

**ПОДУМАЙТЕ  
ЕЩЕ РАЗ**



**АДАМ  
ГРАНТ**

**СИЛА ЗНАНИЯ О НЕЗНАНИИ**

МИФ Бизнес

Адам Грант

**Подумайте еще раз.  
Сила знания о незнании**

«Манн, Иванов и Фербер»

2021

УДК 159.955.4  
ББК 88.332.0

## **Грант А.**

Подумайте еще раз. Сила знания о незнании / А. Грант — «Манн, Иванов и Фербер», 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195057-8

Интеллект обычно рассматривается как способность думать и учиться, но в быстро меняющемся мире есть еще один набор когнитивных навыков, которые могут иметь большее значение: способность переосмысливать и переучиваться. В повседневной жизни слишком многие из нас предпочитают комфорт убеждений неудобству сомнений. Мы прислушиваемся к мнениям, которые заставляют нас чувствовать себя хорошо, а не к идеям, призывающим задуматься. Мы рассматриваем разногласия как угрозу нашему эго, а не как возможность учиться. Мы окружаем себя людьми, которые согласны с нашими выводами, тогда как нам следует тяготеть к тем, кто бросает вызов нашему мыслительному процессу. Если знание – это сила, то знание того, чего мы не знаем, – это мудрость. В этом уверен профессор Адам Грант. Его новая книга поможет:

- Освоить навык, который Рэй Далио в своих «Принципах» называет ключевым – умение смотреть на реальность без предубеждений.
- Открыть в себе внутреннего Ученого: бесконечно любопытного, настроенного скептически, в меру уверенного в себе. Научиться менять взгляд на вещи.
- Формировать содержательные, а не межличностные конфликты, чтобы вести свою команду или группу к поиску решения.
- Подталкивать других людей к тому, чтобы они пересматривали устоявшееся видение и мыслили в рамках научного подхода.
- Создавать сообщество людей, которые учатся новому в течение всей жизни.

Обо всем этом Адам Грант рассказывает увлекательно, с юмором и примерами из самых разных сфер, с блестяще подобранными иллюстрациями и графиками, которые способствуют легкости чтения. Книга Адама Гранта показывает, что нам не нужно верить всему, что мы думаем, или усваивать все, что чувствуем. Это приглашение отказаться от взглядов, которые больше не служат нам, и ценить умственную гибкость выше глупой последовательности. Для кого книга Для всех, кто хочет научиться

критически оценивать реальность и свои решения, переосмысливать и переучиваться, двигаясь вперед.

УДК 159.955.4

ББК 88.332.0

ISBN 978-5-00-195057-8

© Грант А., 2021

© Манн, Иванов и Фербер, 2021

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Вступление   | 7  |
| Часть I. Индивидуальное переосмысление. Пересмотр личной точки зрения          | 14 |
| Глава 1. Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый | 14 |
| Глава 2. Диванный футболист и самозванец. Золотая середина уверенности         | 27 |
| Конец ознакомительного фрагмента.  | 28 |

# **Адам Грант**

## **Подумайте еще раз.**

### **Сила знания о незнании**

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

В тексте неоднократно упоминаются названия социальных сетей, принадлежащих Meta Platforms Inc., признанной экстремистской организацией на территории РФ.

Think Again by Adam Grant © 2021

This edition published by arrangement with InkWell Management LLC and Synopsis Literary Agency

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

\* \* \*

*Каану, Джереми и Биллу, моим старинным друзьям – этот факт  
нет нужды переосмысливать*

## Вступление

После трудного перелета пятнадцать мужчин выпрыгнули из самолета в небе над Монтаной. Это были не скайдайверы, а пожарные-парашютисты из элитного подразделения, они спешили на тушение лесного пожара, занявшегося накануне от удара молнии. Еще несколько минут – и им придется бежать со всех ног.

Пожарные приземлились неподалеку от вершины Манн-Галч невыносимо жарким августовским днем 1949 года. На другой стороне ущелья полыхало пламя. Группа спустилась по склону к реке Миссури, планируя окопать охваченную огнем территорию, чтобы не дать ему распространяться и направить к месту, где нечему гореть.

Прошагав метров четыреста, возглавлявший команду Вагнер Додж заметил, что пожар перекинулся через ущелье и надвигается прямо на них. Высота пламени достигала десяти метров. Оно распространялось так быстро, что вскоре меньше чем за минуту преодолело бы расстояние в два футбольных поля.

К 17:45 стало очевидно, что сдержать огонь не удастся. Надо было срочно отступать, и пожарные помчались вверх по крутому склону. Камни под ногами, высокая трава – подниматься было нелегко.

За восемь минут команда преодолела около пятисот метров – оставалось не более двухсот.

Огонь подбирался все ближе, но в двух шагах от казавшейся безопасной вершины Додж остановился и проделал то, что ошарашило всех. Он достал коробок спичек, начал поджигать их и бросать в траву. «Мы думали, у него крыша поехала, – вспоминал позже его коллега. – Нам один пожар на пятки наступает, а он решил второй устроить прямо перед нами». Про себя он подумал: «Видно, этот гад решил меня спалить». Конечно, никто не послушался Доджа, когда тот замахал руками перед разгоревшимся пламенем и заорал: «Наверх! Все сюда наверх!»

Ни один из пожарных не понял, что у него на уме, а ведь Додж развел спасительный встречный огонь. Выжигая траву на пути лесного пожара, он «отбирал» у него кислород и тем самым не давал разбушеваться. Смочив носовой платок водой из фляги, он прижал его ко рту, лег ничком на выжженную землю и провел в этом положении пятнадцать минут. Прямо над ним гудел огонь, но Додж мог дышать: ему хватало воздуха у поверхности земли.

К сожалению, двенадцать членов команды погибли. Позже нашли карманные часы одного из них. Стрелки расплавились, застыв на отметке 17:56.

Почему уцелели только трое? Возможно, двоим помогла физическая подготовка: им удалось убежать от огня и добраться до гребня. А Додж остался в живых благодаря смекалке.

\* \* \*

Размышляя, что помогает стать умнее, люди в первую очередь упоминают интеллект. Чем он выше, тем более сложные задачи решает человек, и тем быстрее он это делает<sup>1,2</sup>. Все привыкли считать интеллект способностью думать и учиться. Но в современном быстро меняющемся мире все большее значение приобретают другие когнитивные навыки: умение переосмысливать давно известное и отказываться от устаревшей информации<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Frank L. Schmidt and John Hunter, «General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 86 (2004): 162–173.

<sup>2</sup> David C. Geary, «Efficiency of Mitochondrial Functioning as the Fundamental Biological Mechanism of General Intelligence (G)», *Psychological Review* 15 (2018): 1028–1050.

<sup>3</sup> Neel Burton, «What Is Intelligence?», *Psychology Today*, November 28, 2018, [www.psychologytoday.com/us/blog/hidden-and](http://www.psychologytoday.com/us/blog/hidden-and)

Представьте, что только что закончили тест, где из нескольких вариантов надо выбрать один, и теперь сомневаетесь в одном из ответов. У вас есть еще немного времени. Что вы предпочтете: довериться первоначальному выбору или выбрать другой вариант?

Примерно три четверти студентов убеждены, что изменение ответа негативно повлияет на оценку. Крупнейшая компания Kaplan, которая, помимо прочего, разрабатывает тесты, предупреждает учащихся: «Если хотите изменить ответ, подумайте как следует<sup>4</sup>. Опыт предыдущих тестирований показал, что второй вариант чаще всего неправильный<sup>5</sup>».

При всем уважении к опыту я предпочитаю неопровержимые факты. Когда трое психологов проводили подробный обзор тридцати трех тестов, оказалось, что в большинстве случаев неверный ответ был исправлен на верный. Этот феномен называется ошибкой первого намерения (*first instinct fallacy*).

В одном эксперименте психологи подсчитали число исправлений в экзаменационных работах более чем 1500 студентов из Иллинойса<sup>6</sup>. Только четверть правок привели к неверному ответу, в половине же случаев первоначальный вариант заменили на верный. Я не первый год наблюдаю то же самое среди своих студентов: на выпускных экзаменах исправлений на удивление мало, но те, что есть, чаще сделаны в результате переоценки первого варианта и оказываются правильными.

Возможно, второй вариант верен не потому, что над ним лучше подумали, – просто студенты решаются на замену, только если твердо убеждены в ее необходимости<sup>7</sup>. Однако в недавних исследованиях предлагается другое объяснение: к повышению балла приводит не столько сам факт исправления, сколько сомнение в том, что оно будет верным<sup>8</sup>.

Мы не только избегаем переоценки своих ответов – мы сопротивляемся самой идее переосмысления. Взять хотя бы эксперимент, в котором нескольким сотням студентов рассказали об ошибке первого намерения, о том, как важно пересматривать свое мнение и когда это нужно делать<sup>9</sup>. Несмотря на это в последующих двух тестах студенты исправляли ответы не чаще обычного.

Отчасти проблема в когнитивной лени. Многие психологи говорят о скупости мышления: люди предпочитают держаться привычного мнения, а не обременять себя новым. Но сопротивляться пересмотру точки зрения нас побуждают и более глубокие причины. Сомневаясь в себе, оказываешься в непредсказуемости. Приходится заставлять себя признать, что факты изменились и то, что раньше было верным, теперь ошибочно. Переоценка укоренившихся убеждений угрожает нашей идентичности, вызывает ощущение, что мы лишаемся части себя.

