в результате. Но адаптация вынуждает нас страдать от мыслей о том, что мы сделали неудачный вклад.

Должно быть ясно, что феномен адаптации оказывает намного большее влияние на тех людей, которые стремятся получить максимально хороший результат, чем на тех, чья цель — получить достаточно хороший результат. Именно для “максимизаторов” расширение возможностей выбора создает по-настоящему серьезную проблему нехватки времени и сил. Именно “максимизаторы” вкладывают особенно много сил и времени, принимая решение, и сильнее всего страдают, сожалея “максимизаторы” сильнее всего разочаровываются, видя, что удовольствие, получаемое от результатов их решений, оказывается недолговечным.

Не только счастье имеет значение. Субъективные переживания — не единственный мотив нашего существования. Тщательное и хорошо продуманное решение может привести к лучшим объективным результатам, нежели импульсивное. В мире с множеством вариантов выбора больше возможностей принятия объективно хороших решений, нежели в таком мире, где выбор ограничен. Но в то же время счастье важно для нас, и субъективный опыт — это не тривиальность. Если адаптация приводит к тому, что субъективный опыт не оправдывает усилий, приложенных в процессе выбора, люди начинают расценивать широкий выбор не как свидетельство свободы, а как бремя.

Что делать?

Если вы живете в таком мире, где переживаете горе чаще, чем радость, адаптация оказывает очень благотворное влияние — именно она может давать вам силу и отвагу прожить день до конца. Но если вы живете в мире изобилия, где

источников радости больше, чем источников несчастья, то адаптация подрывает ваши попытки наслаждаться своей удачей. Большинство современных американцев живут в щедром мире. Хотя нам и не удастся делать и иметь абсолютно все, что угодно, представители никакого другого народа на Земле никогда не обладали такими возможностями управлять своей жизнью, таким материальным богатством и такой широкой свободой выбора. Хотя адаптация никоим образом не влияет на объективное улучшение нашей жизни в результате свободы и богатства, она очень серьезно портит удовлетворение, получаемое нами от этих улучшений.

Мы могли бы далеко продвинуться в сторону улучшения субъективного благополучия представителей нашего общества, если бы смогли найти способ остановить процесс адаптации. Но адаптация — настолько фундаментальный и универсальный элемент нашего восприятия жизненных событий, она настолько крепко “вплетена” в нашу нервную систему, что мы почти ничего не можем сделать, чтобы сознательно уменьшить ее действие.

Однако, просто осознавая наличие этого процесса, мы можем предвидеть ее эффекты и меньше разочаровываться, когда адаптация сделает свое дело. Это значит, что, принимая решения, нам следует задумываться, какие у нас будут чувства в отношении того или иного выбора не только завтра, но и месяцы и даже годы спустя. Принятие адаптации во внимание в процессе принятия решений может значительно уменьшить различия между вариантами, кажущиеся серьезными в момент выбора. Кроме того, это может помочь нам чувствовать удовлетворение такими результатами, которые достаточно хороши, хотя и не “наилучшие”, что, в свою очередь, сократит время и усилия, которые мы тратим, чтобы делать выбор. Наконец, мы можем напомнить себе, что должны быть благодарны судьбе за то, что имеем. Такая рекомендация может показаться банальной, чем-то вроде советов, которые мы часто слышим от родителей и

священников, а потом выбрасываем из головы. Но люди, регулярно испытывающие и выражающие чувство благодарности, физически здоровее, оптимистичнее в отношении будущего и в большей степени довольны своей жизнью по сравнению с теми, кому это чувство свойственно в малой степени⁷³. Люди, испытывающие чувство благодарности, более чутки, более радостны и энергичны, и вероятность достижения ими персональных целей – выше.

Кроме того, в отличие от адаптации, благодарность – это такое чувство, на которое мы можем сознательно влиять. Испытывать и выражать благодарность становится реально легче с практикой. Побуждая нас сосредотачиваться на том, насколько наша жизнь лучше, чем могла бы быть или была раньше, благодарность может рассеивать разочарование, приходящее в результате адаптации.

⁷³ В последнее время особое внимание чувству благодарности уделял в своих исследованиях психолог Роберт Эммонс. См. M.E. McCullough, S.D. Kilpatrick, R.A. Emmons, and D.B. Larson, "Is Gratitude a Moral Affect?" *Psychological Bulletin*, 2001, 127, 249–266; R.A. Emmons and C.A. Crumpler, "Gratitude as a Human Strength: Appraising the Evidence," *Journal of Social and Clinical Psychology*, 2000, 19, 56–69; and R.A. Emmons and M.E. McCullough, "Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84, 377–389.

ГЛАВА ДЕВЯТАЯ

Почему всё на свете проигрывает от сравнения

Полагаю, можно с уверенностью утверждать, что защемление пальцев дверью автомобиля есть однозначно неприятное событие, а взаимная любовь — однозначно приятное. Но большую часть человеческого опыта невозможно оценивать такими абсолютными понятиями; вместо этого те или иные явления и события оценивают, сравнивая их с другими факторами.

Задумываясь о том, нравятся ли нам блюда, отпуск или учебный курс, мы неизбежно спрашиваем себя: “По сравнению с чем?” Для принятия решений о том, как поступить в будущем, вопрос “Хорошо это или плохо?” менее актуален, чем вопрос “Насколько это хорошо или плохо?” В ресторанах очень редко подают действительно “плохие” блюда, то есть настолько противные, чтобы нам захотелось выплюнуть еду и уйти. Тем не менее, мы описываем нашим друзьям рестораны, как плохие, и они понимают, что мы имеем в виду: по сравнению с неким стандартом, такой-то ресторан находится на минусовом секторе оценочной шкалы. Сравнения — единственно значимые исходные данные для оценки.

Порой кажется, будто обстоятельства современной жизни словно по какому-то дьявольскому умыслу устроены так, чтобы переживаемый нами опыт удовлетворял нас в меньшей степени, чем мог бы, или, возможно, должен был удовлетворять; отчасти так происходит благодаря тому богатству, с которым мы сравниваем наш собственный опыт. Мы вновь видим, как

перегруженность возможностями выбора способствует нашей неудовлетворенности.

Надежды, ожидания, прошлый опыт и опыт других людей

Когда люди оценивают некий опыт, они производят одно или более из нижеследующих сравнений:

1. Сравнение опыта с тем, на что они надеялись.
2. Сравнение опыта с тем, чего они ожидали.
3. Сравнение опыта с другим опытом, пережитым в прошлом.
4. Сравнение опыта с опытом других людей.

Каждое из таких сравнений делает оценку опыта относительной, что может понижать или повышать его качество. Если некто собирается на ужин в шикарный ресторан и только что прочитал где-то о его замечательных достоинствах, надежды и ожидания будут большими. Если этот человек недавно очень хорошо пообедал в другом ресторане, его стандарты сравнения с прошлым опытом будут высоки. причем незадолго до этого ужина он выслушал от своего знакомого экстатическое описание недавней изумительной трапезы, его социальный стандарт сравнения повысится. В свете всего этого перед шеф-поваром выбранного ресторана стоит очень непростая задача — приготовить такие блюда, которые поднимут столбик гедонистического термометра этого человека хоть сколько-нибудь выше. Если же, наоборот, некто заскакивает в первый попавшийся ресторан, потому что очень голоден, причем заведение выглядит невзрачно, а меню очень скромное, и день назад этого человека накормили ужасным обедом, да еще его друг рассказал о своем очень неудачном кулинарном опыте, то, пожалуй, такому человеку совсем не трудно угодить. Одна и та же трапеза в одном и том же рес-

торане может быть воспринята негативно на основании первой совокупности сравнений, и позитивно — на основании второй. В целом мы едва ли осознаем, что наши оценки являются в той же степени комментариями к тому, что мы имеем в своей голове, принимаясь за трапезу, как и комментариями к самой трапезе.

Аналогичным образом получение оценки “хорошо” на трудном экзамене может оказаться с любой стороны от нейтральной точки гедонистических показателей. Надеялись ли вы получить “хорошо” или получить “отлично”? Ожидали ли вы, что получите “хорошо”, или ожидали оценки “отлично”? Какие оценки вы получаете часто — “отлично” или “хорошо”? Какие оценки получают ваши товарищи по учебе?

Ученый-социолог Алекс Микалос, рассуждая о качестве переживаемого опыта, утверждал, что люди устанавливают стандарты удовлетворения, основываясь на оценке трех расхождений: “...между тем, что человек имеет, и тем, что он хочет; между тем, что человек имеет, и тем, что, по его мнению, имеют другие; между тем, что он имеет, и самым лучшим из того, что он имел в прошлом”⁷⁴. Микалос открыл, что значительная часть индивидуальных вариаций в степени удовлетворенности жизнью может быть объяснена не с позиции разницы объективного опыта разных людей, а с позиции разницы величины этих трех внутренне осознаваемых расхождений. К этим трем категориям сравнения я бы добавил четвертую: расхождение между тем, что человек имеет, и тем, что он ожидает получить.

По мере того как наш материальный достаток и социальные условия жизни улучшаются, повышаются и стандарты сравнения. Знакомясь с вещами высокого качества, мы начинаем страдать от “проклятия разборчивости”. Вещи более низкого качества, которые некогда были вполне приемлемыми,

⁷⁴ A. Michalos, “Job Satisfaction, Marital Satisfaction, and the Quality of Life,” in F.M. Andrews (ed.), *Research on the Quality of Life* (Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1986), p. 75.

больше не кажутся достаточно хорошими. Нулевая точка на гедонистической шкале поднимается, а ожидания и стремления растут вместе с ней.

В некоторых отношениях повышение стандартов приемлемости служит индикатором прогресса. Когда люди требуют больше, рынок дает им больше. Отчасти по той причине, что у членов общества стандарты качества растут все выше и выше, люди, с объективной точки зрения, имеют сегодня лучшее материальное состояние, чем когда-либо раньше.

Но только не с субъективной точки зрения. Если ваша оценка гедонистических показателей основывается на отношении между объективным качеством опыта и вашими ожиданиями, то одновременно с повышением качества переживаемого опыта возрастают ожидания, и вы просто бежите на месте. “Гедонистический бег на месте” и “тщетная погоня за удовлетворением”, о которых я говорил в предыдущей главе, отчасти объясняют, как реальные доходы могут вырасти в два раза (как в США) или в пять (как в Японии), не оказывая заметного эффекта на субъективное благополучие членов общества. Пока ожидания растут вровень с их реализацией, люди могут жить все лучше и лучше, но они не будут чувствовать, что живут лучше.

Перспективы, рамки и оценки опыта

В Главе 3 я описал систему представлений, очень важную для понимания того, как мы оцениваем наш субъективный опыт. Эта система называется теорией перспектив, она была разработана Дэниелом Канеманом и Амосом Тверски. Согласно этой теории, наши оценки пережитого опыта зависят от положения своего рода контрольной линии. Тот или иной опыт будет расценен как положительный, если он лучше аналогичного опыта, пережитого раньше, и как отрицательный, если он хуже прошлого опыта. Чтобы понять, как мы судим о пережитом опыте, сначала

необходимо выяснить, в каком месте мы установили нулевую точку на нашей гедонистической шкале.

В Главе 3 я сделал акцент на то, как языковые построения могут влиять на фрейминг (обрамление) опыта, и таким образом устанавливать нулевую точку. Вывеска на автозаправке с надписью “Скидка при оплате наличными” устанавливает нулевую точку на цене бензина при оплате кредитной карточкой. Вывеска “Доплата при оплате кредитной карточкой” устанавливает нулевую точку на цене бензина при оплате наличными. Хотя никакой разницы между суммами, взимаемыми на обеих заправках при оплате наличными и в кредит, может и не быть, люди будут испытывать досаду из-за необходимости платить надбавку и удовольствие от того, что им предоставлена скидка.

Однако язык описания — не единственный фактор, влияющий на установку нулевой точки. Ожидания тоже играют свою роль. “Какие ожидания у меня были в отношении этого блюда (оценки на экзамене, вина, отпуска, работы, романтических отношений)?” — спрашивают себя люди. Затем они спрашивают себя: “Как мне это понравилось?” Если пережитый опыт оказался столь же хорошим, как ожидалось, люди могут быть удовлетворены, но их не охватит радость. Настоящий подъем настроения произойдет, когда опыт превзойдет ожидания. А спад настроения наступит, если полученный опыт не оправдает ожиданий. Прошлый опыт тоже влияет на установку нулевой точки, что, отчасти, является сутью адаптации. “Был ли этот опыт так же хорош, как в прошлый раз?” — задаемся мы вопросом. Если да, то мы вновь можем испытать удовлетворение, но отнюдь не ликование.

“Проклятие больших ожиданий”

Осенью 1999 года газета *New York Times* и телекомпания CBS News проводили опрос подростков, прося их сравнить свой собственный опыт с опытом их родителей в период взросления⁷⁵. Из всего количества опрошенных 43 процента

сообщили, что им пришлось труднее, чем их родителям; но из числа подростков, живущих в семьях с высокими доходами, заявили, что им живется тяжелее, целых 50 процентов. В качестве пояснений подростки из богатых семей говорили о больших ожиданиях — как своих собственных, так и их родителей. Они говорили о “чрезмерности”: чрезмерно активной деятельности, чрезмерно широком выборе на потребительском рынке, чрезмерно большому объему всего, чему приходится учиться. В то время как подростки из малообеспеченных семей говорили о том, насколько легче им делать домашние задания благодаря компьютерам и Интернету, дети из богатых семей, напротив, жаловались на то, что благодаря компьютерам и Интернету приходится просеивать слишком много информации. Как выразился один из комментаторов: “Дети чувствуют: от них настоятельно требуют [...] уверенности в том, что они не скатятся вниз по лестнице жизни. Вперед и только вперед! [...] Откат назад для американца — катастрофа”. Если вы поднялись высоко, вам намного дальше падать, чем если бы вы сидели низко. “Страх падения, — как выразилась общественный активист Барбара Эренрайх, — это проклятие больших ожиданий”.

