

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>0</b>	ПРЕДИСЛОВИЕ .....	11
<b>1</b>	ИСТОРИЯ ЧИСЕЛ .....	23
	Таинственность чисел .....	32
	Родоначальник числовой эпидемии .....	35
	Числа любимые и ненавистные .....	37
	Нумерология и идиотизм .....	41
<b>2</b>	ЧИСЛА И ТЕЛО .....	47
	Магические числовые преграды .....	50
	Числа и старение .....	53
	Во всем виноват SNARC .....	61
	Один, два, три — много? .....	66
<b>3</b>	ЧИСЛА И САМООЦЕНКА .....	71
	Пuls и деньги .....	73
	Наркотики и дофамин .....	79
	Ад сравнения .....	81
	Я — путешественник .....	86
<b>4</b>	ЧИСЛА И ПРОДУКТИВНОСТЬ .....	93
	Тоньше, здоровее, быстрее? .....	96
	Ваше сердце — ваши данные? .....	100
	Большой брат .....	103
	Серьезные побочные эффекты .....	107

<b>5</b>	<b>5. ЧИСЛА И ВПЕЧАТЛЕНИЯ</b> .....	113
	Градуированная жизнь .....	116
	Мне это понравилось? .....	119
	700 000 — очередь за вами .....	126
<b>6</b>	<b>ЧИСЛА И ОТНОШЕНИЯ</b> .....	133
	Рейтинговое вымогательство .....	137
	Личная жизнь или борьба за показатели? .....	140
<b>7</b>	<b>ЧИСЛА КАК ВАЛЮТА</b> .....	151
	Моральный компас числового “нарцисса” .....	154
	Игра началась! .....	158
	Деньги в матрасе .....	161
	Числовой капитализм .....	163
<b>8</b>	<b>ЧИСЛА И ИСТИНА</b> .....	171
	Единственная нужная нам истина? .....	174
	Фейковые цифры, реальные новости .....	177
	Реальные лайки, фейковое доверие .....	184
<b>9</b>	<b>ЧИСЛА И ОБЩЕСТВО</b> .....	191
	Числа очень прилипчивы .....	193
	Полностью поработанные числами .....	197
	Числа просто неверны .....	198
	Числа неверно интерпретируются .....	206
	Цифровой марафон .....	211
	Поликлиники и парковочные службы .....	214
	Измерение, счет, интерпретация, улучшение ..	217
<b>10</b>	<b>ЧИСЛА И ВЫ</b> .....	223
	Числа не вечны .....	225
	Числа не универсальны .....	228
	Числа не всегда верны .....	231
	Числа не всегда точны .....	234
	Числа не объективны .....	237
	Числа (тем не менее) восхитительны .....	239
	<b>БИБЛИОГРАФИЯ</b> .....	243

**Ч**исла кажутся такими невинными. Одинокое число на экране или листе бумаги. Ваш бухгалтерский баланс, пульс, число шагов, пройденных до обеда.

**1590**

**97**

**3467**

Числа так конкретны, точны и понятны. Они не лгут. Они честные, контролируемые и нейтральные. Рациональное и просвещенное общество опирается на числа, а не на эмоции. Числа обеспечивают прозрачность, надежность и наглядность. Они релевантны, рациональны и объективны.

**0**

**55**

**7,9**

Так мы думали. Но оказалось, что эти маленькие мошенники морочат нам голову и сбивают с толку.

