

Глава 8

Как держать двери открытыми

*Почему множественность вариантов
отвлекает нас от основной цели*

В 210 году до н.э. китайский командир Сян Юй вел свои войска через реку Янцзы, намереваясь напасть на армию династии Цинь. Заночевав на берегу реки, войска проснулись утром и с ужасом обнаружили, что их суда сгорели. Они бросились со всех ног на поиски нападавших, но вскоре узнали, что Сян Юй сам поджег их корабли и, кроме того, распорядился разрушить все горшки для приготовления пищи.

Сян Юй объяснил своим войскам, что при отсутствии горшков и кораблей у них не остается выбора — они должны либо победить, либо погибнуть. Разумеется, это не позволило Сян Юю войти в список самых любимых военачальников китайской армии, однако это действие помогло войскам предельно сконцентрироваться: схватив копья и луки, они свирепо обрушились на противника и выиграли девять боев подряд, практически уничтожив основные воинские подразделения династии Цинь.

История Сян Юя примечательна тем, что она полностью противоречит нормам человеческого поведения. Как правило, мы не любим закрывать дверь перед имеющимися у нас альтернативами. Иными словами, если бы мы влезли в доспехи Сян Юя, то отправили бы часть нашего войска на корабли, держа в голове возможность отступления. Мы также организовали бы питание, думая, что армия может оставаться на месте в течение нескольких недель. А нескольким солдатам мы поручили бы делать рисовую бумагу — на случай, если бы нам понадобилось на чем-то написать договор о капитуляции могучей династии Цинь (что наверняка не было основным приоритетом на тот момент).

В условиях сегодняшнего мира мы лихорадочно пытаемся сохранить все имеющиеся возможности. Мы покупаем компьютерные системы, допускающие модификацию, предполагая, что нам когда-нибудь понадобятся все эти высокотехнологичные свистки и колокольчики. Вместе с новым телевизором мы покупаем страховку на случай, если его большой экран вдруг погаснет. Мы заставляем наших детей заниматься множеством вещей — надеясь, что в них вспыхнет искра заинтересованности гимнастикой, фортепиано, французским языком, садоводством или таэквондо. Мы покупаем роскошный внедорожник — не потому что планируем кататься по бездорожью, а потому что хотим, чтобы у нашей машины был высокий клиренс (а вдруг мы когда-нибудь решим прокатиться по полям).

Мы не всегда понимаем это, но в любом случае мы чем-то поступаемся, давая себе возможность выбирать из множества вариантов. В итоге у нас появляется компьютер, количество функций у которого больше, чем нам требуется, или стереосистема с крайне дорогостоящей гарантией. Что касается наших детей, то мы жертвуем и нашим, и их собственным временем, а также отказываемся от вероятности того, что дети могут стать действительно успешными в одном виде деятельности. Вместо этого мы пытаемся дать им небольшой опыт в широком диапазоне. Занимаясь то одним, то другим делом, каждое из которых кажется нам

важным, мы забываем потратить достаточно времени на то, что важно на самом деле. Это достаточно нелепая игра, в которую мы замечательно умеем играть.

Я заметил наличие этой проблемы у одного из моих студентов, талантливого парня по имени Джо. Отучившись на младших курсах, Джо сдал все необходимые экзамены и теперь должен был выбрать специализацию. Но какую? У него была страсть к архитектуре, и он проводил свои выходные за изучением эклектичных зданий, выстроенных по всему Бостону. Он считал, что когда-нибудь сможет спроектировать не менее замечательное здание. В то же время он любил информатику, не в последнюю очередь из-за свободы и гибкости, присущих этой области занятий. Он представлял себе, что когда-нибудь сможет занять ведущую позицию в отличной компании типа Google. Его родители хотели, чтобы он занимался работой, связанной с компьютерами, — ведь в MIT учатся не для того, чтобы стать архитектором?* Тем не менее он очень любил архитектуру.