Сфера жизни, в которой “проклятие больших ожиданий” проявляется особенно очевидно, — это забота о здоровье. С какими бы проблемами ни сталкивались люди, стремясь получить своевременную и квалифицированную медицинскую помощь в эпоху управляемой медицины, нет никаких сомнений в том, что нынешнее состояние здоровья американцев лучше, чем было когда-либо еще. Люди не только дольше живут, но и качество их жизни выше. Тем не менее, как свидетельствует специалист по истории медицины Рой Портер, в нашу эпоху беспрецедентной продолжительности жизни и контроля над

⁷⁵ Об этом опросе см. T. Lewin, “It’s a Hard Life (or Not),” *New York Times*, November 11, 1999, p. A32. О страхе падения см. B. Ehrenreich, *Fear of Falling* (New York: HarperCollins, 1990).

заболеваниями наблюдается также беспрецедентная обеспокоенность людей своим здоровьем⁷⁶. Американцы ожидают, что будут жить еще дольше, сохраняя при этом силы и способности. Хотя современное здравоохранение и помогает нам продлить жизнь, похоже, оно не удовлетворяет нас в должной мере.

Вне зависимости от любого прошлого опыта, завышенным ожиданиям, как мне кажется, способствуют масштабы разнообразия выбора и контроля, которыми мы располагаем в большинстве аспектов жизни. Когда несколько лет назад я проводил отпуск в крошечном прибрежном городке в штате Орегон, я забрел в местную бакалейную лавочку, чтобы купить кое-что для обеда. Когда зашел вопрос о покупке вина, оказалось, что там имеется всего с дюжину разных вин. То вино, которое я купил, оказалось не бог весть каким хорошим, но я и не ожидал, что смогу достать действительно хорошее вино, и был вполне доволен покупкой. Но если бы я закупал продукты в таком магазине, где предлагаются сотни — даже тысячи — разнообразных вин, мои ожидания были бы значительно выше. Если бы там я выбрал точно такое же вино, как то, которым был доволен в Орегоне, то оказался бы горько разочарован.

Возвращаясь к примеру, с которого я начал книгу, замечу, что в те времена, когда продавались джинсы одной разновидности, я был бы удовлетворен любыми джинсами, как бы они на мне ни сидели. Но теперь, обнаружив джинсы зауженного классического кроя, облегающего классического кроя, свободного кроя, сужающимися к низу, расширенными к низу, и Бог знает, какими еще, мои стандарты приемлемости стали выше. Теперь, когда мне доступны все эти варианты выбора, я ожидаю, что купленные мной джинсы будут сидеть на мне так, будто сшиты на заказ. Расширение диапазона выбора, как видно, неумолимо ведет к повышению наших ожиданий.

⁷⁶ R. Porter, *The Greatest Benefit to Mankind: A Medical History of Humanity* (New York: W.W. Norton, 1998).

Это подталкивает нас к мышлению в стиле «максимизаторов». Быть «максимизатором» — значит придерживаться высоких стандартов, ожидать очень много. Благодаря этому, а также роли, которую играют ожидания для гедонистических показателей, опыт, оказавшийся на позитивной стороне гедонистического термометра «умеренного», для «максимизатора» может оказаться на негативной стороне.

Поэтому следует усвоить урок о том, что большие ожидания могут приносить вред. Контролируя наши ожидания, мы, вероятно, можем в большей степени влиять на качество нашей жизни, чем предпринимая что-либо еще. Благо скромных ожиданий в том, что при них остается место для приятных сюрпризов в результате множества разных событий. Крайне важно найти способ придерживаться умеренности ожиданий, несмотря на то, что результаты наших усилий приносят все лучшие и лучшие плоды.

Один из путей достижения этой цели — поменьше стремиться к восторженным переживаниям. Хотя вы в состоянии себе это позволить — приберегите это замечательное вино для особых случаев. Хотя вы можете себе это позволить, пусть эта идеально скроенная элегантная шелковая блузка будет вашим исключительным нарядом. Возможно, такие рекомендации покажутся упражнениями в самоотречении, но я не думаю, что это так. Как раз наоборот, это — способ гарантировать самому себе получение удовольствия. Какой смысл в изысканных блюдах, качественных винах и нарядных блузках, если они не вызывают у вас чувства восторга?

“Проклятие социальных сравнений”

Среди всех источников информации, на которые мы полагаемся, оценивая пережитый опыт, пожалуй, ничто не имеет большей важности, чем сравнение с другими людьми. Наш ответ на вопрос “Как у меня дела?” зависит от нашего прошлого опыта, наших стремлений и ожиданий, но этот вопрос никогда

не возникает в условиях социального вакуума. Вопрос “Как у меня дела?” почти всегда подразумевает добавление в круглых скобках “...по сравнению с другими”.

Социальное сравнение позволяет получить информацию, помогающую людям оценивать пережитый опыт⁷⁷. Во многих случаях нам бывает сложно уверенно придти к каким-то выводам. Можно ли считать “четверку” хорошей оценкой на экзамене? Все ли хорошо в ваших супружеских отношениях? Есть ли причины для волнений, если ваш сын-подросток все время слушает оглушительную музыку? Достаточно ли вас ценят на работе? Хотя есть возможность получить на эти вопросы приблизительные ответы, не глядя по сторонам на других людей, таких ответов недостаточно. Сравнение с другими позволяет делать точные оценки. Эта точность, в свою очередь, позволяет людям решать, следует ли по такому случаю что-либо предпринимать.

Из Главы 7 мы узнали, что контрфактические мысли, которые мы конструируем, могут направляться по восходящей линии (воображение лучшего результата) или по нисходящей линии (воображение худшего результата); точно также обстоит дело с социальными сравнениями. Люди могут сравнивать себя с другими людьми, дела у которых лучше (восходящее социальное сравнение) или хуже (нисходящее социальное

⁷⁷ См. два очень полезных отчета об исследованиях социального сравнения: В. Buunk and F. Gibbons (eds.), *Health, Coping, and Well-Being: Perspectives from Social Comparison Theory* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1997); и J.M. Suls and T.A. Willis (eds.), *Social Comparison: Contemporary Theory and Research* (Mahwah, NJ: Erlbaum, 1991). Помимо этого см. L.G. Aspinwall and S.E. Taylor, “Effects of Social and Expected Success,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993, 64, 708–722; F.X. Gibbons and M. Gerrard, “Effects of Upward and Downward Social Comparison on Mood States,” *Journal of Social and Clinical Psychology*, 1993, 8, 14–31; S. Lyubomirsky, K.L. Tucker, and F. Kasri, “Responses to Hedonically-Conflicting Social Comparisons: Comparing Happy and Unhappy People,” *European Journal of Social Psychology*, 2001, 31, 1–25; и S.E. Taylor, “Adjustment to Threatening Events,” *American Psychologist*, 1983, 38, 1161–1173.

сравнение). Обычно нисходящие социальные сравнения подталкивают эмоции людей вверх по шкале гедонистического термометра, а восходящие социальные сравнения сталкивают их вниз. Специалисты по социальной психологии обнаружили, что восходящие сравнения вызывают у людей зависть, враждебность, подавленное настроение, досаду, понижение самооценки, уменьшение способности радоваться жизни и симптомы стресса. В противоположность этому нисходящие сравнения повышают самооценку, стимулируют позитивное настроение и снижают беспокойство.

Но так бывает не всегда. Порой люди, занимающиеся социальным сравнением, реагируют позитивно на восходящее сравнение и негативно на нисходящее. Узнав, что у кого-то дела идут неважно, вы можете решить, что и сами способны потерпеть неудачу. При сравнении себя с менее удачливыми, чем вы, людьми, вам, возможно, будет приятно осознавать собственное превосходство, но вы также можете испытать чувство вины, смущение, ощущение, будто на вас давят зависть и возмущение этих людей, а также страх того, что их судьба может постичь и вас. Сравнивая себя с теми, кто успешнее вас, вы можете почувствовать зависть и возмущение, но в то же время обрести мотивацию и вдохновение. Например, в процессе одного исследования больным раком рассказали о других онкологических больных, которые шли на поправку, и это улучшило настроение больных — возможно потому, что дало им надежду на улучшение их состояния.

Между контрфактическим мышлением и социальным сравнением можно провести много параллелей, но между ними есть одна очень важная разница. В принципе, мы властны как над тем, когда предаваться контрфактическому мышлению, так и над содержанием мыслей в этом процессе. Единственное, что нас тут ограничивает, — это наше собственное воображение. Контролировать в той же степени социальные сравнения мы не можем. Если вы живете среди людей, как все мы, на вас постоян-

но сыпется масса информации об успехах или неудачах других людей. Преподаватель, объявляющий классу оценки, сообщает о вашей “четверке” в сравнительном социальном контексте. Вы и ваша супруга ссоритесь по дороге на вечеринку, и там вдруг оказываетесь в окружении супружеских пар, в которых супруги, как кажется, души друг в друге не чают. На работе вас только что обошли с повышением, и тут ваша сестра рассказывает, как чудесно обстоят дела у нее на работе. Такого рода информации просто невозможно избежать. Самое лучшее, что вы можете, — это воздерживаться от мрачных мыслей по поводу услышанного.

Погоня за статусом

Социальные сравнения движут людьми отчасти потому, что их волнует собственный статус, а параметры для социального сравнения, конечно же, являются неотъемлемой частью личного статуса. Удовлетворение достижениями и личным имуществом испытывается отчасти благодаря осознанию того, что не все люди способны достичь таких же результатов. Как только отстающие в гонке за статусом начинают догонять лидеров, амбиции последних разгорятся еще сильнее, позволяя им сохранять привилегированное положение.

Экономист Роберт Франк в своей книге *Choosing the Right Pond* пишет о том, в какой степени наша жизнь в обществе определяется желанием быть крупной рыбой в своем пруду⁷⁸. Если бы существовал только один пруд (и мы сравнивали бы свое положение с положением всех живущих на свете), то буквально все мы были бы неудачниками. Как никак, в пруду, где водятся киты, даже акулы — мелкая рыбешка. И вместо того

⁷⁸ R. Frank, *Choosing the Right Pond* (New York: Oxford University Press, 1985). См. также его вышедшую позднее книгу *Luxury Fever* (New York: Free Press, 1999), в которой утверждается: что стремление современных американцев к разного рода излишествам во многом мотивировано социальными сравнениями.

чтобы сравнивать себя со всеми и с каждым, мы пытаемся разделить мир таким образом, чтобы в нашем пруду, при сравнении с нашей эталонной группой, выглядеть успешными людьми. Лучше быть третьим по уровню доходов юристом в маленькой фирме и получать 120 000 долларов в год, чем “среднячком” в крупной фирме, получая 150 000 долларов. Чтобы быть счастливым, т.е. успешно добыть высокий личный статус, надо найти подходящий пруд и оставаться в нем.

Насколько глубока в людях эта озабоченность собственным статусом? Несколько лет назад проводилось исследование, в котором участников знакомили с двумя гипотетическими ситуациями и просили указать, какая из них им предпочтительна. Например, людей спрашивали, какое положение они выбрали бы: при котором они зарабатывают \$50 000 в год, а окружающие люди получают по \$25 000, или такое, при котором они зарабатывают \$100 000 в год, а окружающие по \$200 000. Их спрашивали, что им больше по душе — иметь за спиной 12 лет обучения (в школе), когда окружающие проучились по 8 лет, или иметь за спиной 16 лет учебы (в колледже), когда окружающие люди учились по 20 лет. Их спрашивали, что им больше по душе — иметь коэффициент интеллекта IQ в 110 единиц, когда IQ окружающих — 90 единиц, или же иметь IQ в 130 единиц, когда IQ окружающих — 150 единиц. В большинстве случаев больше половины опрошенных выбрали такие варианты, при которых они занимают лучшее относительное положение. Лучше быть крупной рыбой в маленьком пруду, зарабатывая \$50 000 в год, чем мелкой рыбешкой в большом пруду, хотя и получая целых \$100 000.

Статус, социальное сравнение и выбор

Озабоченность личным статусом — явление отнюдь не новое. Тем не менее, я считаю, что в наши дни проблема стала острее, чем это было в прошлом, и вновь это обострение связано с

изобилием выбора. Если согласиться с идеей Франка о “выборе подходящего пруда”, то какой пруд считать подходящим? Когда мы занимаемся социальными сравнениями, с кем мы себя сравниваем? В прежние времена такие сравнения, как правило, имели локальный характер. Мы смотрели на наших соседей и членов семьи. У нас не было доступа к информации о людях, находящихся за пределами нашего близкого окружения. Но с бурным расцветом телекоммуникаций — телевидения, кинематографа, Интернета — почти все получили доступ к информации почти обо всех⁷⁹. Человек, живший в рабочем городском квартале сорок лет назад, мог быть доволен своим средним доходом, поскольку он давал ему возможность вести жизнь, подобную жизни людей, которых он видел вокруг себя. Мало что могло вызвать у него стремление повысить свой статус. Но теперь все иначе. В наше время такому человеку приходится много раз в день наблюдать, какую жизнь ведут богачи. Кажется, будто нынче мы все плаваем в одном огромном пруду, и чей угодно образ жизни мог бы быть нашим. Универсальные и нереалистично высокие стандарты сравнения снижают удовлетворение жизнью тех из нас, кто по своему статусу находится в середине или внизу, даже при том, что действительные условия нашей жизни улучшаются.

Позиционная конкуренция

Если бы мы прекратили наши рассуждения на этом месте, возник бы соблазн заключить, что неудовлетворенность, возникающую в результате социальных сравнений, можно ликвидировать, научив людей перестать обращать внимание на

⁷⁹ Обсуждение того, как современные коммуникации наряду с рекламой изменили принадлежность к эталонной группе большинства людей см. M.L. Richins, “Social Comparison, Advertising, and Consumer Discontent,” *American Behavioral Scientist*, 1995, 38, 593–607; и S.J. Hoch and G.F. Loewenstein, “Time-Inconsistent Preferences and Consumer Self-Control,” *Journal of Consumer Research*, 1991, 17, 492–507.

свой статус. Разочарование в результате социального сравнения рассматривалось бы как проблема, мешающая как отдельным людям, так и всему обществу, и решить ее можно, изменяя взгляды и представления людей.