Тем не менее переосмысление дается с трудом не во всех жизненных сферах<sup>10</sup>. Вещи мы обновляем легко и самозабвенно. Меняем одежду с приходом новых трендов. Делаем ремонт в кухне, когда прежний дизайн выходит из моды. А вот что касается знаний и мнений, здесь мы склонны цепляться за старое. Психологи называют это явление «схватить и застыть» (*seeing*

---

[seek/201811/what-is-intelligence](https://seek/201811/what-is-intelligence); Charles Stangor and Jennifer Walinga, *Introduction to Psychology* (Victoria, BC: BCcampus, 2014); Frank L. Schmidt, «The Role of Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate», *Human Performance* 15 (2002): 187–210.

<sup>4</sup> A Systematic Approach to the GRE (New York: Kaplan, 1999).

<sup>5</sup> Ludy T. Benjamin Jr., Timothy A. Cavell, and William R. Shallenberger III, «Staying with Initial Answers on Objective Tests: Is It a Myth?», *Teaching of Psychology* 11 (1984): 133–141.

<sup>6</sup> Justin Kruger, Derrick Wirtz, and Dale T. Miller, «Counterfactual Thinking and the First Instinct Fallacy», *Journal of Personality and Social Psychology* 88 (2005): 725–735.

<sup>7</sup> Yongnam Kim, «Apples to Oranges: Causal Effects of Answer Changing in Multiple-Choice Exams», arXiv:1808.10577v4, last revised October 14, 2019, [arxiv.org/abs/1808.10577](https://arxiv.org/abs/1808.10577).

<sup>8</sup> Justin J. Couchman et al., «The Instinct Fallacy: The Metacognition of Answering and Revising during College Exams», *Metacognition and Learning* 11 (2016): 171–185.

<sup>9</sup> Charles M. Slem, «The Effects of an Educational Intervention on Answer Changing Behavior», *Annual Convention of the American Psychological Association*, August 1985, [eric.ed.gov/?id=ED266395](https://eric.ed.gov/?id=ED266395).

<sup>10</sup> Susan T. Fiske and Shelley E. Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture*, 2nd ed. (Los Angeles: Sage, 2013).



*and freezing*)<sup>11</sup>. Нам милее покой привычных убеждений, а не дискомфорт сомнений. Вот только эти взгляды становятся хрупкими и уязвимыми раньше, чем утратят прочность наши кости. Мы посмеиваемся над теми, кто до сих пор пользуется Windows 95, но от своих воззрений 1995-го отказываться не собираемся. Мы внимаем тому, что нравится, а не идеям, которые заставляют задуматься.

Многие слышали, что, если кинуть лягушку в кипяток, она выпрыгнет. Но если посадить ее в теплую воду и постепенно поднимать температуру, то лягушка сварится<sup>12</sup>. Она не способна переоценить ситуацию и не видит угрозы, а потом оказывается слишком поздно.

Недавно я решил проверить эту байку и выяснил, что это выдумка.

Брошенная в кипяток лягушка сильно обварится, и неизвестно – сможет ли двигаться. Зато в нагревающейся воде она быстро сориентируется и ускачет, как только температура превысит комфортный уровень. Так что это не лягушки не умеют переоценивать, а мы сами. Один раз услышав историю и поверив в нее, перестаем в ней сомневаться.

Увидев надвигающийся огонь, пожарные на Манн-Галче должны были принять решение. В идеальном мире у них было бы достаточно времени, чтобы остановиться, проанализировать ситуацию и взвесить возможные варианты. Но, когда меньше чем в сотне метров полыхает пламя, раздумывать некогда. «На большом пожаре нет времени и места сидеть и вести платоновские диалоги об усилении огня<sup>13</sup>, – писал ученый и бывший пожарный Норман Маклин в своей знаменитой, удостоенной премии книге *Young Men and Fire* («Юноши и огонь»), посвященной этой трагедии. – Будь Сократ во главе команды на Манн-Галче, он сгорел бы дотла вместе с остальными, рассматривая ситуацию во всех сторон».

Додж жив не потому, что долго раздумывал, а потому, что быстро оценил ситуацию. Двенадцать пожарных не поверили ему и поплатились жизнью, не усомнившись в своих намерениях.

В стрессовых условиях люди обычно возвращаются к автоматическим, заученным реакциям<sup>14</sup>. С точки зрения эволюции это хорошо, но только при условии, что обстановка не меняется. Пожарные учатся тушить огонь, а не разводить его. Ища спасения, надо бежать от пожара, а не к нему. В нормальных обстоятельствах эта стратегия поможет сохранить жизнь. Но Додж избежал гибели потому, что сообразил: в этом случае привычные реакции бесполезны.

Никто и никогда не говорил ему о встречном огне – парень даже не знал о таком способе. Его действия были чистой импровизацией. Позже другие двое выживших подтвердили под присягой, что ничего похожего в курсе обучения не было. Более того, многие специалисты по лесным пожарам не подозревали, что можно остаться целым и невредимым, лежа под огнем на выжженной земле.

Когда я рассказываю о спасении Доджа, слушатели изумляются его изобретательности в экстремальных условиях. «Это гениально!» Но восторг сменяется унынием после вывода, что простым смертным подобные озарения недоступны. «Я даже домашнее задание по математике за четвертый класс не могу сделать». Но чаще всего в переосмыслении не задействуются специальные навыки и находчивость.

---

<sup>11</sup> Arie W. Kruglanski and Donna M. Webster, «Motivated Closing of the Mind: 'Seizing' and 'Freezing'», *Psychological Review* 103 (1996): 263–283.

<sup>12</sup> James Fallows, «The Boiled-Frog Myth: Stop the Lying Now!», *The Atlantic*, September 16, 2006, [www.theatlantic.com/technology/archive/2006/09/the-boiled-frog-myth-stop-the-lying-now/7446/](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2006/09/the-boiled-frog-myth-stop-the-lying-now/7446/).

<sup>13</sup> Norman Maclean, *Young Men and Fire*, 25th anniversary ed. (Chicago: University of Chicago Press, 2017); см. также [www.nifc.gov/safety/mann\\_gulch/event\\_timeline/event6.htm](http://www.nifc.gov/safety/mann_gulch/event_timeline/event6.htm).

<sup>14</sup> Barry M. Staw, Lance E. Sandelands, and Jane E. Dutton, «Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis», *Administrative Science Quarterly* 26 (1981): 501–524; Karl E. Weick, «The Collapse of SenseMaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster», *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 628–52.

\* \* \*

Незадолго до неожиданного поступка Доджа пожарные упустили еще одну возможность переосмысления, не заметив очевидного. Прежде чем поджечь траву, он распорядился сбросить балласт – восемь минут они карабкались вверх с топорами, пилами, лопатами и десяти-килограммовыми рюкзаками.

Казалось бы, убегая от опасности, первым делом скидываешь с себя все лишнее. Но пожарные привыкают к своей амуниции и тяжелому оборудованию – к таким условиям работы их готовят. Никто из команды не догадался избавиться от груза, пока Додж не отдал приказ. И даже после этого один парень никак не мог выпустить из рук лопату, пока ее не отобрал товарищ. Выжили бы они, если бы раньше освободились от всего, что мешало им бежать?

Этого мы не узнаем, но Манн-Галч не единственный инцидент такого рода. С 1990 по 1995 год двадцать три борца с лесными пожарами погибли, не успев оторваться от огня, взбирающегося за ними по склону: они тащили на себе тяжелые инструменты<sup>15</sup>. В 1994 году из-за сильного ветра пламя охватило ущелье у горы Сторм Кинг в Колорадо<sup>16</sup>. Четырнадцать пожарных – четыре женщины и десять мужчин – не успели добраться до спасительной вершины, хотя оставалось преодолеть всего 60 метров.

Расследуя обстоятельства происшествия, специалисты подсчитали: без инструментов и рюкзаков скорость людей была бы на 15–20 % выше<sup>17</sup>. «Большинство выжили бы, если бы бросили всё»<sup>18</sup>, – сделал вывод один из экспертов. Согласно заключению Службы охраны лесов США, «без инструментов и рюкзаков пожарные могли бы опередить огонь и раньше него добраться до вершины»<sup>19</sup>.

Логично предположить, что, сорвавшись с места, все попросту забыли о рюкзаках и снаряжении. Один из выживших в Колорадо вспоминал: «Пробежав около трехсот метров вверх по холму, я вдруг осознал, что все еще тащу на плече пилу!» Он принял разумное решение скинуть с себя ношу в одиннадцать килограммов, но потом задумался – и потерял драгоценные секунды: «Я непонятно почему стал искать, куда ее положить... помню, не мог поверить, что собираюсь ее бросить». Одного из погибших нашли с рюкзаком, его рука охватывала рукоять пилы. Почему столько пожарных не бросили инструменты, хотя от этого зависела их жизнь?