Рассказывая мне о своей дилемме, Джо в отчаянии ломал руки. Он не видел никакой возможности совмещать занятия в области компьютерной науки и архитектуры. Чтобы стать специалистом в области компьютеров, ему было необходимо изучать алгоритмы, искусственный интеллект, компьютерные системы, схемы и электронику, сигналы и системы, вычислительные структуры, а также заниматься лабораторными занятиями по программированию. А чтобы стать архитектором, ему нужно было посещать совершенно другие курсы: принципы работы архитекторов, основы изобразительного искусства, введение в технологию строительства, компьютерный дизайн, историю и теорию архитектуры, а также ему следовало посещать архитектурные мастерские.

Как мог он закрыть дверь перед одним из направлений карьеры? Приступив к занятиям компьютерной наукой, он вряд ли мог бы изучать архитектуру в полном объеме, а выбрав архитектуру, он не

* Стоит отметить, что на самом деле факультет архитектуры в Массачусетском технологическом институте очень хорош.

имел бы времени на компьютерные науки. С другой стороны, начав посещать курсы по обеим специальностям, он, скорее всего, не смог бы получить степень ни по одной из них после четырех лет учебы, и ему потребовалось бы отучиться еще один год (в течение которого его обучение полностью оплачивалось бы родителями). (В конце концов он окончил институт со степенью в области компьютерных наук, но ему удалось найти идеальное сочетание — он стал проектировать атомные подлодки для ВМФ.)

Аналогичная проблема была и у Даны, другой моей студентки, — однако в ее случае выбор стоял между двумя бойфрендами. Она могла бы посвятить всю свою энергию и страсть человеку, с которым недавно познакомилась и надеялась построить прочные отношения. Или она могла продолжать тратить время и усилия на своего предыдущего приятеля, отношения с которым постепенно затухали. Было совершенно ясно, что новый друг нравился ей больше, чем прежний, однако она не могла одним махом прекратить свои прежние отношения. Тем временем ее новый друг начал испытывать нетерпение. «Дана, а ты действительно хочешь рискнуть и потерять человека, которого любишь, — спросил я ее, — ради призрачной возможности того, что когда-нибудь полюбишь своего бывшего друга больше, чем сейчас?» Она покачала головой, пробормотала «нет» и разрыдалась*.

В чем же заключается сложность выбора между различными вариантами? Почему мы вынуждены держать открытыми максимально возможное количество дверей, даже платя за это высокую цену? Почему мы не можем посвятить себя чему-то одному?***

* Меня часто удивляет, насколько люди мне доверяют. Я думаю, что это отчасти связано с моими шрамами и тем очевидным фактом, что я пережил в своей жизни значительную травму. С другой стороны, я хотел бы верить, что люди признают мой дар проникать в человеческую психику и поэтому стремятся получить мой совет. Так или иначе, люди делятся со мной множеством историй, и я многому у них учусь.

*** Брак представляет собой социальный механизм, который, казалось бы, должен принуждать людей отказываться от альтернативных вариантов, но, как мы знаем, это работает далеко не всегда.

Пытаясь ответить на эти вопросы, мы с Дживунгом Шином (профессором Йельского университета) придумали ряд экспериментов, которые, как нам казалось, смогут помочь в решении дилеммы, стоявшей перед Джо и Даной. В нашем случае эксперимент был основан на компьютерной игре, которая, как мы надеялись, поможет устранить некоторые сложности жизни и даст нам прямой ответ на вопрос о том, почему люди склонны чересчур долго держать открытыми слишком много дверей. Мы назвали это «игрой с дверьми». В качестве места проведения мы выбрали темное, мрачное место — пещеру, в которую с неохотой пошли бы даже мужественные воины армии Сян Юя.