Но даже если бы было возможно научить людей меньше заботиться о собственном статусе, они все равно не были бы довольны тем, что имеют. У них есть обоснованные причины считать: независимо от того, сколько имеет человек, этого может быть недостаточно. Сама природа нашей социальной и экономической системы, отчасти основанной на неравномерном распределении дефицитных и пользующихся большим спросом товаров, побуждает людей постоянно заниматься социальным сравнением, сопровождаемым чувством недостаточного удовлетворения, поэтому без изменения системы изменить людей не удастся.

Как я упоминал в Главе 4, экономист Фред Хирш в своей книге *Social Limits to Growth* утверждал: хотя через развитие технологий можно увеличивать количество людей, кормящихся с одного акра пахотной земли, или количество детей, привитых от полиомиелита за 1000 долларов, существуют такие категории товаров, сделать которые доступными для всех не способны никакие технологии⁸⁰. Например, не все могут иметь уединенный участок земли на морском побережье. Не все могут заниматься самой интересной работой. Не все могут быть начальниками. Не все могут учиться в лучшем колледже и состоять в лучшем кантри-клубе. Не все могут считаться “лучшими” врачами в “лучшей” больнице. Товары, подобные перечисленным, Хирш называл позиционными товарами, поскольку вероятность их приобретения человеком зависит от его положения в обществе. Не важно, сколько ресурсов имеет человек, если все остальные имеют хотя бы почти столько же, его шансы пользоваться этими позиционными товарами крайне невелики.

⁸⁰ F. Hirsch, *Social Limits to Growth* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976).



"Ладно, если никак нельзя повесить мне зарплату, почему бы не урезать ее Паркенсону?"

© The New Yorker Collection 2000 Barbara Smaller from cartoonblank.com. All Rights Reserved.

Порой такого рода товары можно считать позиционными только потому, что их предложение на рынке невозможно увеличить. Не каждый человек имеет возможность повесить у себя в гостиной картину Ван Гога. В ряде других случаев проблема состоит в том, что по мере того как все большее число потребителей получает доступ к этим товарам, их ценность снижается из-за чрезмерного наплыва людей. В районе Нью-Йорка есть несколько прекрасных пляжей, достаточно больших, чтобы там могли отдыхать тысячи людей. Но по мере того как все больше и больше людей посещает эти пляжи, там становится так тес-

но, что едва можно отыскать место, чтобы лечь, так шумно, что люди едва слышат собственные мысли, так грязно, что на эти пляжи даже неприятно смотреть, а шоссе, ведущие к ним, превратились в огромные автостоянки. Таким образом, единственный способ отдохнуть на пляже, который вам нравится, — это отъехать подальше от города, что отнимает много времени, или же обзавестись собственным пляжем, что дорого.

Мы все могли бы согласиться с тем, что каждому будет легче жить, если в жизни станет меньше позиционной конкуренции. Она требует нервного напряжения, трат времени и денег, портит людям жизнь. Родители, желающие, чтобы их ребенок получал самое лучшее, убеждают его хорошо учиться, чтобы он смог поступить в хороший колледж. Однако так делают все. И тогда родители сильнее нажимают на ребенка. Однако так делают все. Тогда они записывают своего ребенка на внеклассные курсы и отправляют его в образовательные летние лагеря. И это тоже делают все. Тогда родители занимают деньги в долг, чтобы отдать ребенка в частную школу. И вновь остальные следуют этому примеру. Тогда они донимают свое чадо, чтобы оно стало великим музыкантом или спортсменом или кем-то еще, чтобы выделяться на фоне остальных. Они нанимают репетиторов и тренеров. Но, конечно, также поступают все остальные, по крайней мере, те, кто не разорился, пытаясь не отстать в этой гонке за успехом. А тем временем бедное дитя уже совершенно замучено родительской “заботой” и утрачивает интерес ко всему, что его заставляли делать ради будущего.

Студенты трудятся, стремясь получать хорошие оценки даже тогда, когда им не интересно то, что они изучают. Люди жаждут получить повышение на работе, даже когда вполне довольны той должностью, что уже имеют. Это можно сравнить с пребыванием на заполненном стадионе, когда смотришь финальный матч по футболу. Какой-то зритель в нескольких рядах впереди встает, чтобы было лучше видно, и начинается ценная реакция. Скоро стоят все — лишь для того, чтобы иметь возмож-

ность видеть происходящее так же хорошо, как было видно раньше. Все стоят на ногах вместо того чтобы сидеть, однако ничье положение не улучшилось. А если кто-то единолично и решительно отказывается стоять на ногах, он вообще может оказаться вне игры. Когда люди стараются заполучить позиционные товары, им волей-неволей приходится участвовать в крысиных гонках. Воздержаться от участия в них значит — потерпеть неудачу.

Социальное сравнение: все ли занимаются этим?

Хотя информация, заставляющая нас заниматься социальным сравнением, проникает всюду, похоже, что не все люди обращают на нее внимание или, по крайней мере, она не на всех сильно влияет. Психолог Соня Любомирски со своими коллегами провела серию исследований для выявления различий среди людей в их реагировании на информацию, побуждающую к социальным сравнениям. Они обнаружили, что данные такого рода оказывают относительно небольшое воздействие на счастливых людей.

Для начала Любомирски разработала анкету, которую вы найдете на стр. 223, для измерения того, что можно назвать хронической степенью счастья (в отличие от настроений в конкретный момент времени). С ее помощью участников исследований распределяли по категориям относительно счастливых людей и несчастливых⁸¹.

⁸¹ О данных исследований степени субъективного благополучия см. S. Lyubomirsky and H.S. Lepper, "A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation," *Social Indicators Research*, 1999, 46, 137–155. Об исследованиях социального сравнения см. S. Lyubomirsky and L. Ross, "Hedonic Consequences of Social Comparison: A Contrast of Happy and Unhappy People," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1997, 73, 1141–1157; S. Lyubomirsky and L. Ross, "Changes in Attractiveness of Elected, Rejected, and Precluded Alternatives: A Comparison of Happy and Unhappy Individuals," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, 76, 988–1007; и S. Lyubomirsky, K.L. Tucker, and F. Kasri, "Responses to Hedonically-Conflicting Social Comparisons: Comparing Happy and Unhappy People," *European Journal of Social Psychology*, 2001, 31, 1–25.

Затем в одном эксперименте каждого участника просили решать головоломки-анаграммы, сидя рядом с другим участником (на самом деле — с помощником ведущего эксперимента), выполняющим такое же задание. Иногда этот второй человек выполнял задание гораздо лучше, чем участник исследования, а иногда — гораздо хуже. Любомирски обнаружила, что на счастливых людей лишь в минимальной степени влияло лучше или хуже, чем он, справляется с решением анаграмм сидящий рядом человек. На просьбу оценить свое умение решать анаграммы и свои чувства по этому поводу, счастливые люди оценивали свои способности выше после выполнения задания, чем до этого. Их оценки своего умения и своего настроения были чуть выше, если они работали рядом с менее сообразительным соседом, но в любом случае оценки собственных способностей становились выше. В отличие от них, несчастливые люди демонстрировали повышение оценок своих способностей и более позитивные чувства после работы рядом с тугодумным соседом и снижение оценок своих способностей наряду с негативными чувствами, если их сосед решал анаграммы быстрее.

Во втором эксперименте участников просили записать на видеоленту урок для дошкольников. “Эксперт” (вновь помощник ведущего эксперимента) снабжал участников подробными отзывами об их работе. Участники работали рядом с партнером, выполнявшим такое же задание. Экспериментаторов интересовал вопрос о том, как их комментарии подействуют на настроение участников. Настроение счастливых людей улучшалось, когда они получали положительные отзывы, и ухудшалось, когда они получали отрицательные отзывы, но какие бы отзывы ни получал сосед, их это не интересовало. На несчастливых людей, с другой стороны, очень сильно влияли отзывы, получаемые соседом. Если участник исследования получал положительные отзывы, но его сосед получал еще лучшие отзывы, настроение первого ухудшалось. Если участник

получал негативные отзывы, а сосед — отзывы еще хуже, настроение первого улучшалось. Таким образом, возникло впечатление, будто единственно важной вещью для несчастливых людей были их успехи по сравнению с партнером. Пусть лучше тебе скажут, что ты — никудышный педагог, но другие — еще хуже, чем тебе скажут, что ты — очень хороший педагог, но другие — лучше.

ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТЕПЕНИ СУБЪЕКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ

В ответ на каждое из нижеследующих заявлений и/или вопросов, пожалуйста, обведите кружком цифру на шкале, которая, по вашему мнению, лучше всего соответствует вашим ощущениям.

1. В целом я считаю себя:

1	2	3	4	5	6	7
не очень			очень			
счастливым человеком			счастливым человеком			

2. По сравнению с большинством моих ровесников я считаю себя:

1	2	3	4	5	6	7
менее счастливым			более счастливым			

3. Некоторые люди в целом очень счастливы. Они радуются жизни независимо от того, что происходит, получая максимальное удовольствие от всего, что возможно. В какой степени это описание характеризует вас?

1	2	3	4	5	6	7
ни в малейшей			в значительной			

4. Некоторые люди в целом очень несчастливы. Хотя они и не подавлены эмоционально, все же никогда не счастливы настолько, насколько могли бы быть. В какой степени это описание характеризует вас?

1 2 3 4 5 6 7

ни в малейшей

в значительной

*(Тест приводится любезного разрешения издательства
Kluwer Academic Publishers.)*

В продолжение этого эксперимента Любомирски попыталась определить, какие факторы заставляют счастливых и несчастливых людей проявлять столь разные реакции в одной и той же ситуации. Она обнаружила, что когда счастливых и несчастливых людей после получения ими негативных отзывов о выполнении заданий отвлекали, вынуждая думать о чем-то другом, разница между ними в их реакциях на отзывы исчезала: представители обеих групп демонстрировали показатели счастливых людей. А если счастливых людей после получения ими негативных отзывов побуждали размышлять о них, между ними вновь не наблюдалось разницы: на этот раз представители обеих групп демонстрировали реакции несчастливых людей. Вывод отсюда следующий: на реакцию людей в огромной степени влияет то, отвлекся ли человек от негативных фактов или размышляет о негативе. Счастливые люди обладают способностью отвлекаться от негатива и двигаться дальше, а несчастливые люди застревают в негативе, размышляя о нем и делая себя все более и более несчастными.

Рассматривая результаты этого исследования, мы не можем с уверенностью сказать, что здесь — причина, а что — следствие. В чем дело? Несчастливые люди больше размышляют о социальных сравнениях, чем счастливые, или же продолжительные размышления о социальных сравнениях делают людей несчастными? Я подозреваю, что верно и то, и другое: тенденция к мрачным размышлениям отправляет людей вниз по психологической спирали, раскручиваемой социальным сравнением. Безусловно, основываясь на проделанных исследованиях, можно с уверенностью сказать, что социальное сравнение никоим

образом не способствует удовлетворению выборами, которые мы делаем.

“Максимизаторы”, “умеренные” и социальные сравнения

Степень вашего счастья — не единственный фактор, придающий темные или светлые оттенки вашей реакции на социальные сравнения. Вновь имеет важность “максимизатор” вы или “умеренный”. В исследовании, описанном в Главе 4, мы взяли людей, заполнивших тест на определение склонности к максимизации, и поместили их в такую же, как вышеописанная, ситуацию, в которой им приходилось решать анаграммы рядом с другим человеком, справлявшимся с заданием быстрее или медленнее, чем они⁸¹. Мы обнаружили, что присутствие второго человека гораздо сильнее действовало на “максимизаторов”, чем на “умеренных”. Решение анаграмм рядом с человеком, который решал их лучше, вызывало у “максимизаторов” как ухудшение настроения, так и снижение оценки собственных способностей к решению анаграмм. Информация для социального сравнения не оказывала такого воздействия на “умеренных”.

Кроме того, когда “максимизаторов” и “умеренных” спрашивали о том, как они делают покупки, “максимизаторы” сообщали, что они в гораздо большей степени озабочены социальными сравнениями, чем “умеренные”. Они больше обращают внимание на то, что покупают другие люди, и видимое удовлетворение других в большей степени влияет на их собственное удовлетворение.

⁸¹ Данное исследование “максимизаторов” и “умеренных” детально описано в B. Schwartz, A. Ward, J. Monterosso, S. Lyubomirsky, K. White, and D.R. Lehman, “Maximizing versus Satisficing: When Happiness Is a Matter of Choice,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 2002, 83, 1178–1197.

Если подумать о том, чего требует от людей максимизация, то такой результат не удивляет. “Максимизаторы” хотят самого лучшего, но как узнать, что ты раздобыл самое лучшее, если не с помощью сравнений? Определение “самого лучшего” может стать чрезвычайно трудной задачей с увеличением количества вариантов выбора. “Максимизатор” становится рабом своих суждений об опыте других людей.

У “умеренных” такой проблемы нет. “Умеренные”, стремящиеся к достаточно хорошим результатам, могут пользоваться опытом других людей, чтобы было легче определить, что значит — “достаточно хорошо”, но им не обязательно это делать. Для формирования критериев хорошего они могут полагаться на собственную внутреннюю оценку. “Достаточно хорошая” зарплата — это такая зарплата, которая позволяет им иметь приличное жилье, носить хорошую одежду, иногда развлекаться по вечерам и так далее. Для них не имеет значения то, что другие могут зарабатывать больше. Вполне хорошая стереосистема — это такая стереосистема, свойства которой соответствуют их личным представлениям о качестве звука, удобстве, дизайне и надежности.

Рассматривая два этих контрастирующих подхода, мы обнаруживаем нечто вроде парадокса. Слово “максимизация”, означающее желание получать самое лучшее, предполагает наличие у человека абсолютных критериев. Казалось бы, “самым лучшим” может быть только что-то одно, как бы ни было сложно выяснить, что это. Казалось бы, человека, придерживающегося абсолютных критериев, не станет особенно интересоваться то, что делают другие люди; это, будто бы, не должно на него влиять. Слово “умеренный”, напротив, означает человека, желающего получить что-то достаточно хорошее, и будто бы подразумевает наличие у него относительных критериев — относительных к его собственному прошлому опыту и к прошлому опыту других людей. Тем не менее, мы видим обратную картину. Именно у “максимизаторов” критерии относительные, а у

“умеренных” — абсолютные. Хотя в теории “наилучшее” — это идеал, существующий независимо от того, что имеют другие люди, на практике определить, что является наилучшим, трудно, и люди принимаются сравнивать свой опыт с опытом других. “Достаточно хорошее” — это не объективный критерий, общий для всех. Он всегда будет зависеть от предпочтений конкретного человека. Но он не обязательно будет зависеть от критериев или достижений других. Итак, мы вновь видим, что стратегия “умеренного” — лучший способ сохранять свою самостоятельность в условиях чрезмерного обилия вариантов выбора.

