

ДЭН АРИЕЛИ

# ИСЧЕЗАЮЩИЕ НОСКИ,

Новогодние  
обещания



И ЕЩЕ



97 ЗАГАДОК  
БЫТИЯ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Содержание

Введение .....	13
Масштабы обязательств .....	15
Об искусстве и удовольствии говорить «нет» .....	16
О недовольстве нововведениями .....	19
О диете .....	21
О забытых и прощенных долгах .....	24
О браке и экономических моделях .....	25
О социальных сетях и социальных нормах .....	27
О кофе «копи лувак» .....	29
О напастях и обручальных кольцах .....	32
О нарушениях социальных норм и доносах .....	34
О разнообразии как способе улучшить память .....	36
О преимуществах людных мест .....	38
О хороших (и бесплатных) советах .....	41
О силе чеснока .....	43
О милостыне .....	44
О дедушках, бабушках и повестке дня .....	47
О том, как перехитрить посетителей общественного туалета .....	50
О сплетнях как механизме социальной координации .....	52
О дружбе с бонусами .....	53
О размышлениях на бегу .....	56
О радости от сделанных дел .....	57
Об искусстве мультizaдачности .....	60

О звонках домой .....	62
О тостах и идеальных суевериях .....	64
О «фразах-наживках» и комплиментах .....	66
Об иллюзии труда .....	68
О страданиях и общечеловеческой природе .....	70
О престижных автомобилях .....	71
О манере одеваться .....	73
О неизведанных путях .....	75
О прочности отношений .....	77
О разводе и хороших решениях .....	79
Об оплате финансовых консультантов .....	81
О справедливости и кормлении белок .....	83
Об общественной жизни и интернете .....	85
О любви и приеме на работу .....	87
О том, как учиться принимать лучшие решения .....	89
О силе ожиданий .....	91
О безопасности общения .....	93
О лучшем подарке .....	94
Об уроках питания и детях .....	97
О пользе жалоб .....	99
О ценах и аукционном безумстве .....	102
О передаче стресса и заботе о старших .....	104
Об удаче и лотерейном билете .....	106
О носках и сверхъестественном .....	108
О десятине .....	109
О клише среднего возраста .....	111
Об изменах и алиби .....	113
О сожалениях и завтраках .....	115
О ночной жизни .....	117
Об игре в родителей .....	120

Об общем бюджете .....	122
О битве за бордо .....	125
Об альтруизме в пробках .....	128
О праздном ожидании .....	131
О подброшенной монете и принятии решения .....	134
О мусоре и социальных нормах .....	135
О том, как напугать курильщиков .....	139
О смелом предприятии как капиталовложении .....	140
О качестве, а не количестве иррациональности .....	142
О «помощи» людям при выходе на пенсию .....	143
О морали и ошибках .....	144
О том, кто мы и кем хотим стать .....	145
Об отдельных счетах за ужин .....	147
О канцелярии и мелочи .....	150
О передышке и физкультуре .....	152
О памяти .....	155
О книгах и аудиокнигах .....	157
О душе и «пари Паскаля» .....	159
О выгодной цене .....	161
Об уроках и учителях .....	163
О самоконтроле (и его отсутствии) .....	166
О трех кирпичах и равновесии .....	168
О потере времени и принятии решения .....	169
О возврате вложений в буфете .....	171
О том, как задавать правильные вопросы .....	173
О пончиках и глотке свободы .....	175
О самом жизнеутверждающем дне в году .....	176
Об эмоциях и фондовой бирже .....	177
О ежедневной миграции и адаптации .....	179
О поездке в Тусон верхом на сушилке .....	181

О повышении по службе и иллюзии развития .....	183
Об эмоциях и поддержке на расстоянии .....	186
О предсказании счастья .....	188
О проклятии знания .....	192
О плохом сексе .....	194
О мышах и рынке .....	196
О свободе от воли .....	198
Об усушке и правдивости .....	199
О высоких каблуках .....	200
О правилах и преодолении негативных сигналов .....	201
О налогах и мице .....	203
О «службе» быка .....	206
О боязни потери и спорте .....	207
Благодарность .....	209

# Введение

Попробую дать рациональное объяснение моим способностям к наблюдению и осмыслению человеческой природы: они берут начало в моих травмах и их многолетних последствиях. Получив ожоги третьей степени, то есть около семидесяти процентов тела, я был вырван из обычной подростковой жизни и почти три года провел в больнице. Среди людей я чувствовал себя не в своей тарелке, потому что ежедневно испытывал сильную боль, имел многочисленные нарушения всех систем организма и огромные шрамы по всему телу. Все эти обстоятельства и обострили мои способности к наблюдению и в результате привели меня к изучению социологии.

Не поймите меня неправильно: я не считаю, что мои ранения стоили того. Никто не может рационально объяснить столько боли и страданий. Но тяжелые переживания, связанные с травмой, время, проведенное в больнице, и ограниченные возможности стали своеобразным микроскопом, через который я смотрю на жизнь. С этой позиции я разглядел немало человеческих страданий. Я видел людей, справившихся с болью и победивших ее, и видел тех, кто сдался. Я сталкивался с разнообразными медицинскими процедурами и причудливыми отношениями между людьми. Со своей больничной койки я наблюдал за окружающими, за их обычной жизнью, удивлялся их привычкам и размышлял о причинах их действий.