Спальный корпус восточного общежития MIT представляет собой странное место. Здесь живут хакеры, любители всяких механизмов, отшельники и чудаки (и поверьте, для того, чтобы вас считали чужаком в MIT, нужно еще постараться). В некоторых комнатах разрешена громкая музыка, дикие вечеринки или даже хождение нагишом. В спальнях студентов инженерного факультета можно увидеть модели чего угодно — от мостов до американских горок (если вам доведется посетить это помещение, нажмите кнопку «срочная доставка пиццы» на стене, и через считанные минуты перед вами окажется свежеприготовленная пицца). Один зал полностью покрашен в черный цвет. В некоторых ваннных комнатах можно найти своеобразные украшения: нажмите на фреску, изображающую пальму или танцовщицу самбы, и вы услышите музыку, которая загружается с музыкального сервера (разумеется, все композиции на сервере загружены легальным образом).

Однажды вечером Ким, одна из моих помощниц при проведении исследования, бродила по коридорам общежития с зажатым под мышкой ноутбуком. Заходя в каждую комнату, она спрашивала студентов, не хотели бы те заработать немного денег, приняв участие в небольшом эксперименте. Если ответ был утвердительным, Ким заходила в комнату и находила (иногда с трудом) пустое место, чтобы поставить на него ноутбук.

Когда программа загружалась, на экране компьютера появлялось три двери: красная, синяя и зеленая. Ким объясняла участникам, что они могут войти в любую из трех комнат (красную, синюю или зеленую), нажав на изображение соответствующей двери. После того как они оказывались в комнате, каждое последующее нажатие кнопки приносило им определенную сумму денег. Если в какой-то комнате предлагалось получить от одного до 10 центов, то некая сумма в этом диапазоне вручалась им при каждом нажатии кнопки мыши. По мере того как они продвигались, на экране высвечивалась сумма заработанного ими дохода.

Больше всего денег в этой игре можно было заработать, найдя комнату с самым высоким выигрышем и нажав в ней кнопку мыши максимально возможное количество раз. Но игра была не столь тривиальной. Каждый раз, когда вы передвигались из одной комнаты в другую, вы использовали одно нажатие (в общей сложности вы могли нажать кнопку 100 раз). С одной стороны, хорошей стратегией было бы переходить из одной комнаты в другую в попытках найти комнату с максимальным выигрышем. С другой стороны, поспешное перемещение от одной двери к другой (и из одной комнаты в другую) означало, что вы лишались возможности лишний раз нажать на кнопку и, следовательно, заработать больше денег.

Первым участником эксперимента оказался скрипач по имени Альберт (живший в зале «поклонников культа Темного Лорда Кротуса»). Этот человек любил соревноваться, поэтому был полон решимости заработать в этой игре больше всех. На первом ходу он выбрал красную дверь и попал в комнату кубической формы.

Оказавшись внутри, он нажал кнопку мыши. На экране высветилась сумма 3,5 цента. Он щелкнул снова и получил 4,1 цента. Нажав третий раз, он получил еще один цент. Он сделал еще несколько попыток, после чего его интерес вызвала зеленая дверь. Он охотно щелкнул мышью и вошел.

В новой комнате он получил 3,7 цента за первый щелчок, 5,8 цента за второй и 6,5 за третий. Сумма его дохода в нижней части

экрана росла. Казалось, что зеленая комната лучше, чем красная, но что же ждало его в синей комнате? Он щелкнул еще раз, чтобы войти в последнюю дверь и понять, что находится за ней. Три нажатия кнопки принесли ему около четырех центов. Игра не стоила свеч. Он поспешил обратно к зеленой двери и использовал за ней все оставшиеся попытки, что увеличило его выигрыш. В конце концов Альберт поинтересовался своим результатом. Ким улыбнулась и сказала ему, что пока что его результат один из лучших.

Альберт подтвердил наши подозрения относительно человеческого поведения: при условии простой установки и ясной цели (в данном случае заключающейся в зарабатывании денег) мы умело находим источник для нашего удовольствия. Если бы этот эксперимент проводился со свиданиями, то Альберт попробовал бы встретиться с одной девушкой, затем с другой, а с третьей даже завел бы роман. Испробовав все варианты, он вернулся к лучшему, с которым и остался до конца игры.