Варианты выбора и социальное сравнение

Мы уже видели, что чем больше у нас вариантов выбора, тем труднее нам собирать информацию, необходимую для принятия правильного решения. Чем труднее собирать информацию, тем больше вероятность того, что вы решите полагаться на решения других людей. Даже если вы не стремитесь купить самые лучшие обои для своей кухни, находясь перед выбором из сотен или тысяч возможностей, поиск чего-то достаточно хорошего можно значительно упростить, узнав, что выбрали другие люди. Огромный диапазон выбора побудит вас оглядываться на действия других. Но чем больше вы занимаетесь социальными сравнениями, тем больше они влияют на вас, причем, скорее всего, негативно. Заставляя перед принятием решения смотреть по сторонам на то, что делают другие, мир изобилия ввергает нас в процесс, из-за которого мы будем часто, а то и всегда, оставаться с менее позитивным чувством о наших решениях, чем если бы в этом процессе не участвовали. И это — еще одна причина того, почему увеличение имеющихся вариантов выбора уменьшает наше удовлетворение тем, что мы выбираем.

ГЛАВА ДЕСЯТАЯ

Чья тут вина? Выбор, разочарование и депрессия

Я предположил, что в условиях неограниченных возможностей выбора принимаемые нами решения приводят к лучшим результатам, чем приводили бы, живи мы в условиях большей ограниченности, но зато результаты решений нас гораздо меньше радуют. Однако, делая выбор, мы рискуем гораздо большим, нежели возможностью испытать легкое разочарование. Я уверен, что неограниченные возможности выбора могут приводить к настоящим страданиям. Когда результаты решений — по тривиальным или важным вопросам, связанным с покупками, работой или личной жизнью — разочаровывают нас, мы задаемся вопросом — почему? И когда мы задаем этот вопрос, приходящие на ум ответы нередко вызывают у нас чувство стыда.

Американский “коэффициент счастья” медленно, но постоянно снижается на протяжении жизни целого поколения. Хотя в США производство валового внутреннего продукта — главного показателя благосостояния — увеличилось более чем вдвое за последние тридцать лет, доля населения, характеризующего себя как “очень счастливые” люди, уменьшилась на 5 процентов. Может показаться, будто это немного; но 5 процентов означает 14 миллионов человек — столько людей в семидесятых годах заявляли о себе, как о счастливых людях, но не скажут так о себе сегодня. Аналогичная картина наблюдается, когда людям задают более специфические вопросы — о том, насколько они довольны своим браком, своей работой, своим фи-

нансовым положением и жилищными условиями. Похоже, что по мере того как американское общество становится все богаче, а американцы становятся все более свободными в стремлении к чему угодно и занятиях чем угодно, они оказываются все менее и менее счастливыми.

Самое пугающее проявление снижения благополучия общества — широкое распространение клинической депрессии, то есть состояния, прямо противоположного счастью⁸³. По некоторым оценкам, в 2000 году депрессия была распространена в десять раз больше, чем в 1900 году.

Вот некоторые из симптомов депрессии:

- Потеря интереса к занятиям повседневными делами, включая работу и заботу о семье.
- Потеря энергии, утомляемость.
- Ощущение собственной бесполезности, чувства вины; самобичевание.
- Нерешительность.
- Неспособность концентрироваться и ясно мыслить.
- Часто возникающие мысли о смерти, в том числе мысли о самоубийстве.
- Бессонница.
- Потеря интереса к сексу.
- Потеря интереса к пище.
- Тоска: чувство беспомощности, безнадежности.
- Низкая самооценка.

⁸³ М.Е.Р. Seligman, *Learned Helplessness: On Depression, Development, and Death* (San Francisco: W.H. Freeman, 1975). См. также книгу того же автора *Learned Optimism: The Skill to Conquer Life's Obstacles, Large and Small* (New York: Random House, 1991), и D.L. Rosenhan and M.E.P. Seligman, *Abnormal Psychology* (New York: W.W. Norton, 1995).

Помимо очевидного факта, что жертвы депрессии влачат жалкое существование, депрессия также оказывает пагубное воздействие на общество в целом. Друзья, коллеги, супруги и дети депрессивных людей тоже страдают. Дети недополучают заботу, друзья подвергаются пренебрежительному отношению или оскорблениям, коллегам приходится доделывать за них плохо выполненную работу. Депрессивные люди чаще болеют. Те, кто страдает легкой формой депрессии, пропускают работу в полтора раза чаще здоровых, люди с серьезной формой депрессии пропускают в пять раз больше рабочих дней. Депрессивные люди умирают в более молодом возрасте — от различных причин, включая болезни сердца. Самоубийство, конечно, — самое страшное последствие депрессии. Депрессивные люди совершают самоубийства примерно в 25 раз чаще нормальных людей, и, согласно оценкам, 80 процентов людей, склонных к самоубийству, явно страдают депрессией.

Клиническая депрессия — сложный феномен, проявляющийся в различных вариациях, и, без сомнения, имеющий множество причин. По мере углубления нашего понимания депрессии может оказаться, что считающееся отдельным расстройством будет рассматриваться как целый комплекс расстройств с похожими во многом проявлениями, но отдельными причинами возникновения каждого из них. Поэтому вы должны понимать, что следующее ниже обсуждение депрессии не охватывает опыта всех людей, страдающих ею. Однако определенные мысли, которые улучшат наше общее понимание этого явления, уже возникли.

“Приобретенная беспомощность”, контроль и депрессия

Ранее мы обсуждали открытие Мартином Селигманом и его коллегами явления “приобретенной беспомощности”⁸⁴. Они провели серию экспериментов для исследования способности животных к обучению. В ходе эксперимента от животных требовалось перепрыгивать через небольшие ограждения, чтобы избежать ударов током, которым подвергались их ноги. В основном животные быстро и легко понимали, как надо действовать, но одна группа животных, до этого эксперимента подвергавшаяся серии ударов током, избежать которых не было возможности, ничему не научилась. Такие животные даже не пытались что-либо предпринять. Они пассивно сидели и терпели удары током, вообще не пробуя перепрыгнуть через ограждение. В качестве объяснения их бездействия предположили: когда животные подвергались электрошоку, против которого не помогали никакие действия, они усвоили, что являются беспомощными. Осознав беспомощность, животные повели себя соответственно полученному уроку в новой ситуации, хотя над ней они фактически обладали контролем.

Когда лабораторные исследования “приобретенной беспомощности” продолжились, Селигман был удивлен, обнаружив множество параллелей между беспомощностью животных и людей, страдающих клинической депрессией. Особенно его поразила параллель между пассивностью беспомощных животных и пассивностью депрессивных людей, которым порой кажутся непосильно трудными пустяковые задачи, вроде выбора, что

⁸⁴ См. J.B. Overmeier and M.E.P. Seligman, “Effects of Inescapable Shock upon Subsequent Escape and Avoidance Behavior,” *Journal of Comparative and Psychological Psychology*, 1967, 63, 23–33; M.E.P. Seligman and S.F. Maier, “Failure to Escape Traumatic Shock,” *Journal of Experimental Psychology*, 1967, 74, 1–9; и S.F. Maier and M.E.P. Seligman, “Learned Helplessness: Theory and Evidence,” *Journal of Experimental Psychology: General*, 1976, 105, 3–46.

надеть утром. Селигман предположил, что, по крайней мере, в некоторых случаях клинической депрессии повинны эпизоды, в которых люди переживают утрату значительной части контроля над своей жизнью, а затем начинают верить в собственную беспомощность, думают, что эта беспомощность останется в будущем и будет проявляться в самых разных обстоятельствах. Таким образом, согласно гипотезе Селигмана, обладание контролем крайне важно для психологического благополучия.

Фундаментальная важность обладания контролем была ярко проиллюстрирована в эксперименте с трехмесячными младенцами, который проводился больше тридцати лет назад⁸⁵. Малыши одной группы — те, которые обладали контролем, — были положены лицом вверх в обычные кровати головой на подушку. Над кроватью был закреплен полупрозрачный зонт, а с другой стороны зонта на пружинках раскачивались фигурки разных животных. Фигурки не были видны малышам, но если те поворачивали голову на подушке, позади зонта загорался свет, и тогда “пляшущие” фигурки становились видимыми на короткое время. Затем свет снова гас. Когда, просто по случайности, малыши поворачивали головы, включая, таким образом, свет и видя пляшущие фигурки, они проявляли интерес, удовольствие и возбуждение. Они быстро научились делать фигурки видимыми при помощи поворота головы и делали это снова и снова. Также они продолжали демонстрировать наслаждение зрелищем. А малыши из второй группы наблюдали зрелище “на дармовщинку”. Всякий раз, когда малыши “с контролем” зажигали свет позади зонта над своей кроватью, это действие также зажигало свет позади зонта над кроватью другого малыша. И малыши второй группы видели пляшущие фигурки так же часто и так же подолгу, как их партнеры, кон-

⁸⁵ J.S. Watson, “Memory and` Contingency Analysis’ in Infant Learning,” *Merrill-Palmer Quarterly*, 1967, 12, 139–152; J.S. Watson, “Cognitive-Perceptual Development in Infancy: Setting for the Seventies,” *Merrill-Palmer Quarterly*, 1971, 17, 139–152.

тролировавшие свет. Вначале дети второй группы проявляли такую же радость при виде пляшущих фигурок. Но их интерес к фигуркам быстро иссяк. Они адаптировались.

Разные реакции представителей этих двух групп привели исследователей к заключению, что бесконечным источником наслаждения для малышей были не пляшущие игрушечные животные, а, скорее, обладание контролем. Младенцы улыбались и агукали, наблюдая зрелище, потому что, как видно, знали: это они его вызвали. “Это сделал я. Правда, здорово? И я смогу сделать это снова, когда захочу”. Другие малыши, получившие возможность наблюдать зрелище “даром”, не испытывали экстаза от обладания контролем.

Новорожденные дети почти ни над чем не имеют контроля. Они не могут ни дотянуться до предметов, которые хотят получить, ни отстраниться от того, что им не нравится. Они не очень хорошо управляют руками, поэтому брать объекты и манипулировать ими для них нелегко. Младенцев трогают, поворачивают, поднимают и кладут в непредсказуемые моменты и по непонятным для них причинам. Мир для них представляет собой совокупность событий, которые случаются с ними, и все их существование целиком зависит от других людей. Возможно, как раз по этой причине редкие случаи обладания контролем над некоторыми вещами являются для новорожденных детей столь яркими и радостными эпизодами.

Важность контроля для благополучия также убедительно продемонстрировали исследования психологии людей, находящихся на противоположном конце жизненного цикла⁸⁶. Одной группе обитателей дома престарелых подробно рассказали

⁸⁶ 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*, 1976, 34, 191–198; и J. Rodin and E. Langer, “Long-Term Effects of a Control-Relevant Intervention with the Institutionalized Aged,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35, 897–902.

о важности способности нести за себя ответственность, живя в этом учреждении, а второй группе объяснили, насколько важно для персонала окружать их чуткой заботой. Кроме того, представителям первой группы предоставили возможность по собственному выбору выполнять кое-какую несложную работу, а также ухаживать за растениями в их комнатах, в то время как у представителей второй группы такого выбора не было, а за растениями в комнатах ухаживал персонал. Обитатели дома престарелых, которым предоставили малую толику контроля над повседневными делами, были более активными и энергичными и, судя по их собственным словам, испытывали большую степень благополучия, в отличие от тех пожилых людей, которые таким контролем не обладали. Что еще более показатель-но, пожилые люди, обладавшие контролем, жили в среднем на несколько лет дольше тех пожилых людей, которые контролем не обладали. Как видим, от колыбели до могилы контроль над обстоятельствами жизни имеет для нас значение.

Беспомощность, депрессия и направления поиска причин

Разработанная Селигманом теория депрессии, в основу которой было положено явление беспомощности, оказалась не без изъянов. Основной из ее недостатков заключался в том, что не все сильно ограниченные в контроле люди начинают страдать депрессией. В 1978 году Селигманом и его коллегами теория была модифицирована. Согласно теории беспомощности и депрессии в пересмотренном виде, между переживанием беспомощности и наступлением депрессии не обходится без важных психологических процессов⁸⁷. Когда люди переживают

⁸⁷ L. Y. Abramson, M. E. P. Seligman, and J. Teasdale, "Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation," *Journal of Abnormal Psychology*, 1978, 87, 32–48.

неудачу и неспособность контролировать ситуацию, они спрашивают себя о том, почему так произошло. “Почему мой партнер разорвал со мной отношения?” “Почему меня не приняли на работу?” “Почему я не сумел заключить эту сделку?” “Почему я провалил экзамен?” Другими словами, люди стараются понять причины своих поражений.

Селигман и его коллеги выдвинули идею о том, что когда люди ищут причины неудачи, они демонстрируют предрасположенность к версии в пользу того или иного типа причин, и эта версия может совершенно не соответствовать фактической причине. Существуют три главных направления, к которым склоняются люди, стараясь определить эти причины. Люди считают, что причины их неудач бывают глобальными или специфическими, хроническими или временными, персональными или универсальными.

Предположим, вы подаете просьбу о приеме на работу в области маркетинга и отношений с клиентами, но вас не принимают. Вы задаетесь вопросом — почему. Вот ряд возможных ответов, определяющих причину неудачи.

ГЛОБАЛЬНАЯ. Данные моего резюме не впечатляют, и я нервничаю на собеседованиях. Мне сложно устроиться на любую работу.

СПЕЦИФИЧЕСКАЯ. У меня нет достаточных знаний о продукции, которую они продают. Чтобы произвести хорошее впечатление на собеседовании, мне нужно лучше разобраться в этом бизнесе.

ХРОНИЧЕСКАЯ. Я не обладаю напористым характером и деловой хваткой. Я всего лишь такой, какой есть.