**2**

**4**

**16**

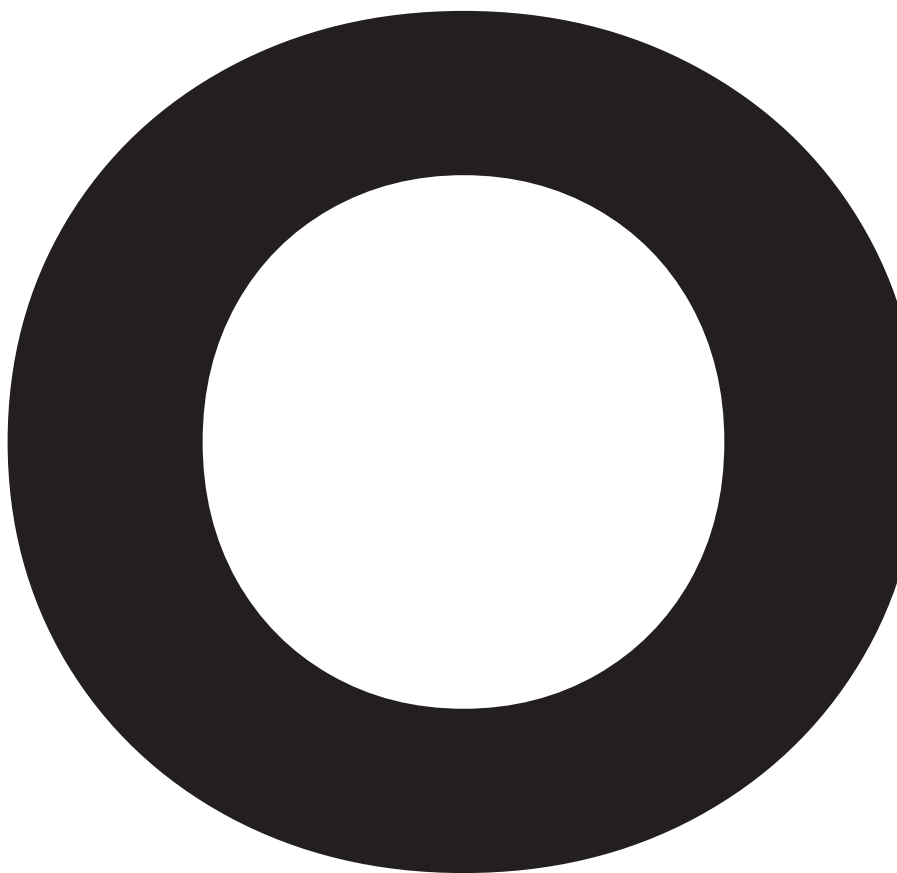
Числа уводят нас в сторону и лгут. Они искажают и завлекают. Разделяют и властвуют. Они прокрались повсюду — и захватывают вашу жизнь. Вы любите их, зависите от них. А они уже, между тем, деловито принялись все запутывать.

Вы просто этого еще не знаете.

**1**

**2**

**3**



ПРЕДИСЛОВИЕ

**Н**аши дни сочтены.

В буквальном смысле. Все, что мы делаем в течение дня, учтено. Учтены дни, когда мы общаемся со знакомыми. Дни, когда занимаемся спортом. Дни, когда мы работаем, учимся, путешествуем. Ночи, когда мы спим. Все это регулярно учитывается нашими телефонами, аккаунтами в соцсетях, имейлами и приложениями. День за днем, ночь за ночью.

Сколько вы сегодня прошли шагов? Сколько у вас друзей? Сколько баллов у водителя машины, которую вы заказали и в которую садитесь (раньше это называлось “такси”<sup>1</sup>).

Все это вы знаете, потому что есть счетчики. Шагомер считает ваши шаги. *Facebook*<sup>2</sup> считает ваших друзей. А приложения по подвозу попутчиков (райдшерингу) считают баллы водителя, который вас везет.

1 В английском языке вместо слова *taxi* стали часто использовать слово *uber*, независимо от названия реального поставщика услуг. К тому же все большую популярность приобретает райдшеринг (*ride-share*) — платный подвоз попутчиков. — *Здесь и далее, если не указано иное, — прим. перев.*

2 Деятельность компании *Meta Inc* (которой принадлежат сети *Facebook*, *Instagram*) решением российского суда признана экстремистской и запрещена на территории России. — *Прим. ред.*

Еще несколько лет назад у вас и в мыслях такого не было. Но сегодня ведется скрупулезный ежедневный подсчет всего, что вы делаете. Да и еженощный тоже. Хотите узнать, как долго вы спали, сколько времени храпели, сколько раз просыпались, переворачивались с боку на бок (или “общались с партнером”), — для всего этого есть счетчики. Сделайте в магазине приложений поиск по слову “счетчик”, и у вас в глазах зарядит от мелькающих на экране пунктов бесконечного списка. А *Google* по запросу “приложения для подсчета” выдаст больше миллиона ссылок.

Все эти счетчики свидетельствуют о том, что с нашей жизнью что-то происходит.

Совсем недавно мы умудрялись прекрасно прожить день, не зная, сколько сделали шагов. С удовольствием общались с друзьями, не производя их учета. Но как только мы узнали эти числа, они внезапно стали для нас очень важными. Мы стали думать о них, радоваться им, беспокоиться из-за них, сравнивать их, оценивать себя с их помощью. Они заставляют нас больше шагать. Заводить новых друзей. Расстраиваться из-за того, что мы мало спим (и, вероятно, спать от этого еще меньше). Как будто от них зависит наша жизнь.

Это приобретает характер эпидемии. Числа все глубже проникают в наше бытие, влияя на образ наших действий и на саму личность, определяя наше поведение, наши решения, мысли и чувства.