Но будем откровенны, Альберт находился в легких условиях. Пока он «встречался» с другими, его прежние подружки терпеливо ждали, когда он вернется в их объятия. А если бы девушки, которыми он пренебрег, отвернулись от него? Давайте предположим, что имевшиеся у него прежде возможности стали бы исчезать. Отпустил бы их Альберт с легкой душой? Или же попытался бы, как и прежде, использовать по максимуму все имевшиеся возможности? Был бы он готов пожертвовать частью своего гарантированного выигрыша за право сохранения возможных вариантов?

Чтобы выяснить это, мы изменили правила игры. На этот раз любая дверь, к которой игрок не возвращался после 12 щелчков, закрывалась для него навсегда.

Первым участником нашей модифицированной игры стал Сэм, живший в зале хакеров. Для начала он выбрал синюю дверь и, зайдя в комнату, три раза щелкнул кнопкой. В нижней части экрана

появились цифры его выигрыша, однако он обратил внимание не только на это. С каждым новым щелчком оставшиеся двери начали постепенно уменьшаться в размерах. Это означало, что в определенный момент они могут исчезнуть, если он не решится войти. Еще восемь щелчков — и они исчезнут навсегда.

Сэм не мог этого допустить. Он передвинул курсор на красную дверь, зашел в комнату и нажал кнопку еще три раза. Теперь он заметил, что до исчезновения зеленой двери осталось всего четыре щелчка, и нацелился на нее.

Оказалось, что за этой дверью его ждал самый большой выигрыш. Стоило ли ему остаться в зеленой комнате (если вы помните, в каждой комнате был свой предел для возможного выигрыша)? Сэм не мог быть полностью уверен, что зеленая дверь является лучшим вариантом. Он начал возбужденно водить курсором по экрану. Он нажал на красную дверь и увидел, что синяя дверь стала еще меньше. После нескольких щелчков в красной комнате он перескочил в синюю. К этому моменту зеленая дверь почти исчезла, и он вернулся к ней.

Сэм начал метаться от двери к двери, и все его тело напряглось. Глядя на это, я представил себе типичного опустошенного родителя, направляющего своих детей от одного вида внеклассных занятий к другому.

Неужели именно это мы считаем самым эффективным способом прожить нашу жизнь, особенно если каждую неделю в нашей жизни добавляется еще одна-две двери? Я вряд ли смогу ответить на вопрос, касающийся вашей собственной жизни, но в ходе наших опытов мы ясно увидели, что попытки заняться то одним, то другим делом не только приводят к стрессам, но и являются крайне неэкономичными. В своем безумном стремлении сохранить максимальное количество дверей открытыми наши участники заработали значительно меньше денег (примерно на 15 процентов), чем те, кому не довелось иметь дела с закрывающимися дверями. Правда состояла в том, что они могли бы заработать гораздо больше денег, выбрав любую из комнат и просто оставаясь в ней

в течение всего эксперимента! Подумайте об этом применительно к вашей жизни или карьере.

Когда мы с Дживунгом снова изменили правила эксперимента, мы пришли к тем же результатам. К примеру, мы сделали так, что каждое новое открытие двери обходилось игроку в три цента, то есть с каждым открыванием двери он терял не только щелчок (что было потенциальной утратой денег), но и нес явную финансовую потерю. Поведение наших участников оставалось прежним. Они продолжали испытывать иррациональное волнение, связанное с возможностью сохранения максимального количества вариантов. Затем мы сказали участникам, сколько денег они могут заработать в каждой комнате. Результаты оказались теми же. Они просто не могли вынести самого факта закрывания двери. Мы позволили некоторым студентам сделать несколько сотен щелчков до начала эксперимента. Мы предположили, что они осознают смысл происходящего и *не станут* лихорадочно вбегать в закрывающиеся двери. Мы ошиблись. Как только студенты MIT (возможно, одни из лучших и ярчайших молодых людей) видели, что их возможности уменьшаются, они попросту не могли сохранять концентрацию. Лихорадочно бросаясь от одной двери к другой, они стремились заработать как можно больше денег, а в итоге получали значительно меньше.