ВРЕМЕННАЯ. Я только что переболел гриппом и не выспался накануне. Я был не в лучшей форме.

ПЕРСОНАЛЬНАЯ. Эта работа только для людей с симпатичной внешностью. Я просто не мог бы ее выполнять.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ. Вероятно они уже подыскали на эту должность кого-то из своих сотрудников; собеседование со мной провели только для формальности, и ни один человек “с улицы” не получил бы эту работу.

Если вы получаете отказ о приеме на работу и объясняете себе эту неудачу специфическими, временными и универсальными причинами, то чего вам ожидать на следующем собеседовании? Что ж, если вы попытаете найти работу в такой области, с которой лучше знакомы, если будете хорошо выспавшимся, более энергичным и бодрым, и если вакансия действительно будет свободной, то у вас все получится хорошо. Другими словами, ваша неудача в устройстве на эту работу почти ничего не говорит о том, что у вас может получиться при следующей попытке.

Представьте себе, что вместо этого вы склоняетесь к версии о глобальных, хронических и персональных причинах ваших неудач. Если ваше резюме не впечатляет и вы заикаетесь на собеседованиях, если вы — человек пассивный по натуре и уверены, что должность, на которую вы претендовали, в действительности предназначалась для “нужного” человека (никак не для вас), — значит особенно рассчитывать на успех в будущем вам не приходится. Вы не просто не смогли устроиться на эту работу — вам будет сложно устроиться на любую работу.

Согласно теории беспомощности и депрессии в пересмотренном виде, беспомощность, вызванная отсутствием контроля, приводит к депрессии, если в качестве объяснения своей неудачи человек называет глобальные, хронические и персональные причины. Ведь только в этом случае у него есть веские причины ожидать, что за одной неудачей последует другая, а потом новые и новые неудачи. Какой смысл вставать с постели, одеваться и снова пытаться что-то сделать, когда результаты предрешены?

Тесты, проведенные для подтверждения этой теории в пересмотренном виде, дали впечатляющие результаты⁸⁸. Люди действительно по-разному предрасположены искать причины неудач. Оптимисты объясняют успехи хроническими, глобальными и персональными причинами, а поражения — временными, специфическими и универсальными. Пессимисты поступают наоборот. Оптимисты говорят: “Я получил “отлично”, и “она поставила мне “удовлетворительно”. А пессимисты говорят так: “Я получил “удовлетворительно”, и “он поставил мне “отлично”. Именно пессимисты — кандидаты на возникновение депрессии. Когда предрасположение к тому или иному стилю определения причин неудач выявляют у людей, не страдающих депрессией, оно предсказывает, у кого возникнет депрессия в случае неудач. Люди, находящие хронические причины неудач, ожидают, что неудачи будут повторяться в будущем; те, кто находит временные причины, такого не ожидают. Люди, находящие глобальные причины своих неудач, думают, что неудачи будут преследовать их во всех сферах жизни; те, кто находит специфические причины, так не думают. Те люди, которые находят персональные причины своих неудач, страдают от сильного снижения самооценки; те же, кто находит универсальные причины, не имеют такой проблемы.

Я не хочу сказать, что приписывание себе заслуг за каждый успех и обвинение окружающего мира за каждую неудачу — рецепт успешной и счастливой жизни. Мы можем очень много выиграть от точного определения подлинных причин

⁸⁸ Обзор тестов, проведенных для исследования роли стиля определения причинности в депрессии, вызванной ощущением беспомощности, см. в статье С. Peterson and M.E.P. Seligman, “Casual Explanations as a Risk Factor for Depression: Theory and Evidence,” *Psychological Review*, 1984, 91, 347–374. О еще одной очень авторитетной теории депрессии, связанной с теорией беспомощности, см. А.Т. Beck, *Depression: Clinical, Experimental, and Theoretical Aspects* (New York: Hoeber, 1967); и А.Т. Beck, *Cognitive Therapy and Emotional Disorders* (New York: International Universities Press, 1976).

удач и неудач, как бы дорого ни пришлось заплатить в психологическом смысле, поскольку именно точные объяснения дают наилучшие шансы получения хороших результатов в следующей раз⁸⁷. Тем не менее, я считаю, что большинство людей в большинстве случаев чрезмерные самообвинения приводят к серьезным психологическим последствиям. И, как мы увидим, упрекать себя за отсутствие хороших результатов гораздо легче в мире неограниченного выбора, чем в таком мире, где количество вариантов выбора ограничено.

Беспомощность, депрессия и современная жизнь

Внаши дни американский средний класс располагает таким значительным контролем и личной самостоятельностью, которые и вообразить себе не могли люди, жившие в других странах и в другие времена. Миллионы американцев могут вести именно такую жизнь, какую себе выберут, почти не испытывая материальных, экономических или культурных ограничений. Именно они сами, а не их родители, решают, когда и с кем вступить в брак и вступать ли вообще. Именно они сами, а не их религиозные наставники, решают, как одеваться. И именно они сами, а не их правители, решают, что им смотреть по телевизору или о чем читать в газетах. Если рассматривать эту самостоятельность в совокупности с теорией депрессии, порождаемой беспомощностью, то можно подумать, будто клиническая депрессия в Соединенных Штатах исчезает.

⁸⁹ Ряд исследований свидетельствует о том, что принятие на себя ответственности за неприятности может помочь человеку психологически, по крайней мере, при определенных обстоятельствах. См. R. Janoff-Bulman and C. Wortman, "Attributions of Blame and Coping in the 'Real World': Severe Accident Victims React to Their Lot," *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35, 351–363; H. Tennen and G. Affleck, "Blaming Others for Threatening Events," *Psychological Bulletin*, 1990, 107, 209–232.

Вместо этого мы наблюдаем стремительное увеличение количества людей, страдающих этим расстройством, о котором Мартин Селигман говорит как об эпидемии. Более того, по-видимому, в наши дни жертвами депрессии становятся более молодые люди, чем это было в прежние времена. Согласно оценкам, не менее чем у 7,5 процентов американцев наблюдаются случаи клинической депрессии до достижения четырнадцатилетнего возраста. Это число вдвое превосходит показатель заболеваемости депрессией молодых людей, отмечавшийся всего десять лет назад.

Самое страшное проявление депрессии — самоубийство также наблюдается все чаще, и возраст самоубийц также становится моложе⁹⁰. Самоубийство — вторая по распространенности причина смерти (после несчастных случаев) среди американских старшеклассников и студентов. За последние тридцать пять лет количество самоубийств среди студентов американских колледжей утроилось. Во всех развитых странах наблюдается пугающее увеличение числа самоубийств среди подростков и молодых людей. Согласно результатам исследования, проведенного детским фондом ООН UNICEF для сравнения данных по самоубийствам 1990 года с данными семидесятых и восьмидесятых годов, распространенность самоубийств утрои-

⁹⁰ Статистические данные о депрессии и самоубийствах можно найти в следующих источниках: D.L. Rosenhan and 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); American Psychiatric Association, *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 4th ed. (Washington, DC: American Psychiatric Association, 1994); J. Angst, "The Epidemiology of Depressive Disorders," *European Neuropsychopharmacology*, 1995, 5, 95–98; G.L. Klerman, P.W. Lavori, J. Rice, T. Reich, J. Endicott, N.C. Andreasen, M. Keller, and R.M.A. Hirschfeld, "Birth Cohort Trends in Rates of Major Depressive Disorders: A Study of Relatives of Patients with Affective Disorder," *Archives of General Psychiatry*, 1985, 42, 689–693; и G.L. Klerman and M.M. Weissman, "Increasing Rates of Depression," *Journal of the American Medical Association*, 1989, 261, 2229–2235; а также UNICEF, *The Progress of Nations* (New York: United Nations, 1993).

лась во Франции, увеличилась более чем вдвое в Норвегии, удвоилась в Австралии и возросла почти на 50 процентов в Канаде, Великобритании и США. Только в Японии и на территории бывшей ГДР число самоубийств среди молодежи сократилось.

Чем же можно объяснить существование такого большого количества несчастных людей в эпоху наивысшего расцвета самостоятельности личности и персонального контроля?

Возрастающие ожидания

Во-первых, я считаю, что год за годом расширение персонального контроля сопровождалось таким же возрастанием ожиданий в отношении контроля. Чем больше мы получили возможностей быть хозяевами своей судьбы, тем большего ожидали от самих себя. Мы должны быть способны найти такое учебное заведение, чтобы учеба в нем была интересной и полезной, такую работу, которая увлекательна, ценна для общества и высокооплачиваема, такого спутника жизни, который сексуален, приятен в общении, умен и, кроме того, верен. Мы считаем, что наши дети непременно должны быть красивыми, умными, любящими, послушными и независимыми. И все, что мы покупаем, должно быть лучшим в своем роде. Имея столько возможностей выбора, нам никогда не следует довольствоваться такими вещами, которые лишь «достаточно хороши». Я уверен, что особое акцентирование важности свободы выбора вместе с расширением возможностей, которое предлагает современная жизнь, способствует этим нереалистичным ожиданиям⁹¹.

⁹¹ О важности ожиданий при оценке успехов и поражений см. В. А. Mellars, А. Schwartz, К. Но, and I. Ritov, «Decision Affect Theory: Emotional Reactions to the Outcomes of Risky Actions,» *Psychological Science*, 1997, 8, 423–429; В. Mellars and А. Р. McGraw, «Anticipated Emotions as Guides to Choice,» *Current Directions in Psychological Science*, 2001, 10, 210–214; и J. A. Shepperd and J. K. McNulty, «The Affective Consequences of Expected and Unexpected Outcomes,» *Psychological Science*, 2001, 13, 85–88.

Из предыдущей главы мы узнали, что степень удовольствия и удовлетворения, получаемая нами от пережитого опыта, очень сильно зависит как от того, насколько опыт соответствовал ожиданиям, так и от качества самого опыта. Люди, сидящие на диете, оценивают потерю своего веса относительно ожиданий потери веса. Похудеть на десять фунтов, когда ожидал похудеть на пять, — это здорово, но вовсе не здорово, если ты ожидал похудеть на пятнадцать фунтов. Учащиеся колледжей судят о своих оценках соответственно своим ожиданиям. Это прекрасно — получить “хорошо”, когда ты ожидал получить “удовлетворительно”, но вовсе не радуется, если ты ожидал получить “отлично”. Если верны мои соображения об ожиданиях современных американцев, то в наши дни почти каждый пережитый опыт воспринимается с разочарованием и, таким образом, считается неудачей, которой можно было избежать, сделав правильный выбор.

Совершенно иначе дело обстоит в таких обществах, где браки организуются независимо от желания невесты и жениха, или в таких обществах, где ограничены возможности получения образования. Ключевой факт психологической жизни в таких обществах, где вы не располагаете значительным контролем над этими сферами жизни, заключается в том, что вы также мало чего ожидаете от осуществления своего контроля. И, как мне думается, там благодаря этому недостаток контроля не приводит к ощущению беспомощности и депрессии.

Усиление индивидуализма и самообвинение

Одновременно с повсеместным возрастанием ожиданий, в американской культуре все больше прослеживается тенденция к индивидуализму — возможно, как побочный продукт желания американцев обладать контролем в каждом аспекте жизни. Быть в меньшей степени индивидуалистом — крепко связывать себя с семьей, друзьями и коллективом — значит до какой-то степени быть скованным потребностями семьи, друзей

и коллектива. Если наша приверженность интересам других людей серьезна, мы просто не можем делать то, что хотим. Я думаю, самые сложные вопросы, стоящие в современной Америке перед молодыми людьми, собирающимися пожениться, — как далеко простирается их индивидуальная автономность и где начинаются брачные обязанности и ответственность.

Усиление тенденции к индивидуализму означает, что мы не только ожидаем идеальных результатов во всех своих делах, но и надеемся, что сами станем идеальными. Когда мы (неизбежно) терпим поражение, культура индивидуализма склоняет нас к таким объяснениям неудачи, которые сфокусированы скорее на личных, чем на универсальных факторах. Наша культура сформировала что-то вроде официально приемлемого стиля объяснения причин той или иной неудачи, и вину за них теперь принято возлагать на себя. Но ведь именно такой стиль объяснения причин способствует депрессии, когда мы терпим поражение.

Неизбежно напрашивается вывод о том, что нынешнее акцентирование важности индивидуальной самостоятельности и контроля, возможно, нейтрализует исключительно действенное средство против депрессии: глубокую приверженность интересам социальных групп и институтов — семей, гражданских организаций, религиозных общин и так далее. Существует естественное противоречие между принадлежностью самому себе и принадлежностью к социальным группам. Участие в делах социальных групп означает зависимость от них. Чем больше мы сосредотачиваемся на себе, тем слабее наши связи с другими людьми. Политолог Роберт Патнам в своей книге *Bowling Alone* сфокусировался на ухудшении социальных связей в современной жизни⁹². В этом контексте нелишне отме-

⁹² R.D. Putnam, *Bowling Alone* (New York: Simon and Schuster, 2000). Данные по распространенности депрессии и других психопатологий среди амишей см. в J.A. Egeland and A.M. Hostetter, "Amish Study, I: Affective Disorders Among the Amish, 1976-1980," *American Journal of Psychiatry*, 1983, 140, 56-61.

титель, что распространенность депрессии среди представителей протестантской секты амишей, живущих в округе Ланкастер штата Пенсильвания, на 20 процентов ниже, чем в среднем по стране. Амиши — тесно сплоченная традиционная община, в которой чрезвычайно крепки социальные связи и выбор людей в различных сферах жизни весьма ограничен. Можно ли сказать, что амиши располагают меньшим контролем над своей жизнью, чем большинство из нас? Без сомнения, это так. Можно ли сказать, что они располагают меньшим контролем над своей жизнью, чем большинство из нас, по сравнению со своими ожиданиями? Думаю, нет. Насколько сильно они страдают в психологическом плане от ограничений, обусловленных членством в их общине и соответствующими обязанностями? Я подозреваю, что в очень малой степени. С точки зрения представителей общины амишей, в которой ожидания в отношении индивидуального контроля и самостоятельности очень отличаются от ожиданий основной массы американцев, членство в общине не требует от человека идти на сколько-нибудь существенные жертвы. Амишей, в отличие от большинства из нас, практически не беспокоят перспективы значительных обязательств перед общиной. Просто такова жизнь, думают они. Из-за того, что основная масса американцев взметнула на огромную высоту ожидания в отношении самостоятельности и контроля, участие в жизни человеческих сообществ обходится им дороже, чем это могло бы быть.