Когда я вышел из больницы, мои шрамы, боль и довольно странные на вид медицинские приспособления и давящие повязки, покрывавшие меня с головы до ног, оставались со мной, и ощущение отрешенности от обывденной жизни не покинуло меня. С первыми шагами назад в реальность, которую я когда-то воспринимал как должное, мой угол обзора распространился на большее количество мирских дел, например на то, как мы ходим в магазины, водим машину, работаем волонтерами, общаемся с коллегами, рискуем,

боремся, совершаем легкомысленные поступки. И, конечно, я не мог не замечать замысловатых хитросплетений любовных отношений.

И я начал изучать психологию. Довольно скоро моя личная жизнь тесно переплелась с работой. Я вспомнил лекарства-плацебо от боли и провел эксперименты, помогающие объяснить эффект ожидания болезненных процедур. Я помнил, как получал неприятные известия в больнице, и попытался найти, что лучше всего говорить в таких случаях пациентам. Было и множество других вопросов, пересекающих границу личного и профессионального, и со временем я стал все лучше и лучше понимать не только собственные решения, но и поведение окружающих. Это было более двадцати пяти лет назад, и с тех пор большую часть времени я посвятил постижению человеческой природы. В особенности меня интересовали наши ошибки и пути их исправления.

Многие годы я публиковал научные статьи на эти темы, а потом начал писать о своих исследованиях в более свободном разговорном жанре. Вероятно, из-за того, что в основу исследований лег мой личный нелегкий опыт, многие люди стали делиться со мной собственными проблемами. Иногда они хотели узнать, что скажет социология по поводу конкретных обстоятельств, но чаще речь шла об их собственных испытаниях.

Я старался отвечать на все вопросы, и позже мне стало ясно, что некоторые из них интересны сами по себе. И в 2012 году, с позволения задававших их людей, я начал отвечать на письма публично в своей колонке в Wall Street Journal. Книга, которую вы держите в руках, содержит некоторые отредактированные и более подробные ответы из этой колонки, а также некоторые ранее не опубликованные вопросы и ответы. Ну и самое важное — в книге напечатаны замечательные карикатуры талантливого Уильяма Хэйфели, которые, по моему мнению, углубляют, улучшают и дополняют мои ответы.

Если оставить в стороне мою способность давать рациональные объяснения, есть ли что-нибудь еще, что делает мои советы ценными, точными или полезными? Судить вам.

*Иррационально ваш,  
Дэн Ариели*

# Масштабы обязательств

Дорогой Дэн,

каждый год с приближением Рождества я чувствую, что должен послать рождественские открытки каждому, кого знаю. И каждый год количество открыток все растет и растет. Это выходит из-под контроля. Могу ли я начать посылать открытки только моим настоящим близким друзьям?

Холли

Ты вполне можешь посылать открытки только своим хорошим друзьям. Как специалист в области социологии я не думаю, что любой, покинувший твой список, станет обижаться, скорее всего, многие просто не заметят этого. Возможно, этим ты даже освободишь их от обязанности посылать тебе открытки на следующий год. Таким образом ты решишь сразу обе проблемы — свою и всех остальных. А на случай, если ты хочешь остановить это безумие с рождественскими открытками окончательно, всегда есть иудаизм.



# Об искусстве и удовольствии говорить «нет»



*«И как только они выполнили все  
пункты из списка дел, стали они жить-  
поживать да добра наживать».*

Дорогой Дэн,

недавно я получила повышение, и теперь меня донимают всевозможными просьбами, не имеющими ничего общего с моими непосредственными обязанностями. Я признаю, что важно помогать сотрудникам и компании, но вся эта деятельность отнимает у меня слишком много времени и не позволяет выполнять собственные дела. Как же мне лучше определить свои приоритеты?

Франческа

О да, вот они, подводные камни успеха. «Повышение» всегда звучит хорошо, но, получив его, мы часто понимаем, что оно сопряжено с увеличением требований и претензий. (Странно, что от повышения к повышению мы не выучиваем этот урок и всякий раз удивляемся, обнаружив такие дополнительные издержки.)

Итак, вернемся к вопросу. Вот как я представляю себе твою новую жизнь: каждый день милый сотрудник, нуждающийся в помощи, просит тебя сделать что-то для него. Кроме того, обычно такая просьба обращена в некоторое будущее, например на следующий месяц. Ты смотришь в свой календарь, а он выглядит вполне свободным, и говоришь себе: «Раз уж я практически не занята, как я могу отказать?» Но это не так. Твой будущий график не будет свободным, просто его детали еще неизвестны. А когда момент настанет, у тебя окажется бьющий через край поток всевозможных дел даже при отсутствии постоянных просьб. И тогда ты пожалеешь, что согласилась.

Это очень распространенная проблема, и я хотел бы предложить три простых инструмента для того, чтобы лучше расставлять приоритеты.