В течение столетий люди программировались на то, чтобы автоматически, инстинктивно реагировать на числа. Если бы мы и захотели от них избавиться, у нас вряд ли бы это получилось. Мы — числоголики. Основные инстинкты у нас те же, что и у других животных, но, к примеру, от обезьян и кошек мы отличаемся тем, что наши животные ин-

стинкты закодированы числами (как мы увидим далее, даже на клеточном уровне).

Однако эволюция человечества едва ли рассчитана на такое количество и такие масштабы чисел, которые захлестнули нас сейчас. По некоторым оценкам, в настоящее время человечество ежедневно генерирует больше чисел, чем оно породило за более чем пять тысяч лет: со времени появления первой глиняной таблички в Уруке до 2010 года.

Все больше чисел с каждым днем.

Как это на нас отражается?

Преподавая и проводя совместные исследования жизни, поведения, мотивации и уровня удовлетворенности людей, мы — Микаэль и Хельге — начали задаваться этим вопросом все чаще. И решили наконец найти ответ. Или точнее — ответы, во множественном числе. В этой книге собраны итоги (зачастую весьма удивительные) нашей многолетней работы — результаты изучения, анкетирования, лабораторных экспериментов, полевых исследований, тестов, опросов и наблюдений.

Здесь вы узнаете, как числа влияют на вас физически, — вплоть до того, что из-за них вы можете стареть быстрее или медленнее. Узнаете, как они влияют на ваше представление о себе, — из-за них вы можете оценивать себя выше или ниже. Как они окрашивают ваш жизненный опыт, даже ощущение боли. Как определяют вашу продуктивность и как проникают в ваши взаимоотношения с партнерами.

Иногда их эффект положителен (например, числа повышают вашу продуктивность), часто — отрицателен (вы меньше обращаете внимание на то, чем именно занимаетесь). Порой их действие нежелательно (например, некоторые числа могут вызвать клиническую депрессию), а иногда — забавно

(например, некоторые числа подталкивают к повороту налево). Мы надеемся, что, узнав из нашей книги об этих эффектах, вы сможете учитывать хорошие, противостоять плохим и избегать неприятных. В итоге вы станете получать больше удовольствия, жить более интересной и здоровой жизнью, устанавливать более полноценные отношения (ваш нынешний или будущий партнер наверняка будет вам благодарен)...

А еще вы запасетесь множеством интересных историй. О том, как Майклу Джордану понадобился определенный номер на футболке, чтобы стать “козлом” (GOAT [*greatest of all time*] — величайшим, как называют его баскетбольные фанаты). Как шагомеры могут породить пузырь на рынке недвижимости. Почему перед Рождеством вероятность получить штраф за неправильную парковку намного выше, чем в другое время года. Как книга о генетике мух за сутки стала самой дорогой книгой в мире. Что общего между Иисусом и Ким Чен Ир, и как это отразилось на жизни миллионов людей.

“И это еще не все!” — восклицаем мы вслед за рекламными роликами. Мы рассмотрим подробнее, как числовая эпидемия сказывается не только на отдельных людях (что само по себе серьезно), но и на обществе в целом. Ведь числа все больше проникают в политику. Стоило политикам получить возможность подсчитывать, сколько людей их увидело и усвоило их лозунги, как они (ради увеличения числа таких людей) начали на ходу корректировать свои тезисы, повышая собственную привлекательность в глазах аудитории, давая все больше обещаний, ведя себя все более провокационно, превращаясь в карикатуры. Строить заграждения (или по крайней мере угрожать их строительством) вместо мостов. Вы, наверное, понимаете, на кого мы тут намекаем: история восхождения Дональда Трампа — яркий пример числовой эпидемии. Кампания, которая привела его на пост

президента, строилась на цифрах: его высказывания полностью определялись тем, что вызывает больше всего кликов и перепостов<sup>1</sup>.

Числа стали той истиной, которая влияет на решения на всех уровнях общества, — как в частном, так и в государственном секторе. Приоритет отдается тому, что легче поддается измерению: например, степени освещенности рабочего места, а не здоровью сотрудников (это один из забавных примеров, к которому мы еще вернемся).

К тому же нам как экономистам кажется очевидным, что повышение доступности чисел делает их своего рода валютой. Валютой, пригодной для обмена и покупок. Лайки, свайпы, перепосты, баллы — все это способно приносить пользу. С одной стороны, это можно расценивать положительно: возникает своего рода альтернатива деньгам, которая в состоянии сгладить различия между богатыми и бедными, давая каждому шанс заработать капитал на доброте, обилии друзей и множестве перепостов. Но что происходит, когда числа превращаются просто в новый вид денег со всеми их недостатками? Когда дружба внезапно приобретает реальную стоимость? Когда становится возможным покупать и продавать лайки? Возникает риск стать числовым капиталистом, стремящимся загребать как можно больше чисел. Или даже поступиться моральными принципами. Например, одно из наших исследований показало, что у людей, собравших необычно большое число лайков под фотографией в *Instagram*, повышается склонность воровать бумагу на работе.