Не существует более яркого проявления явных перегибов в стремлении к контролю, самостоятельности и совершенству, чем одержимость американцами своей внешностью. Есть много убедительных фактов, свидетельствующих, что мы в довольно малой степени способны влиять на форму нашего тела и его вес⁹³.

⁹³ M.E.P. Seligman, *What You Can Change and What You Can't* (New York: Knopf, 1993). См. также D.L. Rosenhan and M.E.P. Seligman, *Abnormal Psychology* (New York: W.W. Norton, 1995), где обсуждаются вопросы культуры, идеального веса и депрессии.

Комбинация генов и первые годы жизни играют основную роль в том, как мы будем выглядеть во взрослом возрасте, и буквально все диеты приводят лишь к кратковременным изменениям. Эти факты о весе тела полностью противоречат тому, что каждый день твердит нам наша культура. Средства массовой информации и окружающие люди заявляют, что тучность — это вопрос выбора, персонального контроля и персональной ответственности, что мы должны стремиться к тому, чтобы выглядеть идеально, и если мы к этому не стремимся, то нам некого в этом винить, кроме самих себя. Согласно положениям нашей культуры, если мы будем обладать достаточной дисциплиной и самоконтролем, то сможем комбинировать привычку правильно питаться с регулярными физическими упражнениями, и все будем выглядеть, как кинозвезды. В среднем каждый год американцы покупают более 50 миллионов книг о диетах и тратят более 50 миллиардов долларов на диеты, и этот факт означает: большинство американцев согласны с мнением о том, что их внешний вид зависит только от них самих.

Иллюзия, согласно которой каждый человек может иметь такое тело, какое ему хочется, причиняет наиболее сильные страдания женщинам, особенно в таких обществах, как наше, где “идеальными” считаются чрезвычайно худые фигуры. В странах, в которых в качестве идеала женского тела культивируется крайняя худоба (например, в Швеции, Великобритании, Чехословакии и среди белых американцев), наблюдается гораздо более высокий уровень нервных расстройств, связанных с питанием (булимия и анорексия), чем в тех странах, где идеалы иные. Для данной темы даже еще более важно отметить то, что в странах, где культивируется идеал крайне худого тела, случаев депрессии среди женщин вдвое больше, чем среди мужчин. В тех странах, где считается приемлемым более разумный идеал, половые различия в уровнях заболеваемости депрессией меньше.

Предполагаемая связь между стремлением к худобе и депрессией заключается в следующем: считается, будто вес тела — это то, что поддается контролю человека, а выглядеть идеально — значит иметь худую фигуру. Когда попытки стать худым проваливаются, людям не только приходится ежедневно испытывать разочарование при каждом взгляде в зеркало, но и иметь в виду, что в своей неспособности идеально выглядеть виноваты они сами.

Один из путей к депрессии: когда кроме “самого лучшего” ничто не мило

Нереальные ожидания плюс тенденция брать на себя ответственность за неудачи представляют собой смертельно опасную комбинацию. Как всем нам уже понятно, эта проблема особенно остра для “максимизаторов”. Учитывая их стиль реагирования на упущенные возможности, адаптацию, социальные сравнения и особую подверженность сожалению, ясно, что они в большей степени страдают от больших ожиданий и самообвинения, чем “умеренные”. “Максимизаторы” прилагают максимум усилий для принятия правильных решений, ожидая от них самых лучших результатов, и потому их постигает самое горькое разочарование.

Данные исследований, проведенных мной и моими коллегами, показывают, что “максимизаторы” — главные кандидаты на заболевание депрессией, что неудивительно⁹⁴. Исследовав большое количество людей — разного возраста, пола, с различным уровнем образованности, из разных стран, разных рас и с различным социоэкономическим статусом, мы выявили явную прямо пропорциональную связь между тенденцией к максими-

⁹⁴ 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*, 2002, 83, 1178–1197; и J.A. Gillham, A. Ward, and B. Schwartz, “Maximizing and Depressed Mood in College Students and Young Adolescents,” manuscript in preparation.

зации и степени депрессивности. Показатели депрессивности людей с высокими показателями склонности к максимизации свидетельствовали, что эти люди находятся на грани клинической депрессии. Такую же связь между максимизацией и подверженностью депрессии мы обнаружили у подростков. Большие ожидания и принятие на себя ответственности за то, что реальность им не соответствует, возможны в случае принятия решений, связанных с образованием, с карьерой и с браком так же, как и в случае принятия решений о том, как питаться. Даже пустяковые решения усугубляют состояние человека. Если разочарование неумолимо преследует вас, если буквально каждый сделанный вами выбор не оправдывает ожиданий и не соответствует желаниям, если вы постоянно возлагаете на себя ответственность за эти разочарования, то тривиальные неудачи выглядят для вас все серьезнее и серьезнее, и выводы о том, что вы ничего не умеете делать правильно, приводят к беде.

Психология самостоятельности и экология самостоятельности

Как ни парадоксально, но даже в такое время и в такой стране, где чрезмерные ожидания и стремления в отношении контроля способствуют эпидемии депрессии, те, кто чувствует, что обладает контролем над своей жизнью, пребывают в лучшей психологической форме, чем те, кто не испытывает такого чувства.

Чтобы понять это, нам надо провести разделение между тем, что хорошо для человека, и тем, что хорошо для общества в целом, — между психологией персональной автономности и экологией персональной автономности. Проведя исследования, в которых уделялось внимание двадцати развитым странам Запада, а также Японии, социолог Ричард Эккерсли отметил, что факторы, точнее всего соотносящиеся с различиями в уровне самоубийств среди молодежи в разных странах, включают в себя традиционное отношение к личной свободе и контролю. В тех странах, граждане

которых больше всего ценят персональную свободу и контроль, наблюдаются самые высокие показатели уровня самоубийств⁹⁵.

Впрочем, Эккерсли спешит обратить наше внимание на то, что эти же самые ценности позволяют некоторым людям, живущим в таких же культурных рамках, достигать небывалого уровня процветания и благополучия. Проблема в том, что на национальном, или “экологическом”, уровне эти же самые ценности оказывают вредоносное воздействие.

Также эту проблему может обострять явление, названное Робертом Лейном “гедонистическим запаздыванием”⁹⁶. Лейн говорит, что “каждой культуре свойственна тенденция настойчиво превозносить качества, сделавшие ее отличной от других, спустя долгое время после того, как эти качества перестали приносить гедонистическую выгоду”. Это, говорит Лейн, “объясняет многие из недугов, от которых в наше время страдают демократические страны с рыночной экономикой”. Благодаря комбинации “гедонистического запаздывания” с совокупностью психологической выгоды и экологических издержек в результате особого акцентирования важности самостоятельности и контроля обществу крайне трудно добиться должного благополучия.

Безусловно, ситуация, в которой свобода выбора стала для нас скорее тяжким бременем, а не преимуществом, — не простой феномен. Скорее, это результат сложного взаимодействия

⁹⁵ См. R. Eckersley and K. Dear, «Cultural Correlates of Youth Suicide,» *Social Science and Medicine*, 2002, 55, 1891–1904; и R. Eckersley, «Culture, Health and Well-Being,» in R. Eckersley, J. Dixon, and B. Douglas (eds.), *The Social Origins of Health and Well-Being* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2002), pp. 51–70. Подход Эккерсли к детерминации суицидальных тенденций можно рассматривать как современное развитие классических трудов социолога Эмиля Дюркгейма. См. E. Durkheim, *Suicide: A Study in Sociology* (London: Routledge and Kegan Paul, 1970; впервые опубликовано в 1897)

⁹⁶ R. E. Lane, *The Loss of Happiness in Market Democracies* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000). Цитата — на стр. 131.



"Не надо было нас держать на свободном выгуле."

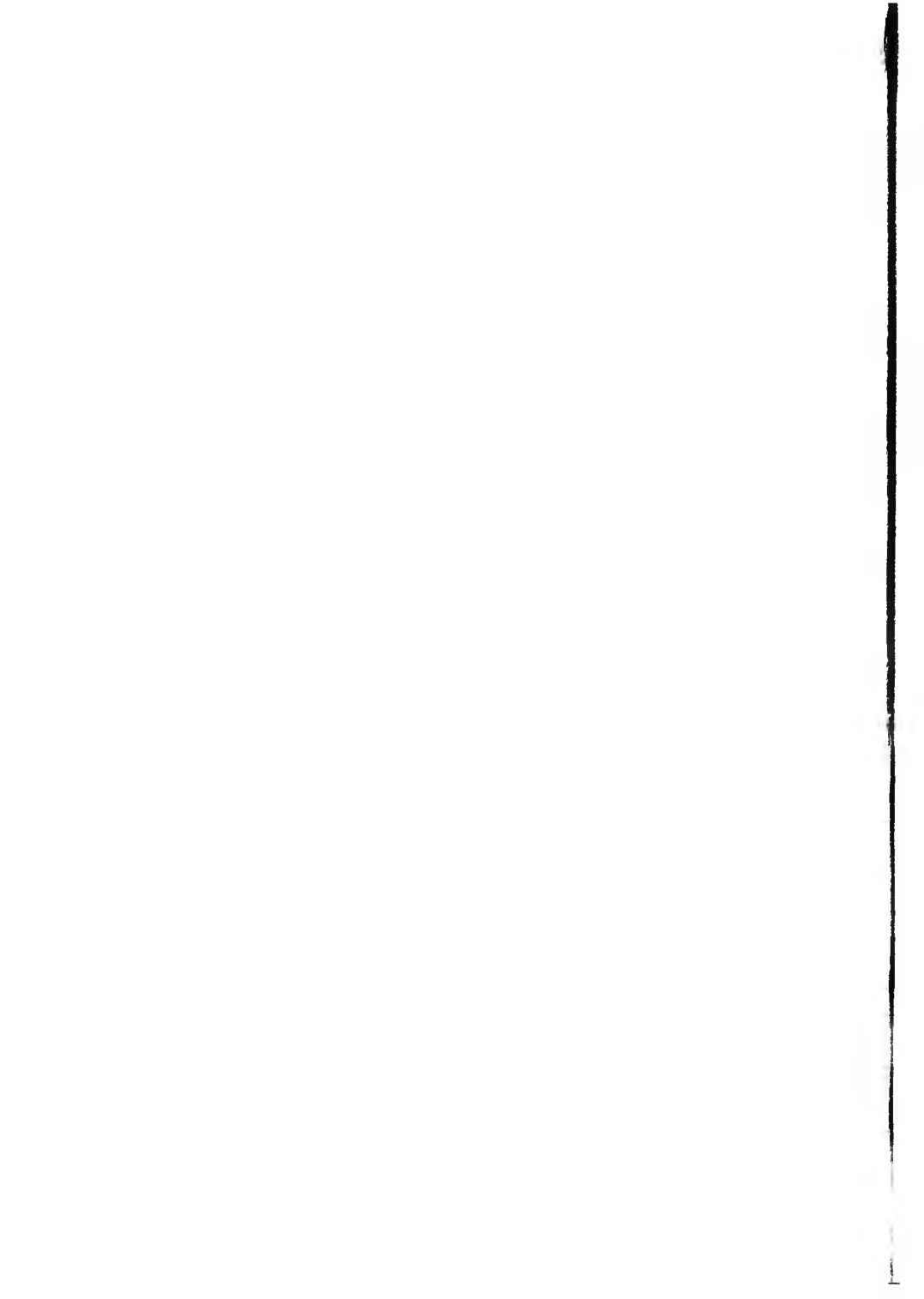
**ПОСЛЕДСТВИЯ ЧРЕЗМЕРНОЙ
СВОБОДЫ**

множества психологических процессов, происходящих в рамках нашей культуры, включая возрастание ожиданий, осознание упускаемой выгоды, неприятие компромиссных выборов, адаптацию, сожаление, самообвинения, тенденцию к занятиям социальными сравнениями и максимизацию.

В следующей главе мы заново рассмотрим и обсудим подробнее рекомендации, которые я дал в разных главах книги, и подумаем, как поступить человеку, чтобы, несмотря на давление общества, справиться с перегруженностью многообразием выбора.

**ЧТО
МЫ МОЖЕМ
СДЕЛАТЬ**

Часть IV



ГЛАВА ОДИННАДЦАТАЯ

Как поступать с изобилием выбора

Все вышеизложенное не назовешь хорошей новостью. Итак, мы живем в прекраснейшую из эпох, купаясь в материальном изобилии. Как общество, мы достигли того, о чем наши предки могли лишь мечтать, но все это досталось нам очень дорого. Мы получаем то, что, по нашим словам, хотим получить, но лишь чтобы обнаружить, что желаемое нами не удовлетворяет нас настолько, насколько мы ожидали. Нас окружают современные технические устройства для экономии времени, но у нас постоянно не хватает времени ни на что. Мы можем сами быть авторами нашей жизни, однако не знаем точно, какого рода жизнь хотели бы “написать”.

Как оказалось, к сладкому вкусу плодов прогресса примешивается горечь, и куда мы ни обратим свой взор, оказывается, что в очень значительной степени в этом повинно чрезмерное многообразие выбора. Слишком большое число возможных вариантов выбора вызывает у нас психологический дискомфорт, особенно в комбинации с сожалением, заботой о личном статусе, адаптацией, социальными сравнениями и, что, возможно, важнее всего, с желанием всегда и во всем получать самое лучшее — то есть максимизировать.

Я убежден, что мы можем предпринять ряд шагов, которые позволят смягчить действие многих из этих отрицательных факторов (возможно даже ликвидировать их), но сделать это не просто. Для этого требуется практика, дисциплина и, мо-

жет быть, новый стиль мышления. С другой стороны, каждый из этих шагов сулит вознаграждение.

1. Выбирайте, когда выбирать

Как мы видели, возможность выбирать крайне важна для благополучия, но такая возможность содержит в себе отрицательные нюансы, которые обостряются вместе с увеличением количества вариантов выбора. Выгода наличия выбора очевидна во всех случаях, когда мы собираемся принять какое-либо решение, однако при этом издержки не заметны на первый взгляд и оказывают кумулятивный эффект. Другими словами, проблему создает не тот или иной конкретный выбор; проблему создают все делаемые нами выборы, взятые вместе.