В конце концов мы попытались провести эксперимент другого рода — с неким привкусом реинкарнации. В этот раз дверь по-прежнему исчезала, если после 12 щелчков игрок не заходил в нее. Но она исчезала не навсегда, она появлялась после очередного щелчка. Иными словами, вы могли не обращать на нее внимания и не нести из-за этого никаких потерь. Отказывались ли в этом случае наши участники от входа в нее? Нет. Как ни удивительно, они продолжали расходовать свои щелчки на «возрождавшуюся» дверь, несмотря на то, что ее исчезновение не приводило к серьезным последствиям и к ней можно было вернуться позднее. Они попросту не могли вынести самой идеи потери и делали все возможное, чтобы не дать двери закрыться.

Как мы можем освободить себя от этого иррационального импульса, связанного с сохранением неважных для нас вариантов? В 1941 году философ Эрих Фромм написал книгу «Бегство от свободы». Он считал, что в условиях современной демократии люди сталкиваются не с отсутствием возможностей, а с их головокружительным изобилием. В нашем нынешнем обществе дела обстоят именно так. Нам постоянно напоминают, что мы можем сделать все что угодно и быть тем, кем хотим быть. Проблема заключается лишь в том, как выстроить жизнь в соответствии с этой мечтой. Мы должны развивать себя во всех направлениях; хотим вкусить каждый аспект нашей жизни. Нам необходимо убедиться в том, что из 1000 вещей, которые мы должны увидеть перед смертью, мы не остановились на номере 999. Но потом возникает вопрос: не слишком ли мы разбрасываемся? Мне кажется, что описанное Фроммом искушение отчасти сходно с тем, что мы наблюдали в поведении наших участников, бегавших от одной двери к другой.

Бегство от одной двери к другой представляет собой достаточно странное занятие. Но еще более странной является наша склонность гоняться за дверями, за которыми стоит мало возможностей, которые нежизнеспособны или не имеют для нас сколь-нибудь значимого интереса. К примеру, моя студентка Дана уже пришла к выводу о том, что ей не имеет смысла продолжать отношения с одним из своих приятелей. Так почему же она ставила под угрозу отношения с другим человеком и продолжала сохранять связь с менее привлекательным партнером? А сколько раз мы сами покупали что-то на распродаже не потому, что это было нам действительно необходимо, а лишь потому, что распродажа заканчивалась и, возможно, мы уже никогда не смогли бы купить эти вещи по столь же низким ценам?

Другая сторона этой трагедии проявляется, когда мы не можем понять, что некоторые по-настоящему важные вещи являются «закрывающимися дверьми» и, следовательно, требуют нашего

немедленного внимания. К примеру, мы можем проводить на работе все больше времени, не понимая, что детство наших детей проходит мимо нас. Иногда двери закрываются медленно, и мы не замечаем, как они уменьшаются в размерах. К примеру, один из моих друзей рассказал мне, что лучшая часть его жизни — тогда, когда он сам жил в Нью-Йорке, а его жена в Бостоне, и они могли встречаться только по выходным. До этого, пока они оба жили в Бостоне, они редко проводили выходные вместе — чаще всего каждый из них был погружен в свою работу. Но когда условия изменились и они поняли, что единственное время, когда они могут видеть друг друга, — это выходные, возможности ужались и стали ограничены во времени (их общение должно было закончиться не позднее момента отправления последнего поезда). Так как им было ясно, что часы тикают, они решили посвятить выходные друг другу, а не работе.