Чтобы расстаться с оборудованием, пожарному надо не просто отказаться от заученных привычек, а признать поражение и отбросить часть идентичности. Это требует переосмысления цели работы и своей роли в жизни. «Пожары тушат не телом и руками, а инструментами, с которыми люди до некоторой степени себя идентифицируют, – пояснил организационный психолог Карл Вейк, – Работа пожарных предполагает, что оборудование всегда при них... Его утрата – экзистенциальный кризис: кто я без моего инструмента?»<sup>20</sup>

Лесные пожары сравнительно редки. Большую часть жизни нам не приходится за доли секунды принимать решения, по итогам которых наши инструменты угрожают безопасности,

---

<sup>15</sup> Ted Putnam, «Findings from the Wildland Firefighters Human Factors Workshop», United States Department of Agriculture, Forest Service, Technology & Development Program, November 1995.

<sup>16</sup> John N. Maclean, *Fire on the Mountain: The True Story of the South Canyon Fire* (New York: HarperPerennial, 2009).

<sup>17</sup> Ted Putnam, «Analysis of Escape Efforts and Personal Protective Equipment on the South Canyon Fire», *Wildfire 4* (1995): 34–39.

<sup>18</sup> Ted Putnam, «The Collapse of Decision Making and Organizational Structure on Storm King Mountain», *Wildfire 4* (1995): 40–45.

<sup>19</sup> Report of the South Canyon Fire Accident Investigation Team, August 17, 1994.

<sup>20</sup> Karl E. Weick, «Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies», *Administrative Science Quarterly* 41 (1996): 301–13.

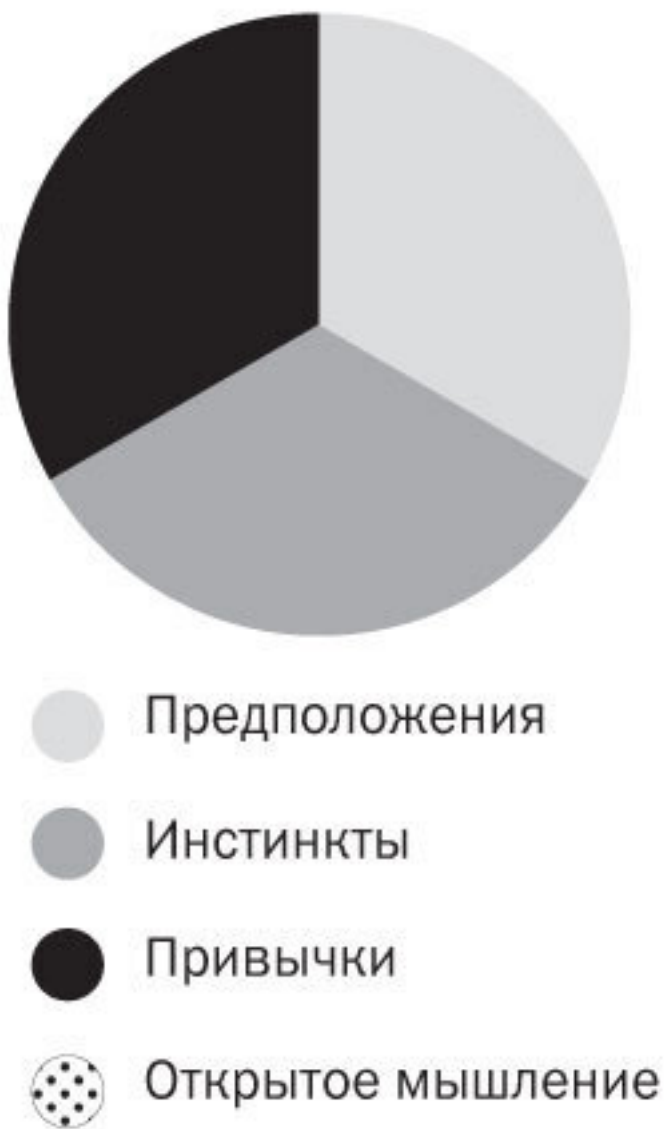
а огонь указывает путь к спасению. Тем не менее необходимость переосмыслить ситуацию возникает удивительно часто и, похоже, перед всеми без исключения.

Мы совершаем те же ошибки, что и пожарные, но последствия оказываются не столь трагичны и потому часто проходят незамеченными. На нас давит груз привычек, но мы не сомневаемся в них, пока не станет слишком поздно. Мы надеемся, что скрипящие тормоза проработают вечно, а потом они отказывают на шоссе в самый неподходящий момент. Мы верим, что фондовый рынок будет расти, хотя аналитики предупреждают о скором пузыре на рынке недвижимости. Мы пребываем в иллюзии счастливого брака, хотя партнер все больше отдаляется эмоционально. Считаем свою работу надежной, хотя многих уже сократили.

Эта книга о пользе переосмысления. О гибкости ума, спасшей жизнь Вагнеру Доджу. И о том, что ему не удалось, – о развитии таких способностей у окружающих.

Хотя вы и не носите с собой топор и лопату, у вас есть набор когнитивных инструментов. Это ваши знания, предположения и мнения. И некоторые из их относятся не столько к виду деятельности, сколько к самоощущению.

### НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ



Рассмотрим для примера группу студентов, основавших первую гарвардскую социальную сеть<sup>21</sup>. Они объединили больше восьмой доли всех первокурсников, но потом перевелись в Кембридж и забросили проект. Через пять лет в том же кампусе Марк Цукерберг создал Facebook.

Время от времени авторы первой сети ощущали уколы сожаления. Можете мне поверить, потому что я один из них.

Сразу скажу: я ни за что не придумал бы Facebook в том виде, в котором эта платформа действует сейчас. Но, оглядываясь назад, понимаю: мы с друзьями упустили ряд возможностей переоценить ее потенциал. Нам нужна была сеть, чтобы завести друзей. О том, чтобы заинтересовать студентов других колледжей и других людей, мы даже не думали. Средства связи необходимы для общения с теми, кто от нас далеко, – так мы привыкли думать. А значит, в кампусе нам это не нужно – все друзья уже тут. Хотя один из нас изучал компьютерные науки, а другой успел основать успешный технологический стартап, мы удовлетворились ошибочным предположением, что социальная сеть онлайн – просто временное увлечение, а не перспективное направление развития интернета. Я не умел программировать и ничего не мог сделать сам, но запуск коммерческого проекта меня в любом случае не интересовал: мне хотелось быть студентом, а не предпринимателем.

С тех пор переосмысление стало частью моего самоощущения. Я психолог, но не поклонник Фрейда, у меня в кабинете нет дивана, и я не даю индивидуальные консультации. Как организационный психолог в Уортоне последние пятнадцать лет я веду исследования и преподаю доказательный менеджмент. Как специалист по данным и идеям я работаю с Google, Pixar, NBA и Фондом Гейтса и помогаю им разрабатывать должностные инструкции, собирать креативные команды и формировать культуру сотрудничества. Моя задача в этой роли – переоценивать способ работы, руководства и образ жизни, а также поддерживать в этом других.

Сейчас самое время для переосмысления. В период пандемии многие лидеры запаздывали с переоценкой своих допущений: надеялись, что их страну вирус обойдет стороной, что он не опаснее гриппа и что заразны только больные с явными симптомами. Это стоило им человеческих жизней, и окончательная цена еще неизвестна.

В прошлом году мы все прошли проверку на гибкость мышления. Нам пришлось пересматривать привычные установки: что ходить в поликлинику, есть в ресторане и обнимать родителей – безопасно. Что по телевизору всегда будут идти прямые спортивные трансляции. Что большинству не придется работать и учиться удаленно. Что туалетную бумагу и антисептик для рук можно купить когда и где угодно.

Жестокость полиции в разгар пандемии привела многих к переоценке мнения о расовом неравенстве и своей роли в нем. Бессмысленная смерть трех чернокожих граждан – Джорджа Флойда, Бреонны Тейлор и Ахмада Арбери – принесла миллионам осознание, что расизм – проблема не только этническая, точно так же как сексизм – не исключительно женская. Волны протеста всколыхнули все население США, независимо от политической позиции, и за две недели к движению Black Lives Matter присоединились больше людей, чем за предыдущие два года<sup>22</sup>. Многим из тех, кто долго был не готов или не способен увидеть, что происходит, открылась неприглядная реальность бытового расизма в Америке. Многие из тех, кто раньше молчал, взяли на себя долю ответственности и начали бороться с предрассудками.

Обострились разногласия между теми, кого связывало общее прошлое. Одним достаточно упоминания о коленопреклонении во время государственного гимна, чтобы разорвать

---

<sup>21</sup> Elizabeth Widdicombe, «Prefrosh E-group Connected Class of '03», Harvard Crimson, June 5, 2003, [www.thecrimson.com/article/2003/6/5/prefrosh-e-group-connected-class-of-03](http://www.thecrimson.com/article/2003/6/5/prefrosh-e-group-connected-class-of-03); Scott A. Golder, «Re: 'Alone in Annenberg? First-Years Take Heart'», Harvard Crimson, September 17, 1999, [www.thecrimson.com/article/1999/9/17/letters-begroup-an-important-link-connecting](http://www.thecrimson.com/article/1999/9/17/letters-begroup-an-important-link-connecting).

<sup>22</sup> Black Lives Matter: Nate Cohn and Kevin Quealy, «How Public Opinion Has Moved on Black Lives Matter», New York Times, June 10, 2020, [www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html](https://www.nytimes.com/interactive/2020/06/10/upshot/black-lives-matter-attitudes.html).