Не так-то просто отворачиваться от возможностей выбора. Впрочем, главное, что следует иметь в виду, — в большинстве случаев для нас важнее всего не объективные результаты принятых решений, а субъективные результаты. Если возможность выбирать позволяет нам приобрести лучшую машину, дом, работу, путевку для отдыха или кофеварку, но процесс выбора вынуждает нас сожалеть о том, что мы выбрали, то в действительности мы ничего не выигрываем от возможности делать выбор. В большинстве случаев изобилие вариантов выбора позволяет нам получать более хорошие объективные результаты и менее хорошие субъективные результаты.

Чтобы справиться с проблемой чрезмерного многообразия выбора, мы должны решать, какие выборы в нашей жизни имеют действительно большое значение, и тратить время и усилия именно на них, оставляя в стороне множество прочих возможностей. Впрочем, ограничивая себя в выборе, мы сможем тратить меньше сил на принятие решений и будем лучше себя чувствовать.

Попробуйте сделать следующее:

1. Пересмотрите недавно принятые решения — как незначительные, так и важные (касающиеся покупки одежды или новой кухонной утвари, выбора места проведения отпуска, вкладов в пенсионные фонды, медицинских процедур, работы или изменений в личной жизни).
2. Перечислите, какие вы предприняли шаги, сколько потратили времени, добыли информации и пережили беспокойства, принимая эти решения.
3. Напомните себе, какие чувства вы испытывали, занимаясь этой работой.
4. Спросите себя: в какой мере проделанная работа способствовала окончательному решению?

Такое упражнение может помочь вам лучше осознать, какие издержки требуются для принятия вами решений. Это может побудить вас совсем отказаться от принятия некоторых решений или, по крайней мере, установить для себя приблизительные правила того, сколько вариантов выбора рассматривать или сколько времени и сил вкладывать в процесс принятия решения. Например, вы можете принять за правило посещать не больше двух магазинов, когда покупаете одежду, или рассматривать не более двух мест проведения отпуска.

Вам может показаться, что ограничивать себя подобным образом — трудно и не вполне обоснованно, но на самом деле как раз такого рода дисциплинированность мы проявляем в других жизненных аспектах. Возможно, вы придерживаетесь правила никогда не выпивать больше двух рюмок вина во время застолья. Вино приятно на вкус, от него вам становится хорошо, и в любой момент можно выпить еще, однако вы останавливаетесь. И большинству людей в такой ситуации совсем не трудно остановиться. Почему?

Одна из причин — это то, что общество постоянно и настойчиво информирует вас об опасности злоупотребления алкоголем. Вторая причина — возможно, вы испытали, что значит вы-

пить слишком много, и поняли — ничего хорошего в этом нет. Вовсе не обязательно, что, выпив третью рюмку, вы пересечете опасную грань, но к чему рисковать? К сожалению, от общества не исходят настойчивые поучения об опасности злоупотребления шопингом. Кроме того, возможно, для вас было очевидно, что перегруженность многообразием выбора не вызывает похмелья. По крайней мере, до сего момента. Но если аргументы и свидетельства, приведенные в этой книге, показались вам убедительными, вы уже знаете, что свобода выбора имеет оборотную сторону, и понимаете, что вам может облегчить жизнь правило “мой лимит — два варианта выбора”. Это стоит попробовать.

2. Будьте “выбирателями”, а не “испытателями”

“**В**ыбиратели” — это люди, которые способны размышлять о том, что делает важным то или иное решение; о том, что, возможно, не годится ни один из имеющихся вариантов; о том, стоит ли создать новый вариант, и о том, что говорит конкретный выбор о выбирающем как о человеке. Именно “выбиратели” создают новые возможности для себя и всех остальных. Но, сталкиваясь с чрезвычайным многообразием выбора, мы вынуждены становиться “испытателями” — то есть теми, кто относительно пассивно подходит к выбору из имеющихся вариантов. Быть “выбирателем” — лучше, но для этого мы должны выработать привычку следовать определенным обычаям, нормам и правилам для автоматического принятия решений. Только таким образом у нас появится время на тщательный выбор и на отказ от “испытаний”.

У “выбирателей” есть время для пересмотра своих целей; у “испытателей” времени на это нет. У “выбирателей” есть время на то, чтобы избегать следования примеру толпы; у “испытателей” времени на это нет. Для принятия правильных решений требуется время и внимательность, и единственный способ, с

помощью которого мы можем находить необходимое время и проявлять внимательность, — это выбирать самые важные для нас потребности.

Выполняя упражнение по пересмотру недавно сделанных вами выборов, вы не только лучше осознаете связанные с ними издержки, но и поймете, что существуют вещи, которые для вас по-настоящему важны, а также такие, которые особой важности не имеют. Это позволит вам:

1. Сократить или полностью отменить размышления о решениях, которые не имеют для вас важности.
2. Использовать освободившееся время, чтобы спросить себя о том, что вам действительно нужно в тех сферах вашей жизни, в которых требуется принимать решения.
3. Если вы обнаружите, что ни один из вариантов выбора не удовлетворяет вашим потребностям, начать думать о том, как создать лучшие, более подходящие варианты.

3. Чаще будьте “умеренными”, и реже — “максимизаторами”

Вмире, перенасыщенном изобилием выбора, больше всего страдают “максимизаторы”. Именно они имеют такие ожидания, которые не сбываются. Именно они больше всех терзаются сожалениями, мыслями об упущенных возможностях и о социальных сравнениях, и именно они сильнее всех разочаровываются, когда результаты принятых решений оказываются не так хороши, как они ожидали.

Если вы научитесь довольствоваться “достаточно хорошим”, вам будет проще принимать решения, и их результаты будут приносить вам большее удовлетворение. Хотя “умеренные”, согласно определенным объективным стандартам, могут нередко приходиться к менее удачным решениям, чем “максимизаторы”, тем не менее, довольствуясь “достаточно хорошим”

даже когда “наилучшее” может находиться прямо за углом, “умеренные” обычно испытывают более позитивные чувства по отношению к принятым решениям.

Пожалуй, часто бывают случаи, когда трудно согласиться на что-то просто “достаточно хорошее”. Осознание факта, что вы могли бы выбрать лучшее, может раздражать. Кроме того, вокруг полно рыночных коммерсантов, пытающихся убедить вас: “достаточно хорошее” — это не достаточно хорошо, когда в наличии есть “новое и усовершенствованное”. Тем не менее, иногда каждый проявляет умеренные запросы, по крайней мере, в некоторых областях жизни, поскольку даже самые настырные из нас просто не в состоянии максимизировать постоянно и во всех случаях. Решение проблемы — полюбить и оценить стиль “умеренного”, придерживаться его во все большем количестве жизненных аспектов, а не просто соглашаться с тем, что такой стиль довольно неплох. Если вы осознанно и намеренно станете действовать в стиле “умеренного”, то сравнения ваших успехов с успехами других людей станут для вас менее важными. Вам гораздо меньше придется сожалеть о чем-либо. В том сложном и насыщенном изобилием выбора мире, в котором мы живем, стратегия “умеренного” делает возможным приход к миру в душе.

Впрочем, чтобы стать “умеренным”, вам необходимо тщательно обдумать ваши цели и стремления и формировать четкие критерии “достаточно хорошего” всякий раз, когда вы встанете перед каким-либо решением. Для выяснения, что именно для вас “хорошо в достаточной степени”, вам нужно понять себя и осознать, что вас действительно волнует.

1. Подумайте о таких случаях в вашей жизни, когда вы спокойно довольствовались тем, что “достаточно хорошо”.
2. Тщательно обдумайте, каким образом вы делаете выбор в этих аспектах жизни.

3. Затем применяйте эту стратегию более широко.

Я хорошо помню, как сам прошел через этот процесс несколько лет назад, когда впервые появились конкурирующие между собой операторы дальней телефонной связи. Я достаточно часто звоню по межгороду, и разные телефонные компании буквально завалили меня своей рекламой. Мне было трудно сопротивляться соблазну определить абсолютно лучшую компанию, которая предложила бы пакет услуг, наилучшим образом соответствующий моим потребностям. Сравнить между собой услуги разных компаний было трудно, на это ушла куча времени, да и вообще я запутался, так как разные компании организовывали свои услуги и систему оплаты по-разному. Более того, пока я занимался решением проблемы, появлялись все новые компании с новыми пакетами услуг. Я понимал, что мне не стоит тратить столько времени на решение проблемы телефонной связи, но мое стремление решить ее было похоже на неутолимый зуд, когда не можешь удержаться от почесывания. А затем я отправился покупать новый тостер. Один магазин, две марки, две модели, дело сделано. Когда я шел домой, мне пришло в голову, что я мог бы, если бы захотел, выбрать телефонную компанию таким же образом. Я вздохнул с облегчением, сделал выбор и с тех пор больше не думал о нем.

4. Думайте об “альтернативных издержках” “альтернативных издержек”

Принимая решение, неплохо бы задумываться об альтернативах, которые мы упускаем, выбирая наиболее предпочтительный вариант. Игнорирование этих “альтернативных издержек” может привести нас к переоценке качества лучшего варианта. С другой стороны, чем больше мы будем думать об “альтернативных издержках”, тем меньше удовлетворения получим от того, что выберем. Нам следует стараться не уделять

особенно много внимания привлекательным нюансам вариантов, которые мы отвергаем.

Раздумья о привлекательности отвергнутых вариантов всегда отвлекают нас от удовлетворения, получаемого от выбранного варианта. Поэтому появляется соблазн предположить: нам лучше всего вообще забыть, что мы что-то упускаем, однако часто бывает трудно или вообще невозможно определить, насколько хорош тот или иной вариант, не сравнивая его с другими. Например: что такое — “хороший вклад”, в значительной степени определяет получаемый по нему доход по сравнению с доходами по другим вкладам. Тут не существует абсолютного стандарта, которого мы можем придерживаться, и уделять некоторое внимание “альтернативным издержкам”, вероятно, важно.

Но не слишком важно. Тут могут помочь решения второго порядка. Когда мы собираемся отказаться от принятия решения в какой-то сфере жизни, нам не нужно думать об “альтернативных издержках”. Здесь тоже может помочь стратегия “умеренного”. Поскольку у “умеренных” имеются собственные критерии того, что “достаточно хорошо”, они гораздо меньше зависят от сравнений с альтернативами, чем “максимизаторы”. Для “умеренного” “хорошим вкладом” может быть такой вклад, доход от которого превышает инфляцию. Точка. Волноваться об “альтернативных издержках” не надо. Не приходится и страдать от снижения степени удовлетворения в результате обдумывания всех других способов распорядиться этими деньгами. Может быть, “умеренный” получит меньший доход от вклада, чем “максимизатор”? Вероятно, да. Будет ли он в меньшей степени доволен результатами? Вероятно, нет. Останется ли у него больше времени на то, чтобы заняться другими важными для него решениями? Безусловно.

Вот ряд стратегий, которыми вы можете пользоваться, чтобы избежать разочарования, возникающего в связи с размышлениями об “альтернативных издержках”:

1. Если вы не чувствуете явного недовольства, покупайте то, что покупаете обычно.
2. Не соблазняйтесь “новым и усовершенствованным”.
3. Не “чеситесь”, если не чувствуете “зуда”.
4. Не волнуйтесь, что вы упустите все новое, что готов предложить вам мир.

В любом случае в вашу жизнь придет очень много нового. Ваши друзья и коллеги будут рассказывать вам о товарах, которые они купили, или об отпусках, которые они провели. Поэтому вы будете повышать ваши привычные критерии хорошего выбора, не прилагая к этому намеренных усилий. Если вы будете пребывать в покое и позволять “новому и усовершенствованному” находить вас, вы потратите гораздо меньше времени на выбор и испытаете гораздо меньше досады в связи с тем, что не можете найти альтернативу, чудесным образом объединяющую в себе сразу все, что вам нравится.

5. Пусть ваши решения будут окончательными

Почти все люди предпочитают делать покупки в таких магазинах, в которых разрешено возвращать товар, а не в тех, в которых товар назад не принимают. Но мы не осознаем: само наличие варианта, предусматривающего возможность передумать, повышает шансы на то, что мы действительно передумаем. Когда мы вольны отменять принятые решения, они меньше нас удовлетворяют. Когда решение принято окончательно, в нашем сознании происходит ряд психологических процессов, улучшающих наши чувства в отношении сделанного выбора. Если принятое решение подлежит отмене, то в нашем сознании не происходят столь же основательные процессы.

Мне думается, что важность окончательных решений понятна лучше, когда мы размышляем о самых важных наших

решениях. Мой друг рассказывал, как один священник шокировал прихожан во время проповеди, посвященной брачной жизни, сказав напрямик, что — да, чужой каравай действительно всегда слаще. Он имел в виду, что вы неизбежно будете встречать людей, которые моложе, красивее, веселее, умнее или, как будто бы, отзывчивее и более чутки, чем ваш муж или жена. Однако выбирать спутника жизни — не то же самое, что примериваться к товару в магазине. Единственный способ обрести счастье и постоянство при наличии, казалось бы, более привлекательных и соблазнительных кандидатов на замену спутника жизни — это сказать: “Я просто не собираюсь думать об этом. Я принял свое решение о спутнике жизни, поэтому чуткость этого или внешность того человека меня не касается. Я не на рынке...” Мучительные сомнения о том, является ли ваша любовь “настоящей”, или ваши сексуальные отношения — действительно пылкими, и раздумья о том, что ваш выбор мог бы быть удачнее, — это рецепт страдания. Осознание факта сделанного вами не подлежащего отмене выбора позволяет вам направить всю энергию на улучшение тех отношений, которые вы выбрали, вместо того чтобы постоянно предаваться мыслям задним числом.

6. Практикуйте благодарность

Оценки сделанного нами выбора сильно страдают в результате их сравнения с чем-нибудь, включая сравнения с такими альтернативами, которые существуют только в нашем воображении. Один и тот же опыт может содержать в себе как позитивные, так и разочаровывающие аспекты. То, на каких аспектах мы сосредоточимся, может определить, расценим ли мы пережитый опыт как удовлетворительный, или нет. Когда мы воображаем лучшие альтернативы, выбранное нами выглядит хуже. Когда мы воображаем худшие альтернативы, выбранное нами кажется лучше.