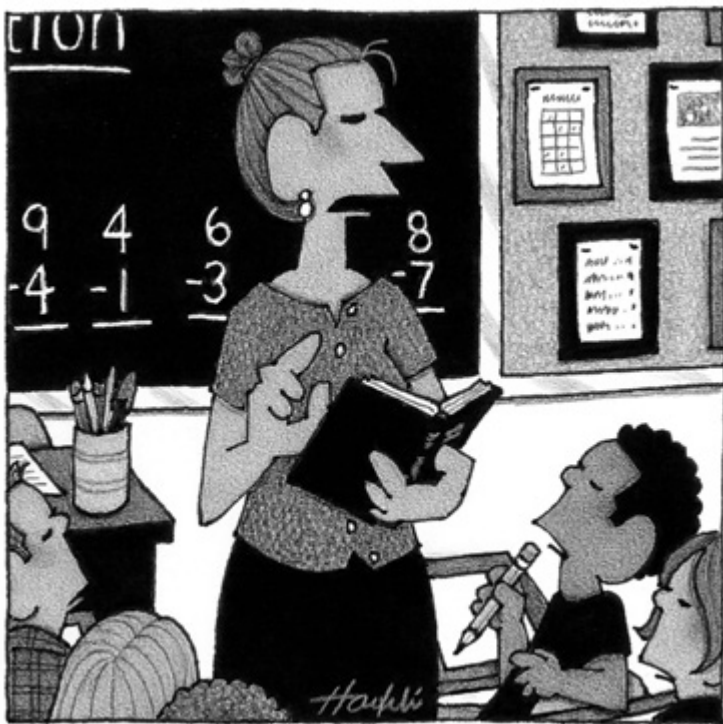
Во-первых, всякий раз, услышав просьбу, спроси себя, что бы ты делала, если бы она касалась следующей недели. Посмотри свое расписание и прикинь, реально ли отказаться от части обязанностей, чтобы освободить место для новой задачи. Если ты отменишь некоторые дела, действуй и отвечай «да». Но если ты отдашь предпочтение чему-то другому, скажи «нет».

Во-вторых, когда ты выслушиваешь просьбу, представь, что ты заглядываешь в календарь, чтобы посмотреть, сможешь ли ты ее

выполнить, и обнаруживаешь, что все время заполнено под завязку и в этот день ты не в силах ничего отменить, может, тебя даже нет в городе. И попробуй оценить свою эмоциональную реакцию на эту новость. Если ты огорчена, значит, вперед — соглашайся. Если испытываешь облегчение — отказывайся.

И наконец, научись чувствовать восторг, который мы порой испытываем, когда что-то отменяется. Для этого представь себе, что ты согласилась выполнить конкретную просьбу, но позже она отменилась. Если ты обрадуешься, то ответ очевиден.

# О недовольстве нововведениями



«Если у вас в корзине было десять яиц,  
а два упали и разбились, сильно ли вы  
огорчитесь?»»

Дорогой Дэн,

я давнишний клиент компании «Нетфликс»\*. Недавно она изъяла из обращения около тысячи восьмисот фильмов, а добавила только несколько, правда, очень хороших. Я знаю, что, скорее всего, никогда не стал бы смотреть ни одного из этих изъятых фильмов, но все равно огорчен и подумываю отказаться от услуг компании. Что же меня так расстроило?

Кристен

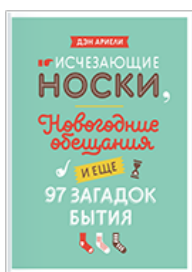
Будучи фанатом кино, я хорошо понимаю твою проблему. Суть такой эмоциональной реакции состоит в боязни потери — это один из базовых и хорошо изученных принципов социологической науки. Исследования показывают, что любая утрата эмоционально влияет на человека сильнее, чем получение чего-либо, обладающего такой же ценностью. Возвращаясь к «Нетфликсу», смысл состоит в том, что изъятие фильмов из твоего списка воспринимается как потеря и ощущается настолько болезненно, что отсутствие не столь хорошего кино расстраивает больше, чем получение очевидно лучших фильмов.

Еще одно последствие боязни потери заключается в том, что ты рассматриваешь новую коллекцию фильмов в негативном свете, как утрату, тогда как новые пользователи компании видят только новый киносписок без всяких переживаний по поводу того, что его сократили без их согласия, и к обновлению относятся скорее позитивно.

Мне кажется, что ты относишься к «Нетфликсу» скорее как к музею, предоставляющему тебе не просто определенные фильмы, а изысканный выбор эстетических впечатлений. Но ведь мы не считаем себя собственниками произведений искусства, хранящихся в музеях, и поэтому не должны огорчаться при смене экспозиции. Если ты сумеешь изменить свое отношение в таком ключе, то снова станешь получать удовольствие от «Нетфликса».

---

\* «Нетфликс» (Netflix) — американская компания, поставщик фильмов и сериалов на основе потокового мультимедиа. В последние годы компания начала собственное производство телесериалов, которые доступны только ее клиентам. *Прим. перев.*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)