дружбу. Другие расторгают брак из-за галочки в выборном бюллетене. Закоснелая идеология разваливает американскую культуру. Даже в важнейшие государственные документы, такие как Конституция, вносят поправки. А как насчет того, чтобы почаще править свою внутреннюю конституцию?

В этой книге я хочу обсудить с вами процесс переосмысления. Я нашел самые убедительные доказательства его пользы и собрал истории людей с развитыми навыками переоценки. В первой части мы сосредоточимся на себе. Вы узнаете, по какой причине дальновидный предприниматель увяз в прошлом, какие преимущества увидел в синдроме самозванца перспективный кандидат на государственный пост, почему нобелевский лауреат радуется своим ошибкам, как лучшие аналитики мира меняют свое мнение и для чего оскароносному режиссеру нужны продуктивные ссоры.

Вторая часть посвящена тому, как подтолкнуть окружающих к переосмыслению. Вы узнаете, как победитель международных дебатов выигрывает в споре, как черный музыкант избавляет от ненависти белых шовинистов, как особое умение слушать помогло врачу изменить мнение антипрививочников и как законодворец склонил милитариста из Уганды приступить к мирным переговорам. А если вы болеете за Yankees, я попробую склонить вас к тому, чтобы вы примкнули к фанатам Red Sox.

В третьей части мы поговорим о культе знаний. Вместе со специалистами социальной лаборатории, занимающейся самыми сложными темами, мы выясним, как обсуждать такие острые вопросы, как аборт и климатические изменения. Вы узнаете, как в школах дети учатся переосмыслению, воспринимая классы как музеи, делая домашние задания как плотники и переписывая старые учебники. Вы познакомитесь с первой испанкой, побывавшей в космосе, которая после катастрофы шаттла «Колумбия» работает в НАСА над предотвращением несчастных случаев. На ее примере я покажу, как создать культуру накопления знаний в организации.

Пожарным дорого дался их урок. Вагнер Додж бросил инструменты и спасся с помощью огня. Но его смекалка не пригодилась бы, если бы не укоренившееся нежелание переосмысливать. Трагедия Манн-Галча в том, что двенадцать пожарных погибли в огне, который не надо было тушить.

Уже в 1880-х ученые заговорили о важной роли пожаров в жизненных циклах леса<sup>23</sup>. Огонь выжигает мертвые деревья, насыщает почву удобрением и расчищает доступ к свету. Если время от времени не давать огню воли, лес излишне сгущается. В чаще накапливаются валежник, сухие листья и сучья, из-за которых следующие пожары будут более разрушительными.

Только в 1978 году Служба охраны лесов США отменила правило, согласно которому любое возгорание должно быть устранено к 10 утра следующего дня. На Манн-Галче никто не живет, угрозы человеческой жизни там не было. Пожарных отправили туда потому, что никто в организации не взял на себя ответственность усомниться: а так ли нужно на этот раз бороться с огнем?

Я предлагаю отказаться от устаревших знаний и мнений и сделать чертой своего характера гибкость, а не постоянство. Освоив искусство переосмысления, вы зложите фундамент для успехов в работе и счастья в личной жизни. Переоценка помогает решать старые задачи по-новому и преодолевать инерцию привычек, имея дело с актуальными проблемами. Это умение учиться у окружающих и поступать так, чтобы потом не сожалеть. Только истинно мудрый человек способен понять, когда пора отказаться от излюбленных инструментов и взлелеянных частей идентичности.

---

<sup>23</sup> Kathryn Schulz, «The Story That Tore Through the Trees», New York Magazine, September 9, 2014, [nymag.com/arts/books/features/mann-gulch-norman-maclean-2014-9/index.html](http://nymag.com/arts/books/features/mann-gulch-norman-maclean-2014-9/index.html).

## **Часть I. Индивидуальное переосмысление.** ***Пересмотр личной точки зрения***

### **Глава 1. Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый**

*Прогресс немыслим без перемен, и неспособные изменить свое мышление не могут изменить ничего<sup>24</sup>.*

*Джордж Бернард Шоу*

Вы, скорее всего, не слышали о Майке Лазаридисе, а ведь он сыграл важную роль в вашей жизни. Уже в раннем возрасте Майк был гением электроники<sup>25</sup>. К четырем годам он смастерил из легкого и резиновых магнитофон. В старших классах ремонтировал учителям телевизоры. В свободное время собрал компьютер и придумал новые гудки для викторины старшеклассников, так что гонорара хватило на первый год обучения в колледже. За несколько месяцев до того, как получить диплом инженера, Майк, как и многие ведущие предприниматели его времени, бросил колледж. Для него, сына иммигрантов, настал момент оставить след в истории.

Первый успех пришел к Майку с патентом на устройство для считывания штрихкодов на киноплёнке, которое стало настолько востребованным в Голливуде, что завоевало «Эмми» и «Оскара» за технические достижения. Но это пустяк по сравнению со следующим изобретением, после которого компания Майка стала самой быстро развивающейся в мире<sup>26</sup>. Устройство привело в восторг всех – от Билла Гейтса до Кристины Агилеры. «Это в прямом смысле изменило мою жизнь, – восхищалась Опра Уинфри. – Я без него как без рук». Прибыв в Белый дом, Барак Обама отказался сдавать то самое устройство секретной службе.

Майк Лазаридис придумал BlackBerry для беспроводного обмена электронными письмами. Летом 2009 года телефон занимал половину рынка смартфонов США, но к 2014-му его доля упала ниже 1 %.

Трудно выделить одну причину такого резкого спада, поэтому мы, словно наделяя продукт человеческими свойствами, говорим: «BlackBerry не прижился». Но к изменчивой среде приспосабливается не компания-производитель, а люди – именно они принимают множество повседневных решений. Как соучредитель, президент и содиректор Майк отвечал за технологическое и продуктовое направление. Майк первым высек искру, совершив настоящую революцию, но не смог вовремя пересмотреть свою позицию, чем подписал смертный приговор компании и своему творению. Где он ошибся?

Все гордятся знаниями, опытом и приверженностью мнениям. В стабильном мире это целесообразно и приносит свои плоды. Но в современных условиях, когда все меняется с невероятной скоростью, переосмысливать позицию не менее важно, чем ее сформировать.

Переоценка требует не только навыков, но и определенного мышления. Для этого у нас уже есть почти все инструменты. Осталось только достать их из сарая и очистить от ржавчины.

---

<sup>24</sup> George Bernard Shaw, *Everybody's Political What's What?* (London: Constable, 1944).

<sup>25</sup> Jacquie McNish and Sean Silcoff, *Losing the Signal: The Untold Story behind the Extraordinary Rise and Spectacular Fall of BlackBerry* (New York: Flatiron Books, 2015).

<sup>26</sup> «100 Fastest-Growing Companies», CNN Money, August 31, 2009, [money.cnn.com/magazines/fortune/fortune/fastestgrowing/2009/snapshots/1.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune/fastestgrowing/2009/snapshots/1.html).



## СОМНЕНИЯ

При нынешнем доступе к информации и технологиям объем знаний растет непрерывно, в ускоряющемся темпе. В 2011 году вы потребляли в пять раз больше информации в день, чем за четверть века до этого<sup>27</sup>. До удвоения объема медицинских данных в 1950 году прошло полвека, к 1980-му они удваивались каждые семь лет, а к 2010-му – еще в два раза быстрее<sup>28</sup>. Стремительные перемены задают скорость, с которой мы должны пересматривать свои убеждения<sup>29</sup>.

Это непростая задача. Чем дольше убеждения нами владеют, тем они сильнее и прочнее<sup>30</sup>. Мне до сих пор трудно смириться с тем, что Плутон больше не планета. После исторических и научных открытий образовательные программы и учебники обновляют по несколько лет. Согласно недавним исследованиям, пора пересмотреть происхождение Клеопатры<sup>31</sup> (ее отец был греком, а не египтянином, а о матери ничего не известно), внешний вид динозавров (палеонтологи пришли к выводу, что у некоторых тираннозавров на спине были разноцветные перышки<sup>32</sup>) и механизмы зрения (слепые люди учатся «видеть», так как звуковые волны активируют зрительную кору<sup>33</sup> и создают зрительные образы – похожим образом летучие мыши ориентируются в пространстве с помощью эхолокации)<sup>34</sup>. Винтажные пластинки, классические автомобили и антикварные часы представляют ценность для коллекционеров, но устаревшие факты относятся к роду ископаемых, о которых лучше забыть.

Мы на лету замечаем, когда позицию должны пересмотреть другие. Усомнившись в диагнозе, поставленном врачом, мы обходим еще нескольких докторов. Что же касается собственных знаний и точек зрения, то, как это ни прискорбно, мы предпочитаем ощущение правоты фактам. В повседневной жизни мы ставим диагнозы, нанимая сотрудников и выбирая брачных партнеров. Пора бы взять за правило обращаться за вторым мнением к самим себе.

Предположим, у вас есть друг семьи – финансовый консультант. Он рекомендует инвестировать в пенсионный фонд, который не поддерживает ваш работодатель. И другой приятель, который тоже разбирается в инвестировании, говорит, что это рискованно. Как вы поступите?