Мы можем намного улучшить наш субъективный опыт, сознательно стараясь чаще испытывать чувство благодарности судьбе за все хорошее, что связано с тем или иным выбором или пережитым опытом, и стараясь меньше разочаровываться всем плохим.

По свидетельству исследователей-психологов чувство благодарности в большинстве случаев не рождается у нас естественным образом. Обычно мысли о возможных альтернативах включаются чувством неудовлетворенности тем, что было выбрано. Когда жизнь складывается не очень удачно, мы думаем, в чем она могла быть лучше. Когда жизнь складывается хорошо, мы не склонны особенно задумываться, что могло быть хуже. Но с практикой мы можем научиться размышлять, насколько лучше сложились обстоятельства нашей жизни, чем могли бы, а это, в свою очередь, позволит нам получать еще больше удовольствия от всего, что в нашей жизни хорошо.

Идея о том, что для развития в себе чувства благодарности нужна практика, может показаться вам унижительной. Почему бы просто не сказать себе: “Начиная с завтрашнего дня — я буду обращать больше внимания на то, что в моей жизни хорошо”, да и ладно? К сожалению, мыслительные привычки исчезают медленно. Очень вероятно, что, задав себе это основное направление, вы в действительности не будете ему следовать. Вместо этого подумайте о том, чтобы регулярно выполнять простую процедуру:

1. Держите рядом с вашей кроватью блокнот.
2. Каждое утро, когда просыпаетесь, или каждый вечер, когда ложитесь спать, запишите в блокнот пять событий, случившихся с вами в течение прошедшего дня, за которые вы благодарны судьбе. Иногда поводы для благодарности будут важными (повышение на работе, удачное свидание), но большей частью они будут незначительными (лучик солнца, пробивающийся через окно спальни, доброе слово

друга, порция меч-рыбы, приготовленная по вашему любимому рецепту, полезная статья в журнале).

3. Начав этим заниматься, вы, вероятно, почувствуете себя немного глупо и даже будете смущаться. Но если вы продолжите такую практику, то увидите, что выполнять ее становится все легче и легче, и это получается все естественней. Тогда, даже в самые заурядные дни вы, возможно, будете открывать для себя множество вещей, за которые стоит благодарить судьбу. Наконец, вы, возможно, обнаружите, что ваша жизнь — такая, как она есть, — нравится вам все больше и больше, и вам все меньше хочется искать чего-то “нового и усовершенствованного”, чтобы улучшить ее.

7. Меньше сожалейте

Муки сожаления (либо настоящего, либо потенциального) омрачают многие принимаемые нами решения и порой действуют на нас так, что мы вообще уклоняемся от принятия какого-либо решения. Чувство сожаления часто бывает уместным и поучительным, но когда оно становится настолько сильным и частым, что отравляет жизнь и не дает принимать решения, нам стоит предпринимать меры для сведения его к минимуму.

Мы можем смягчать сожаление:

1. Беря на вооружение стратегию “умеренного”, отказываясь от стратегии “максимизатора”.
2. Уменьшая количество рассматриваемых вариантов перед тем, как принимать решение.
3. Практиковать благодарность судьбе за все хорошее, что связано с принятым решением, вместо того чтобы сосредотачиваться на разочаровывающих фактах.

Также полезно помнить, насколько сложна наша жизнь, и осознавать, насколько редко бывает так, что отдельно взятое решение обладает силой коренным образом изменить ее. У меня есть друг, который ужасно недоволен своими достижениями в жизни. За последние тридцать лет он потратил колоссальное количество времени на сожаление о том, что некогда упустил возможность поступить в один очень престижный колледж. “Все сложилось бы совсем по-другому, — часто бубнит он, — если бы я только поступил туда”. Легко можно предположить, что он мог поступить в колледж своей мечты и попасть под автобус. Его могли отчислить за неуспеваемость, у него мог случиться нервный срыв, он просто мог почувствовать, что этот колледж ему не подходит, и возненавидеть его. Но я всегда хотел объяснить ему: он принял именно то решение, которое принял, по очень многим причинам, обусловленным тем, каким человеком он был в молодом возрасте. Изменение принятого тогда решения — поступление в более престижный колледж — не изменило бы основных черт его характера и не избавило бы от других проблем, встававших перед ним, поэтому нет причин полагать, будто обстоятельства его жизни или карьеры сложились бы хоть в какой-то степени лучше. Однако одно я знаю точно: его жизнь была бы намного счастливее, если бы он смог избавиться от сожаления.

8. Заранее предвидьте адаптацию

Мы адаптируемся ко всему, что переживаем хоть с какой-то регулярностью. Когда жизнь нелегка, адаптация позволяет нам выдержать всю тяжесть сваливающихся на нас невзгод. Но когда все идет хорошо, адаптация отправляет нас в “гедонистический бег на месте”, отнимая львиную долю удовольствия, которое мы ожидаем получать от каждого позитивного опыта. Предотвратить адаптацию мы не можем. Но мы можем формировать реалистичные ожидания того, как переживаемый

опыт изменится со временем. Наша задача — помнить, что высококачественная стереосистема, роскошный автомобиль и дом площадью в десять тысяч квадратных футов не будут давать нам столько удовольствия, сколько дают, когда мы только начинаем ими пользоваться. Умение быть удовлетворенным, когда удовольствие превращается в комфорт, умерит разочарование последствиями наступившей адаптации. Также мы можем смягчать разочарование вследствие адаптации, следуя стратегии “умеренного” — то есть меньше времени и сил тратить на исследование альтернатив выбора и меньше мучиться вопросом о том, какое решение принять.

Кроме явления “гедонистического бега на месте”, нам также следует остерегаться “тщетной погони за удовлетворением”. Это — адаптация “удвоенной мощности”. Мы не только адаптируемся к определенному опыту таким образом, что со временем он становится менее приятным, но и можем также адаптироваться к определенной степени удовольствия, так что это удовольствие перестает быть достаточно приятным. Здесь также может помочь привычка благодарения. Представление себе всех вариантов развития событий, при которых нам могло стать хуже, может уберечь нас от того, чтобы воспринимать позитивные события как совершенно обыденные (то есть адаптироваться к ним).

Итак, чтобы лучше подготовиться к адаптации и меньше разочаровываться ею:

1. Покупая новый автомобиль, признайте тот факт, что радость от обладания им через два месяца будет уже не такой острой.
2. Тратьте меньше времени на поиски идеальной вещи (максимизацию), чтобы огромные издержки поисков не “амортизировались”, снижая удовлетворение тем, что вы реально выбираете.
3. Напоминайте себе о том, насколько в действительности хороши вещи, вместо того чтобы сосредотачиваться на том, насколько они кажутся хуже, чем вначале.

9. Контролируйте ожидания

На оценку переживаемого нами опыта очень сильно влияет его сравнение с нашими ожиданиями. Поэтому простейший способ усилить удовлетворение результатами решений — отменить чрезмерно большие ожидания в их отношении. Однако это легко сказать, но трудно сделать, особенно в таком мире, который подстегивает в нас большие ожидания и предлагает так много вариантов выбора, что представляется совершенно разумным верить в идеальность одного из них. Итак, чтобы было легче умерять ожидания:

1. Сокращайте количество вариантов выбора для рассмотрения.
2. Будьте в большей степени “умеренным”, чем “максимизатором”.
3. Чаще полагайтесь на интуицию.

Бывало ли так, что вы приезжаете на курорт, на который долго собирались, но испытываете лишь тягостное разочарование тем, что видите? Благодаря всплеску положительных эмоций в результате неожиданно полученного удовольствия часто бывает так, что обед в маленькой закусочной или в сельском трактире оказываются гораздо приятнее обеда в дорогом французском ресторане или четырехзвездочном отеле.

10. Меньше занимайтесь социальными сравнениями

Мы оцениваем качество опыта, сравнивая себя с другими людьми. Хотя социальные сравнения могут давать нам полезную информацию, они часто снижают наше удовлетворение. Реже сравнивая себя с другими, мы будем получать больше удовлетворения. Легко дать совет: “Прекратите обращать такое

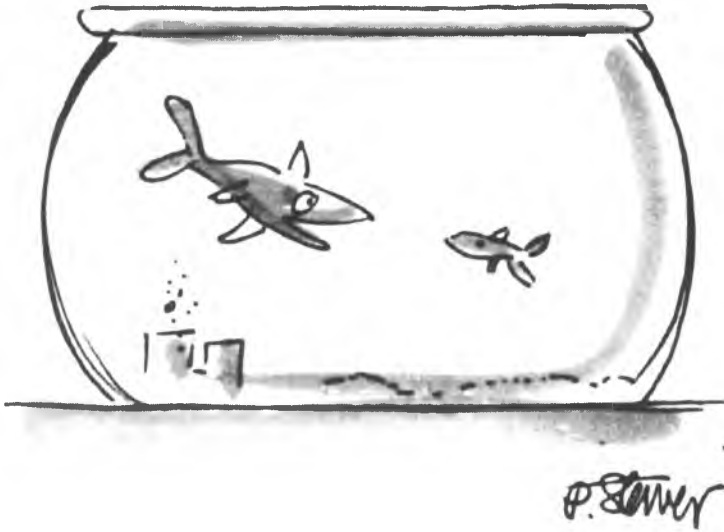
пристальное внимание на то, что делают люди вокруг вас...” Но этому совету трудно следовать: свидетельства об успехах других людей окружают нас всюду; многих из нас серьезно волнует собственный статус, и, наконец, доступ к некоторым важным вещам в жизни (например, к лучшим колледжам, лучшим рабочим местам, лучшим домам в лучших районах) предоставляется только тем, кто преуспевает лучше своих однокашников и коллег. Тем не менее, социальные сравнения настолько сильно подрывают наше чувство благополучия, что стоит напоминать себе, что надо бы поменьше заниматься ими. Поскольку избегать социальных сравнений гораздо проще “умеренным”, чем “максимизаторам”, понимание того, что “достаточно хорошее” является хорошим в достаточной степени, может автоматически умерять озабоченность степенью преуспевания других людей.

Следование другим предложенным мной рекомендациям иногда может означать, что если судить о результатах решений, основываясь на абсолютных стандартах, то результаты решений будут хуже, чем могли бы быть в ином случае, и это еще одна причина для борьбы с тенденцией заниматься социальными сравнениями.

1. Помните, что высказывание “Побеждает тот, кто умирает, имея больше игрушек” — текст наклейки на бампер, а не мудрая сентенция.
2. Сосредотачивайтесь на том, что делает счастливым вас и придает смысл вашей жизни.

11. Научитесь любить ограничения

По мере того как увеличивается многообразие, свобода выбора становится для нас тиранией выбора. Рутинные решения требуют такого количества времени и такого внимания, что становится трудно переживать очередной день. В та-



*"Ты можешь стать кем захочешь,
тебя ничто не ограничивает — пределов нет".*

© The New Yorker Collection 2001 Peter Steiner from cartoonblank.com. All Rights Reserved.

ких обстоятельствах нам следует учиться видеть ограничения наших возможностей как освобождающие, а не сковывающие факторы. Общество вырабатывает правила, стандарты и нормы, согласно которым надо делать выбор, а опыт отдельных людей формирует привычки. Решая следовать правилу (например, всегда пристегиваться ремнями в автомобиле; никогда не выпивать больше двух рюмок вина за вечер), мы избегаем необходимости снова и снова принимать осмысленные решения. Такого рода подчиненность правилам освобождает время и внимание, которые можно посвятить тем выборам и решениям, на которые правила не распространяются.

На первый взгляд, размышления об этих решениях второго порядка, то есть решениях о том, когда делать сознательный выбор, а когда — идти проторенными дорогами, усложняют жизнь. Но в конечном счете многие из ежедневных забот исчезнут, и мы увидим, что у нас хватает времени и сил для принятия решений в тех областях, в которых мы решили сохранить свободу выбора.

Посмотрите на карикатуру на стр. 283 “Ты можешь стать кем захочешь, пределов нет”, — говорит глупая рыбка своему отпрыску, не подозревая, насколько ограниченное существование позволяет вести аквариум. Но действительно ли рыбка-родительница глупа? Жизнь в ограниченном, защищенном мире аквариума позволяет этой маленькой рыбке экспериментировать, узнавать, созидать, писать историю своей жизни, не беспокоясь, что она может умереть от голода или что ее могут съесть. Без аквариума ее действительно ничто бы не ограничивало, но она всю жизнь занималась бы лишь борьбой за выживание. Именно возможность выбора в определенных пределах, свобода в рамках ограничений и позволяет маленькой рыбке вообразить великое множество прекрасных возможностей.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Барри Шварц

ПАРАДОКС ВЫБОРА

как мы выбираем,
и почему «больше» значит «меньше»

> МАРКЕТИНГ
> ПСИХОЛОГИЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА СУЩЕСТВОВАЛА ВСЕГДА.

Буриданов осел выбирал когда-то между двумя стогами сена; современный человек, обладающий большим количеством альтернатив, может запросто впасть в депрессию, выбирая, какие джинсы купить, что съесть или выпить и как провести вечер. Ежедневное принятие решений становится все более сложным делом из-за огромного обилия альтернатив.

Парадоксальным образом изобилие ассортимента товаров и услуг ограничивает свободу нашего выбора. Мы привыкли считать, что огромное разнообразие возможностей сулит большее удовлетворение, однако оно может лишать нас свободы, отнимая время и силы и заставляя подвергать сомнению любые наши решения еще до того, как они приняты. В конечном итоге все это может привести к полной беспомощности, раздражению, постоянному стрессу и даже к тяжелой депрессии.

Барри Шварц объясняет, в какой момент свобода выбора, которую мы так лелеем, начинает наносить ущерб нашему эмоциональному благополучию. Автор предлагает одиннадцать практических шагов, позволяющих сократить многообразие выбора до разумных пределов, выработать привычку фокусироваться на тех альтернативах, которые действительно важны, и в конечном итоге получать большее удовлетворение от жизни и от тех решений, которые нам приходится принимать.

ISBN 5-98124-048-2



9 785981 240485

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™