Я не пытаюсь убедить вас в том, что вам следует отказаться от работы и проводить вместо этого максимальное количество времени со своими детьми. Я не призываю семейные пары разъехаться по разным городам, чтобы наслаждаться проводимыми вместе выходными (хотя в этой ситуации есть и свои плюсы). Но насколько лучше было бы, если бы внутри каждого из нас существовала встроенная сигнальная система, предупреждающая нас, когда перед нами закрываются двери, связанные с самыми важными для нас вещами.

Так что же мы можем сделать? В результате экспериментов нам удалось доказать, что паническая беготня от одной двери к другой не приводит к положительному результату. Лихорадка приведет не только к эмоциональному опустошению — пустыми станут и наши бумажники. Мы должны начать сознательно закрывать некоторые из наших дверей. Разумеется, маленькие двери проще закрыть. Мы можем легко вычеркнуть несколько имен из списка людей, которых нужно поздравить с Новым годом, или исключить занятия по таэквондо из расписания дочери.

Однако гораздо сложнее закрывать большие двери (или которые кажутся нам большими). Сложно закрывать двери, за которыми может крыться новая карьера или лучшая работа. Ничуть не проще закрывать двери, связанные с нашими мечтаниями. Трудно прекратить отношения с определенными людьми — даже если нам кажется, что эти отношения никуда нас не ведут.

Нам присуща иррациональная необходимость держать двери открытыми. Мы просто так устроены. Но это не значит, что нам не стоит пытаться закрыть двери. Вспомните известный эпизод: Ретт Батлер оставляет Скарлетт О'Хара в одном из эпизодов книги «Унесенные ветром». Скарлетт цепляется за него и спрашивает: «Если вы уедете, что я буду делать?» Ретт, долго терпевший выходы Скарлетт и наконец решивший, что с него хватит, отвечает: «Дорогая моя, мне теперь на это наплевать». Неудивительно, что именно эта сцена стала одной из наиболее ярких в истории кинематографа. Она так интересна именно из-за того, что олицетворяет собой закрытие двери. И это должно стать напоминанием каждому из нас о том, что у нас есть двери — большие и маленькие, — которые мы должны закрыть.

Нам необходимо прекратить общаться с людьми, напрасно переводящими наше время, и перестать поздравлять с праздниками тех, кто ведет совсем другую жизнь и завел себе новых друзей. Мы должны понять, действительно ли нам хватит времени на то, чтобы посмотреть баскетбольные игры и играть в гольф или сквош, при этом уделяя достаточное количество времени нашей семье, — возможно, нам стоит отказаться от каких-то спортивных занятий. Нам нужно отступить от них, потому что они забирают энергию и время у других дверей, которые должны оставаться открытыми, — а еще потому, что слишком много открытых дверей сводит нас с ума.

Представьте, что вам удалось закрыть все ненужные двери и оставить только две. Я хотел бы сообщить вам, что ваш процесс выбора значительно упростился, но часто это не так. По сути,

выбор из двух одинаково привлекательных вещей — один из самых сложных в нашей жизни. Эта проблема связана не только с тем, что мы слишком долго выбираем, но и с тем, что наша нерешительность заставляет нас платить высокую цену. Позвольте мне объяснить эту мысль с помощью истории.

Как-то раз голодный осел приблизился к амбару в поисках сена и внезапно обнаружил два совершенно одинаковых стога, стоящих в противоположных концах амбара. Осел стоял посередине амбара между двумя стогами и никак не мог определить, какой из них выбрать. Проходил час за часом, но он все равно не мог решиться. Так и не определившись, через какое-то время он умер от голода*.