Именно в такой ситуации оказался человек по имени Стивен Гринспен. Он решил проверить мнение скептически настроенного друга, опираясь на доступные данные. Сестра Гринспена уже несколько лет вкладывала средства в рекомендованный фонд, и ее все устраивало.

---

<sup>27</sup> Richard Alleyne, «Welcome to the Information Age—174 Newspapers a Day», Daily Telegraph, February 11, 2011, [www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html](http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html).

<sup>28</sup> Peter Densen, «Challenges and Opportunities Facing Medical Education», Transactions of the American Clinical and Climatological Association 122 (2011): 48–58.

<sup>29</sup> Joshua J. Clarkson, Zakary L. Tormala, and Christopher Leone, «A Self-Validation Perspective on the Mere Thought Effect», Journal of Experimental Social Psychology 47 (2011): 449–54.

<sup>30</sup> Jamie Barden and Richard E. Petty, «The Mere Perception of Elaboration Creates Attitude Certainty: Exploring the Thoughtfulness Heuristic», Journal of Personality and Social Psychology 95 (2008): 489–509.

<sup>31</sup> W. Ralph Eubanks, «How History and Hollywood Got ‘Cleopatra’ Wrong», NPR, November 1, 2010, [www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125](http://www.npr.org/templates/story/story.php?storyId=130976125).

<sup>32</sup> Jason Farago, «T. Rex Like You Haven’t Seen Him: With Feathers», New York Times, March 7, 2019, [www.nytimes.com/2019/03/07/arts/design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html](http://www.nytimes.com/2019/03/07/arts/design/t-rex-exhibition-american-museum-of-natural-history.html); Brigit Katz, «T. Rex Was Likely Covered in Scales, Not Feathers», Smithsonian, June 8, 2017, [www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603](http://www.smithsonianmag.com/smart-news/t-rex-skin-was-not-covered-feathers-study-says-180963603).

<sup>33</sup> Alix Spiegel and Lulu Miller, «How to Become Batman», Invisibilia, NPR, January 23, 2015, [www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman](http://www.npr.org/programs/invisibilia/378577902/how-to-become-batman).

<sup>34</sup> Добавлю от себя, что всегда думал, что выражение «поддуть дыма в задницу» [Sterling Haynes, «Special Feature: Tobacco Smoke Enemas», *BC Medical Journal* 54 (2012): 496–97.] пошло от традиции дарить сигары, чтобы произвести хорошее впечатление. Можете представить мое изумление, когда жена рассказала мне об истинном происхождении этого оборота: в 1700-х утонувших пытались возвращать к жизни, в прямом смысле вдвывая им дым в задний проход посредством клизмы. Что это вредно для сердца, стало известно позже.

Несколько ее друзей тоже не жаловались. Доходы не были космическими, но всегда измерялись двузначными числами. А убежденность финансового консультанта оказалась так велика, что он инвестировал туда свои деньги. Собрав информацию, Гринспен решился на смелый шаг – вложил почти треть пенсионных накоплений. Вскоре его портфолио выросло на 25 %.

Потом фонд обанкротился, и Стивен потерял все за один день. Казавшаяся надежной финансовая институция оказалась аферой – «схемой Понци»<sup>35</sup>, реализованной Берни Мэдоффом.

Двадцать лет назад мой коллега Фил Тетлок обнаружил кое-что любопытное. Мы часто думаем и высказываемся как представители трех профессий: проповедник, прокурор и политик<sup>36</sup>. В каждой роли мы примеряем на себя отдельную идентичность и используем определенный набор инструментов. Мы входим в образ проповедника, когда под угрозой самое святое, вдохновенно проповедуем и популяризуем свои идеалы. Режим прокурора включается, как только в чужих рассуждениях обнаруживаются слабые места. Мы тут же выдвигаем против собеседника обвинения в неправоте<sup>37</sup>. Политик просыпается, когда надо очаровать слушателей и заслужить их одобрение. Мы так рьяно отстаиваем свою точку зрения, так яростно обвиняем неправых и стремимся понравиться, что забываем пересматривать свои взгляды.

Выбирая, куда вложить средства, Стивен Гринспен и его сестра руководствовались целым набором этих ментальных инструментов, что привело их к неверному решению. Рассказывая Стивену о прибыли, сестра, как проповедник, прославляла достоинства фонда. Проникшись ее уверенностью, Стивен уподобился прокурору и обвинил осмотрительного знакомого в «закоренелом скептицизме»<sup>38</sup>. И окончательным доводом в пользу выбора фонда стало желание понравиться другу семьи – финансовому аналитику.

На месте Гринспена может оказаться любой. Сам он говорит, что как специалист по легковёрности, знакомый с темой не понаслышке, должен был соображать, что делает. Принимая неудачное решение об инвестиции, он как раз заканчивал книгу о том, почему человека легко одурачить<sup>39</sup>. С позиции сегодняшнего дня он считает, что надо было воспользоваться другими инструментами. Вместо слепой веры в результат он мог бы проанализировать стратегию фонда, обратиться к более надежным источникам и, в конце концов, вложить не такую большую сумму, чтобы не рисковать финансовым будущим.

Такой подход используют ученые.

## НАУЧНАЯ ОПТИКА

Если по профессии вы ученый, то всегда и все переосмысливаете. Вам платят за то, чтобы вы постоянно очерчивали границы своих знаний. Вы должны сомневаться в том, что знаете, интересоваться тем, чего не знаете, и обновлять точку зрения в соответствии с полученной информацией.

---

<sup>35</sup> Stephen Greenspan, «Why We Keep Falling for Financial Scams», Wall Street Journal, January 3, 2009, [www.wsj.com/articles/SB123093987596650197](http://www.wsj.com/articles/SB123093987596650197).

<sup>36</sup> Philip E. Tetlock, «Social Functionalist Frameworks for Judgment and Choice: Intuitive Politicians, Theologians, and Prosecutors», *Psychological Review* 109 (2002): 451–71.

<sup>37</sup> Hugo Mercier and Dan Sperber, «Why Do Humans Reason? Arguments from an Argumentative Theory», *Behavioral and Brain Sciences* 34 (2011): 57–74.

<sup>38</sup> Stephen Greenspan, «Fooled by Ponzi (and Madoff): How Bernard Madoff Made Off with My Money», *eSkeptic*, December 23, 2008, [www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/#feature](http://www.skeptic.com/eskeptic/08-12-23/#feature).

<sup>39</sup> Greg Griffin, «Scam Expert from CU Expertly Scammed», *Denver Post*, March 2, 2009, [www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed](http://www.denverpost.com/2009/03/02/scam-expert-from-cu-expertly-scammed).



Только за минувший век применение научных принципов привело к заметному прогрессу. Биологи открыли пенициллин, ракетостроители отправили человека на Луну, компьютерные инженеры создали интернет.

Ученый – не только профессия, но и склад ума<sup>40</sup>. Это способность различать проповедь, обвинения и желание угодить. Мы переходим в режим ученого в поисках истины, когда экспериментально проверяем гипотезы и совершаем открытия. Научные инструменты – это не только привилегия людей в белых халатах с мензурками, и, чтобы их использовать, не нужно годами склоняться над микроскопом и чашкой Петри. В жизни гипотез не меньше, чем в лаборатории. Эксперименты могут помочь нам в повседневных решениях. Так что я задумался: можно ли научить представителей других профессий рассуждать научно и, если да, поможет ли это им делать более разумный выбор?

Этот вопрос заинтересовал и четверых европейских ученых. Чтобы найти ответ, они организовали масштабный эксперимент с участием более сотни основателей итальянских стартапов в сферах технологий, продаж, кулинарии, здоровья, досуга, производства мебели и механического оборудования<sup>41</sup>. Деятельность большинства из них пока не приносит ощутимого дохода, что идеально для определения влияния научного мышления на результат.