Мы покажем, как числа провоцируют депрессию, нарциссизм и аморальность и как они же вызывают энтузиазм, мотивируют нас и делают сильнее. Вы узнаете, как некоторые

<sup>1</sup> Эта книга была написана до того, как Д. Трамп был избран президентом США во второй раз.

числа закрепляются в мозгу и незаметно для вас формируют ваши представления о приемлемой цене дома, машины или бутылки вина. Мы объясним, почему люди иногда воспринимают числа так, как если бы те имели индивидуальность и пол.

Числа бывают как опасными, так и удивительными, и мы не призываем вас полностью от них отказаться. Мы сами, конечно, любим числа (иначе как бы мы смогли оставаться экономистами?) Числа — одно из важнейших изобретений человечества, и именно их, по мнению археологов, люди первым делом принялись записывать. Самый древний известный текст написан на глиняной табличке, которую откопали там, где когда-то была Месопотамия. Табличка относится к 3200 году до нашей эры и содержит перепись разного рода ценностей, находившихся в храме в столице Урука. Своего рода экселевская таблица в глине.

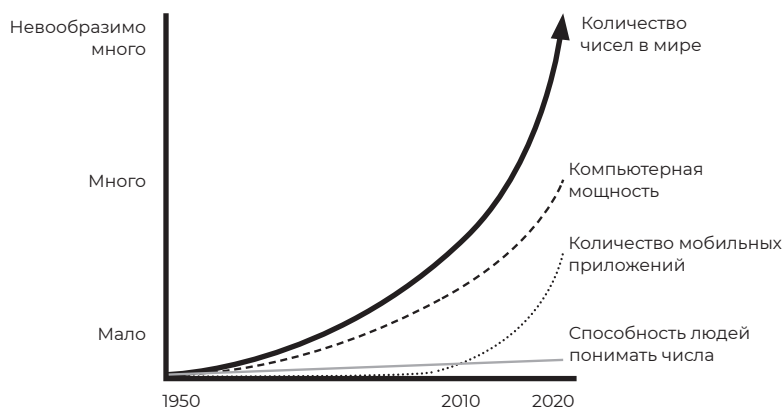
С тех пор числа неотступно следуют за нами, став частью не только бухгалтерских расчетов, но и культуры, религии, языка, временной шкалы и цивилизации. Но в последние годы в использовании чисел произошел настоящий взрыв.

### Нас оцифровали?

Бурный технический прогресс привел к тому, что сейчас мы имеем возможность генерировать гораздо больше чисел, чем всего несколько лет назад. Согласно списку *Top 500*<sup>1</sup> даже с 2010 года компьютерные мощности выросли в 60–100 раз. Из этого по закону Мура<sup>2</sup> следует, что в последние пятьдесят лет они ежегодно вырастали на 20–200 % (в зависимости от способа подсчета). Всего тридцать лет назад компьютер с мощностью нашего телефона стоил бы более ста тысяч дол-

1 Рейтинг 500 самых мощных известных суперкомпьютеров мира.

2 Количество транзисторов, размещающихся на одном кристалле интегральной схемы, удваивается каждые два года.



ларов. Мы можем заполнить свои телефоны калькуляторами и приложениями, плюс в нашем распоряжении есть компьютеры, серверы и облака, которые способны круглосуточно регистрировать все наши действия.

Несколько лет назад мы — Микаэль и Хельге, — стоя на сцене, задали пятистам руководителям компаний простой вопрос: “Без чего вам было бы труднее всего обходиться неделю: без алкоголя, без секса, без друзей, без денег или без телефона?” Результат был однозначным и печальным: недельное отсутствие телефона представлялось им самым тяжелым испытанием.

Хотя, согласитесь, ничего удивительного в этом нет. Мало-помалу мы доверили своим телефонам самые сокровенные вопросы личной жизни. Здоровье, деньги, работу, друзей, отпуск. Все на свете. А взамен технологии обрушили на нас нескончаемый поток того, от чего мы стали полностью зависимы: чисел. Числа про всё и всех, во всех формах и видах.

Дополнительным объяснением числовой эпидемии служит рост количества объектов, которые можно учитывать. У нас стало больше вещей и больше занятий. Согласно аме-