

Оглавление



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

Часть I. Когда мы выбираем

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

Часть II. Как мы выбираем

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

Часть III. Почему мы страдаем

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

8 / *Парадокс выбора*

Глава 9. ПОЧЕМУ СРАВНЕНИЕ ВСЕМУ ВРЕДИТ 227

Глава 10. КТО ВИНОВАТ? 250

Часть IV. Что можем сделать мы

Глава 11. КАК РАСПОРЯЖАТЬСЯ ВОЗМОЖНОСТЬЮ
ВЫБИРАТЬ 271

Благодарности 289

Полезные ссылки и примечания 292

Алфавитный указатель 314

Пролог
*Парадокс выбора:
дорожная карта*

■

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ды выбора воспользоваться положительными ее чертами и избегать отрицательных.

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

ЛОПАТЫ
ДЛЯ ЛЮБЫХ ЗАДАЧ



МОЖЕТ, ВАМ УДАСТЯ НАЙТИ ОБЫЧНУЮ...

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

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

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

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

ГЛАВА 1

За покупками



Один день в супермаркете

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