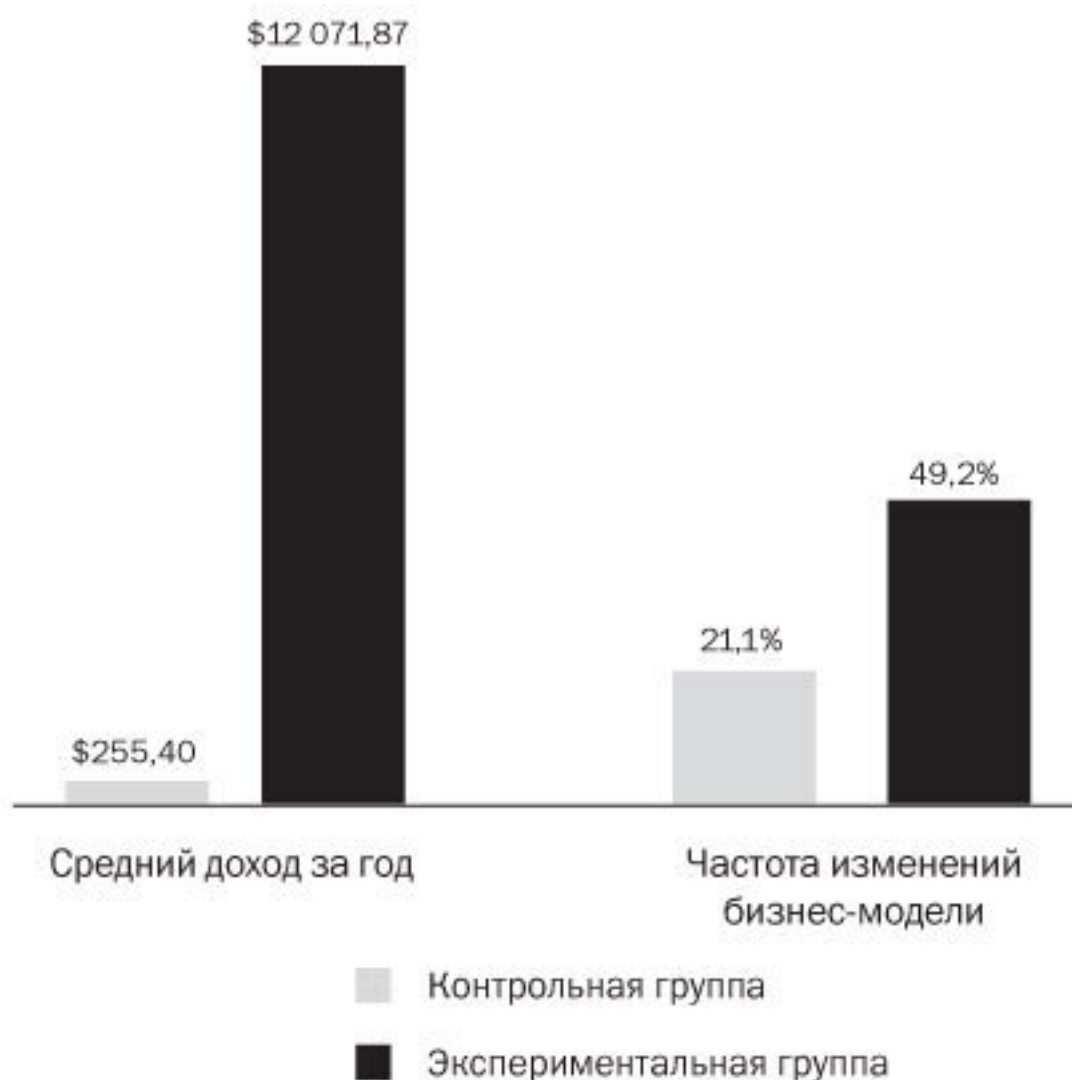
Предпринимателей пригласили в Милан на образовательную программу. За четыре месяца они научились разрабатывать бизнес-стратегии, опрашивать потребителей, создавать минимальный жизнеспособный продукт и прототип. Они не знали, что их случайным образом разделили на две группы, экспериментальную и контрольную. Курс обучения для обеих выстроили одинаково, но в первой поощряли научный подход. Он заключался в том, что стратегия – это теория, опрос потребителей помогает разработать гипотезу и проверить ее эмпирически с помощью минимального жизнеспособного продукта и прототипа. Потом оставалось только измерить результат и принять решение исходя из того, подтвердилась гипотеза или нет.

---

<sup>40</sup> George A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, vol. 1, *A Theory of Personality* (New York: Norton, 1955); Brian R. Little, *Who Are You, Really? The Surprising Puzzle of Personality* (New York: Simon & Schuster, 2017).

<sup>41</sup> Arnaldo Camuffo et al., «A Scientific Approach to Entrepreneurial Decision Making: Evidence from a Randomized Control Trial», *Management Science* 66 (2020): 564–86.

## ВЛИЯНИЕ НАУЧНОГО МЫШЛЕНИЯ НА УСПЕХ СТАРТАПА

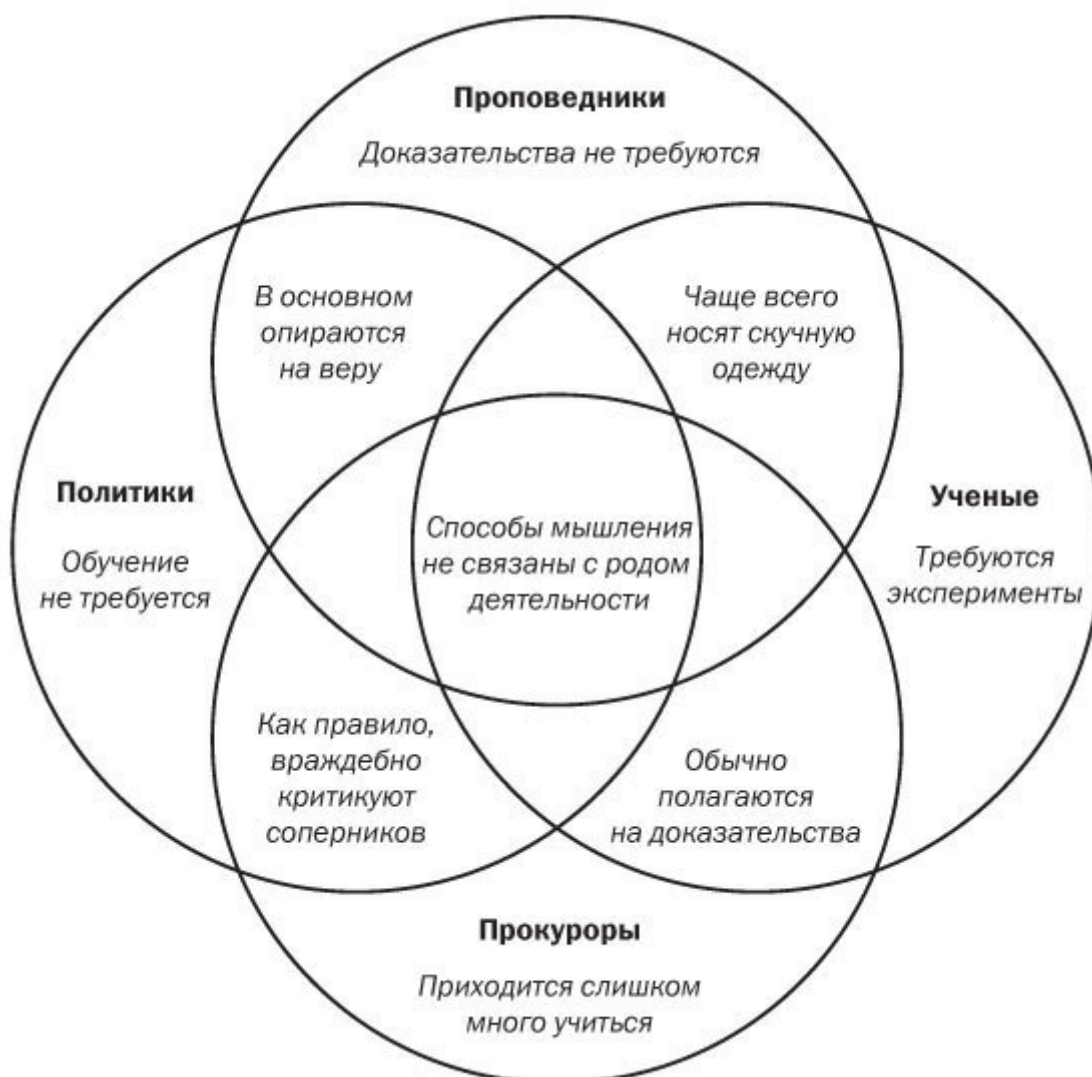


За последующий год доходы стартапов из контрольной группы были ниже 300 долларов. Зато прибыль бизнесов из экспериментальной группы превысила 12 000 долларов, причем доходы и количество покупателей росли в два раза быстрее. Почему? Предприниматели из контрольной группы держались за прежние стратегии и продукты. Они предпочли комфорт: превозносить преимущества прошлых решений, искать недостатки в альтернативных вариантах и слушать только тех, кто согласен с текущим направлением. Предприниматели, которых обучали научному мышлению, наоборот, неоднократно меняли стратегии. Если гипотезы не подтверждались, они пересматривали бизнес-модели.

Любопытно, что обычно великих предпринимателей и лидеров ценят за упорство и дальновидность<sup>42</sup>. Решительные и неколебимые, они должны подавать пример уверенности и реактивности. Однако последние исследования, касающиеся оценки продуктов, показывают: лучше действовать медленно и нерешительно. Как и ученым, бизнесменам не стоит торопиться.

<sup>42</sup> Mark Chussil, «Slow Deciders Make Better Strategists», Harvard Business Review, July 8, 2016, [hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists](http://hbr.org/2016/07/slow-deciders-make-better-strategists).

Зачем? Чтобы дать себе время передумать. *Я начинаю подозревать, что решительность переоценивают... но оставляю за собой право изменить свое мнение.*



Не обязательно становиться ученым, чтобы обрести научное мышление. Академическое образование не гарантирует человеку, что он сумеет использовать полученные знания. Ученые перевоплощаются в проповедников, благоговейно вещая о любовно взращенных теориях и приравнивая конструктивную критику к святотатству. Они ступают на путь политиков, покупаясь на популярность в ущерб точности. А одержимость опровержениями и дискредитацией вместо тяги к открытиям превращает их в прокуроров. Перевернув физику с ног на голову теорией относительности, Эйнштейн взялся за квантовую революцию: «В наказание за пренебрежение авторитетами судьба сделала авторитетом меня самого»<sup>43</sup>. Порой научного мышления недостает даже великим ученым.