Разумеется, эта история является гипотетической и может создать у вас неправильное представление об уровне интеллекта ослов. Возможно, лучшим примером будет Конгресс Соединенных Штатов. Деятельность Конгресса часто заходит в тупик, причем не при решении каких-либо важных законодательных вопросов (таких как программа по восстановлению разрушающихся федеральных автодорог, иммиграция, улучшение системы федеральной защиты редких видов растений и животных), а по отдельным деталям. С точки зрения разумного человека позиции партий часто напоминают два стога сена. Несмотря на это или именно вследствие этого Конгресс часто застревает где-то посередине. Неужели быстро принятое решение не соответствовало бы интересам всех сторон?

Вот вам другой пример. Один мой друг потратил три месяца на то, чтобы выбрать цифровую камеру из двух почти идентичных вариантов. Когда же он наконец определился с решением, я спросил его, как много драгоценного времени он потратил зря, делая свой выбор, и сколько бы он мог заплатить за то, чтобы кто-нибудь, имеющий цифровую камеру, сфотографировал его самого

* В основе этого рассказа лежат комментарии французского логика и философа Жана Буридана относительно теории действия, созданной Аристотелем. История известна многим под названием истории про буриданова осла.

и членов его семьи на протяжении трех месяцев. Он был готов отдать значительно больше денег, чем стоила камера. Случалось ли что-нибудь подобное с вами?

Мой друг (точно так же, как осел или Конгресс США), сконцентрировавшись на сходстве и различиях между двумя объектами, не принял во внимание *последствия непринятия решения в срок*. Осел не подумал о голоде, Конгресс — о количестве людей, гибнущих на дорогах, пока он не может определиться с законом о ремонте трасс. А мой друг не смог представить себе все прекрасные фотографии, не сделанные за то время, пока у него не было камеры, не говоря уже о том времени, что он провел в поисках. Что еще более важно, все они не смогли принять во внимание, насколько незначительны отличия, соответствующие тому или иному сделанному выводу.

Мой друг был бы одинаково счастлив, купив любую камеру; осел мог съесть любой из стогов сена; а конгрессмены могли разойтись по домам с гордостью за принятое (несмотря на незначительные поправки) решение. Иными словами, все они могли отнестись к решению как к простому. Например, они могли бы бросить монетку (в случае осла это было фигуральным выражением) и продолжить жить своей обычной жизнью. Но на практике мы склонны действовать таким образом, потому что не закрываем ненужные двери.

Хотя выбор между двумя сходными вариантами мог бы быть достаточно простым, на самом деле он таковым не является. Я почувствовал себя жертвой той же проблемы, когда размышлял над тем, оставаться ли преподавать в MIT или перейти на работу в Стэнфорд (в итоге я выбрал MIT). Два имевшихся варианта заставили меня провести несколько недель в тщательном сравнении школ. В итоге я обнаружил, что с точки зрения сравнительной привлекательности для меня они были почти одинаковыми. Так что же я сделал? На этом этапе я решил, что мне нужна дополнительная информация, а также полевые исследования. Поэтому

я тщательно изучил обе школы. Я встретился с работавшими там людьми и спросил, нравится ли им работа. Я проверил места возможного жилья и наличие школ для наших детей. Мы с Суми пытались понять, каким образом каждый из вариантов соответствует тому стилю жизни, который мы хотели вести. Я оказался настолько поглощен этим вопросом, что от этого начали страдать и мои академические исследования, и производительность работы. Забавно, но, занявшись поиском наилучшего места работы, я забросил свои исследования, которые как раз и были связаны с выбором оптимальных вариантов в различных ситуациях.

Раз уж вы инвестировали определенную сумму денег, чтобы получить из моей книги крупицы мудрости (не говоря о времени, которое вы потратили на чтение, и других занятиях, которыми вы пожертвовали), то мне, по всей видимости, не стоило бы признаваться в том, что я чувствовал себя подобно ослу, пытавшемуся найти различие между двумя одинаковыми стогами сена. Но я поступал именно так.

В итоге, даже зная о сложностях, связанных с принятием решения в подобных условиях, я повел себя так же иррационально, как и любой другой человек в аналогичной ситуации.