Майка Лазаридиса считали вундеркиндом задолго до создания смартфона. В средней школе он построил для научной ярмарки солнечную батарею, о которой написали в местных новостях, и получил награду за то, что прочитал все научные книги в библиотеке. В школьном альбоме за восьмой класс Майк изображен в виде сумасшедшего ученого с молниями, выстреливающими из головы.

<sup>43</sup> Walter Isaacson, Einstein: His Life and Universe (New York: Simon & Schuster, 2007).

Разрабатывая BlackBerry, Майк мыслил как ученый. У тогдашних беспроводных коммуникационных устройств медленно работали стилусы или была слишком маленькая клавиатура. Если на них перенаправляли электронную почту, письма загружались целую вечность. Майк генерировал гипотезы и отправлял команде инженеров на тестирование. Что, если держать устройство обеими руками и печатать двумя большими пальцами? Что, если синхронизировать все устройства с одним почтовым ящиком? Что, если пересылать письма через сервер, чтобы на устройство поступали данные, уже преобразованные в исходную форму?

Пока другие компании догоняли BlackBerry, Майк разбирал и изучал смартфоны. Его ничто не впечатляло до лета 2007 года, когда он узнал о вычислительной мощности первого iPhone. «Они запихнули в эту штуку целый Mac», – сказал он. Дальнейшие действия Майка можно считать началом конца BlackBerry. Своим успехом он был обязан инженерному мышлению, а провал по большей части стал результатом его неспособности к переосмыслению как руководителя.

Пока iPhone набирал популярность, Майк продолжал верить в характеристики, в прошлом сделавшие BlackBerry сенсацией. Он считал, что потребителям нужно беспроводное устройство для рабочих писем и звонков, а не карманный компьютер с развлекательными приложениями. В 1997 году один из лучших инженеров предложил добавить интернет-браузер, но Майк распорядился заниматься только электронной почтой. Десять лет спустя он все еще считал, что мощный браузер только расходует заряд и занимает каналы беспроводной связи. Альтернативную гипотезу он не проверял.

К 2008 году рыночная стоимость компании превысила 70 миллиардов долларов, но BlackBerry оставался ее единственным продуктом и браузера у него все еще не было. В 2010 году коллеги предложили ввести функцию обмена зашифрованными сообщениями. Майк отнесся к идее положительно, однако его беспокоило, что обмен сообщениями с устройствами конкурентов снизит популярность BlackBerry. Компания отказалась от этой затеи и упустила возможность, которой позже воспользовался WhatsApp, выросший до стоимости 19 миллиардов долларов. Как бы ни были велики способности Майка к переосмыслению технических аспектов, он оказался не готов к переоценке рынка для своего детища. Интеллект ему в этом не помог, а может и помешал.

## **ЧЕМ УМНЕЕ, ТЕМ БОЛЬШЕЕ ПАДАТЬ**

Ментальные лошадиные силы не гарантируют живости ума. Каким бы мощным ни был мозг, в отсутствие мотивации вы упустите возможности переосмысления. Согласно исследованиям, чем выше коэффициент интеллекта, тем больше вероятность следовать стереотипам, поскольку в таком случае человек быстро распознает закономерности и цепляется за них<sup>44</sup>. В недавнем эксперименте выяснилось, что чем человек умнее, тем сложнее ему менять свои убеждения<sup>45</sup>.

В одном исследовании искали связь математических талантов со способностями к анализу данных. Она есть, если данные касаются нейтральной темы, например эффективности средств от прыщей. А что, если данные могут вызывать эмоциональную реакцию – как, например, закон о ношении оружия в США?

Аналитический склад ума заставляет нас скрупулезно рассматривать результаты, если они соответствуют нашим убеждениям. Если же они идут вразрез с нашими представлениями,

---

<sup>44</sup> David J. Lick, Adam L. Alter, and Jonathan B. Freeman, «Superior Pattern Detectors Efficiently Learn, Activate, Apply, and Update Social Stereotypes», *Journal of Experimental Psychology: General* 147 (2018): 209–27.

<sup>45</sup> Dan M. Kahan, Ellen Peters, Erica C. Dawson, and Paul Slovic, «Motivated Numeracy and Enlightened Self-Government», *Behavioural Public Policy* 1 (2017): 54–86.

вопрос уже не в математике, а в ответственности. Чем лучше вы управляетесь с цифрами, тем хуже анализируете закономерности, противоречащие вашей точке зрения.

Либерально настроенные математики менее успешно анализировали данные, касающиеся разрешения на ношение оружия, а консервативные – данные, связанные с его запретом.

Психологи увидели бы здесь по меньшей мере два когнитивных искажения. Первое – это предвзятость подтверждения, когда мы видим только то, что ожидаем<sup>46</sup>. Второе – предубеждение желательности, когда мы замечаем только то, что соответствует нашим чаяниям<sup>47</sup>. Эти искажения не просто мешают применять интеллект, а превращают его в оружие против истины. Мы находим причины обращать других в свою веру, осуждать виновных и ловим волну политической популярности. Трагедия в том, что мы не знаем об этих уловках своего мышления.

Мое любимое искажение – когда человек уверяет, что у него «нет никаких искажений», считая себя объективнее других<sup>48</sup>. Как оказалось, этому в большей степени подвержены обладатели недюжинного ума. Чем выше интеллект, тем сложнее увидеть его границы<sup>49</sup>. Гениально мыслить еще не значит уметь переосмысливать.

Включая мышление ученого, мы не даем идеям превращаться в идеологии. Мы не начинаем с ответов и решений, а идем к ним путем вопросов и загадок. Мы не полагаемся на интуицию, а делаем выводы из фактов. Мы относимся со здоровым скептицизмом не только к чужим аргументам, но и к собственным. Научное мышление больше, чем широкие взгляды. Это сознательный отказ от предрассудков<sup>50</sup>. Ищите, в чем вы можете быть неправы, – а не наоборот, – и переоценивайте свое мнение в соответствии с новой информацией.

В остальных перечисленных режимах мышления это невозможно. Для проповедника изменение взглядов – признак легкомыслия, а для ученого – свидетельство интеллектуальной работы. Для прокурора согласиться с чужим мнением означает признать свое поражение, а для ученого это шаг к истине. Политик меняет курс, как ослик, бегущий за морковкой, а ученый – под влиянием логики и фактов.

---

<sup>46</sup> Raymond S. Nickerson, «Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises», *Review of General Psychology* 2 (1998): 175–220.

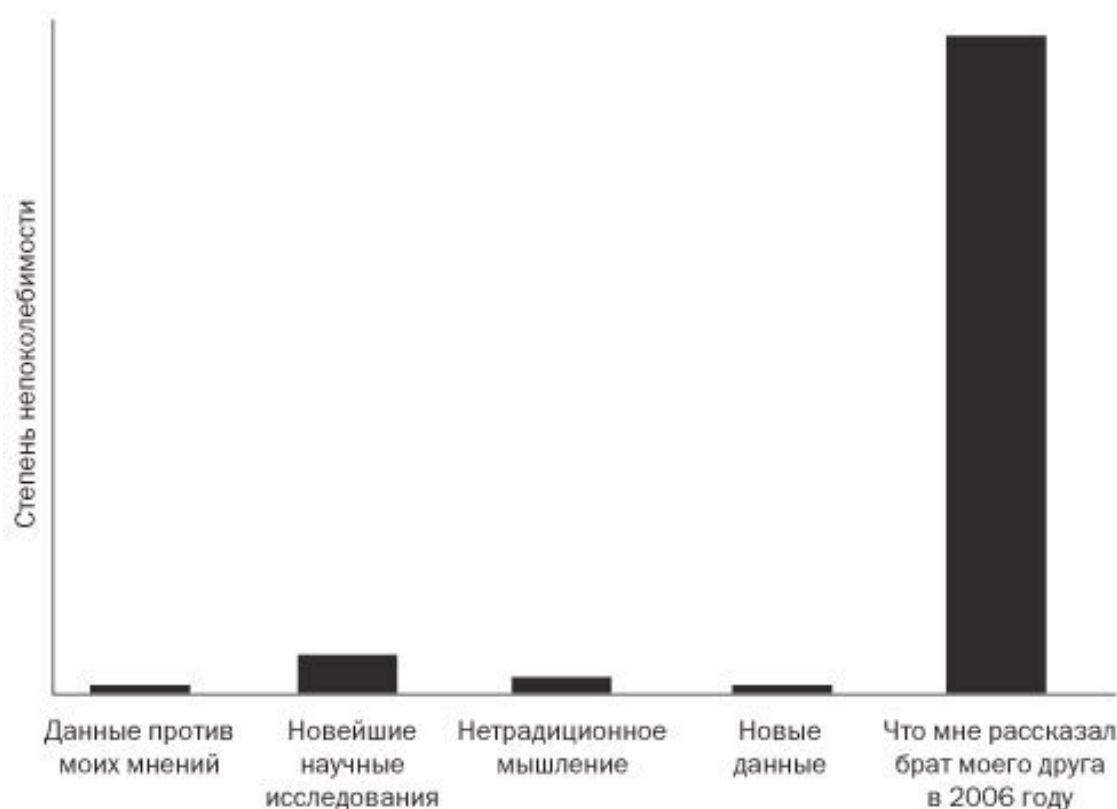
<sup>47</sup> Ben M. Tappin, Leslie van der Leer, and Ryan T. McKay, «The Heart Trumps the Head: Desirability Bias in Political Belief Revision», *Journal of Experimental Psychology: General* 146 (2017): 1143–49; Ziva Kunda, «The Case for Motivated Reasoning», *Psychological Bulletin* 108 (1990): 480–98.

<sup>48</sup> Emily Pronin, Daniel Y. Lin, and Lee Ross, «The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self versus Others», *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (2002): 369–81.

<sup>49</sup> Richard F. West, Russell J. Meserve, and Keith E. Stanovich, «Cognitive Sophistication Does Not Attenuate the Bias Blind Spot», *Journal of Personality and Social Psychology* 103 (2012): 506–19.

<sup>50</sup> Keith E. Stanovich and Maggie E. Toplak, «The Need for Intellectual Diversity in Psychological Science: Our Own Studies of Actively Open-Minded Thinking as a Case Study», *Cognition* 187 (2019): 156–66; Jonathan Baron et al., «Why Does the Cognitive Reflection Test (Sometimes) Predict Utilitarian Moral Judgment (and Other Things)?», *Journal of Applied Research in Memory and Cognition* 4 (2015): 265–84.

## МОИ УБЕЖДЕНИЯ



Я очень старался писать эту книгу в режиме ученого<sup>51</sup>. Я преподаватель, а не проповедник, не люблю политику и надеюсь, что десять лет в должности постоянного профессора избавили меня от искушения потешить публику. Много времени пробыв в позиции прокурора, я решил, что в зале суда лучше буду судьей. Я не жду, что вы во всем со мной согласитесь, но надеюсь, вас заинтересует мой образ мышления, а упомянутые здесь исследования, примеры и идеи приведут вас к собственному переосмыслению. В конце концов, цель обучения не в подтверждении убеждений, а в их дальнейшем развитии<sup>52</sup>.

К тому же я считаю, что широта взглядов нужна не везде. Бывают случаи, когда лучше поучать, обвинять и пропагандировать. Но большинству людей полезно мыслить шире, поскольку живость ума развивается в режиме ученого.

Изучив деятельность таких выдающихся научных авторитетов, как Лайнус Полинг и Джонас Солк, психолог Михай Чиксентмихайи пришел к выводу, что от коллег их отличала гиб-

<sup>51</sup> Я начал не с ответов, а с вопросов о переосмыслении. Я искал новейшие данные рандомизированных контролируемых экспериментов и систематических исследований в реальных условиях. Когда информации не хватало, я организовывал собственные исследовательские проекты. Только сделав выводы из данных, я перешел к поиску примеров для иллюстрации. В идеальном мире любой вывод следует из метаанализа – изучения ряда исследований, в ходе которого ищут закономерности в совокупности данных и проверяют каждую единицу информации. В реальности я выбрал исследования, которые считал наиболее подробными, репрезентативными и дающими почву для размышлений. Иногда я описываю методы исследований, чтобы вы не только поняли, как ученые пришли к определенным выводам, но еще и чтобы вы наблюдали за ходом их рассуждений. Во многих случаях я обобщил результаты, не вдаваясь в подробности, полагая, что вы научитесь научному переосмыслению, а не собираетесь податься в ученые. Если при упоминании метаанализа вы испытали прилив энтузиазма, возможно, вам стоит задуматься о социальных науках.

<sup>52</sup> Neil Stenhouse et al., «The Potential Role of Actively Open-Minded Thinking in Preventing Motivated Reasoning about Controversial Science», *Journal of Environmental Psychology* 57 (2018): 17–24.

кость мышления, готовность «под влиянием обстоятельств бросаться из одной крайности в другую»<sup>53</sup>. То же можно сказать о великих художниках, и это подтвердилось в исследовании работы известных архитекторов<sup>54</sup>.

Насельники Овального кабинета не исключение. Эксперты оценивали американских президентов по длинному списку личностных черт и сравнивали с рейтингом независимых историков и политологов<sup>55</sup>. После вычета таких факторов, как выслуга лет, участие в войнах и скандалы, у всех великих глав государства обнаружилась одна общая черта. Это не амбициозность и умение настоять на своем, не дружелюбие, не следование культу грубой силы, не привлекательность и остроумие, не самообладание и запоминающийся имидж.

Великих президентов объединяет любознательность и открытость новому. Все они много читали и помимо внешней и внутренней политики интересовались новейшими достижениями в биологии, философии, архитектуре и музыке. Они выслушивали чужие точки зрения и пересматривали собственные. Многие свои решения они принимали для эксперимента, а не ради популярности. По профессии они были политиками, но мыслили как ученые.

## НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ СОМНЕВАТЬСЯ

Изучая процесс переосмысления, я заметил, что он цикличен. Начинается он с интеллектуальной скромности – признания того, что мы чего-то не знаем. У каждого из нас наберется длинный список тем, в которых мы несведущи. Вот мои: искусство, финансовые рынки, мода, химия, кулинария, отчего британский акцент в песнях звучит как американский и почему невозможно пощекотать самого себя. Признав свою неосведомленность, мы открываем двери сомнению. Не доверяя имеющейся информации, мы начинаем искать дополнительную. Поиск приводит к новым открытиям, которые подпитывают скромность, демонстрируя, как много нам еще предстоит узнать. Знание – сила, а признание неведения – мудрость.



В научном мышлении скромность стоит выше гордыни, сомнение выше уверенности, любознательность выше убежденности. Отключив режим ученого, из цикла переосмысления мы попадаем в цикл самонадеянности. Проповедуя, не увидишь пробелов в своих знаниях: все затмевает иллюзия обретенной истины. Гордость больше способствует уверенности, чем сомнениям, что превращает нас в прокуроров: мы хотим изменить чужое мышление, а свое

<sup>53</sup> Mihaly Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: HarperCollins, 1996).

<sup>54</sup> Donald W. Mackinnon, «The Nature and Nurture of Creative Talent», *American Psychologist* 17 (1962): 484–495.

<sup>55</sup> Dean Keith Simonton, «Presidential IQ, Openness, Intellectual Brilliance, and Leadership: Estimates and Correlations for 42 U.S. Chief Executives», *Political Psychology* 27 (2006): 511–526.

сохранить неприкосновенным. Это приводит к предвзятости подтверждения и предубеждению желательности. Мы политиканствуем и игнорируем все, что не одобрит электорат – родители, начальство или бывшие одноклассники. Мы так заняты спектаклем, что сажаем истину на галерку и задираем нос, уверившись в своей правоте. У нас развивается «синдром растолстевшего кота»<sup>56</sup>, и мы почиваем на лаврах вместо того, чтобы проверять убеждения на практике.

Майк Лазаридис попал в цикл самонадеянности, потому что возгордился успешным изобретением и расслабился. Яснее всего это доказывает его предпочтение клавиатуры тачскрину. Он превозносил клавиатуру в BlackBerry и осуждал ее отсутствие у Apple. Когда акции компании начали падать в цене, Майк пал жертвой предвзятости подтверждения, предубеждения желательности и одобрения поклонников. «Это культовый продукт<sup>57</sup>, – говорил он о BlackBerry в 2011 году. – Его используют бизнесмены, его используют лидеры, его используют звезды. К 2012 году iPhone захватил четверть международного рынка смартфонов, но Майк все еще сопротивлялся экранной клавиатуре<sup>58</sup>. «Я этого не понимаю, – сказал он на встрече директоров, показывая на смартфон с тачскрином. – BlackBerry выбирают в числе прочего за клавиатуру». Как политик, выступающий только за свою партию, он видел лишь миллионы пользователей, предпочитающих клавиатуру, и закрывал глаза на миллиарды потенциальных покупателей, которые хотят печатать прямо на экране. *Я, к слову, скучаю по нормальной клавиатуре и очень рад, что ее пытаются снова ввести в обращение.*

Когда Майк наконец начал пересматривать свое отношение к экрану и программному обеспечению, некоторые инженеры воспротивились инновациям. Отказ от переосмысления заразен. В 2011 году один из сотрудников, занимавший не последнее место в компании, отправил Майку и второму директору анонимное открытое письмо: «Мы смеялись над теми, кто пытался сделать из телефона компьютер, и думали, что у них ничего не получится. А теперь мы отстали от них на три-четыре года»<sup>59</sup>.

Своей самонадеянностью мы сами себя заключаем в тюрьму. Чтобы избежать этого, надо не медленнее думать, а быстрее переосмысливать. Именно это уберегло Apple от банкротства и сделало самой дорогой компанией в мире.

По легенде, своим расцветом Apple обязана одинокому гению Стиву Джобсу. Считается, что iPhone появился на свет благодаря его уверенности и дальновидности. На самом деле Джобс был категорически против смартфонов. Перспективным это направление сочли сотрудники, и им удалось переубедить главу компании. Он, безусловно, мыслил неординарно, но переосмысливали за него подчиненные.

---

<sup>56</sup> Jane E. Dutton and Robert B. Duncan, «The Creation of Momentum for Change through the Process of Strategic Issue Diagnosis», *Strategic Management Journal* (May/June 1987): 279–95.

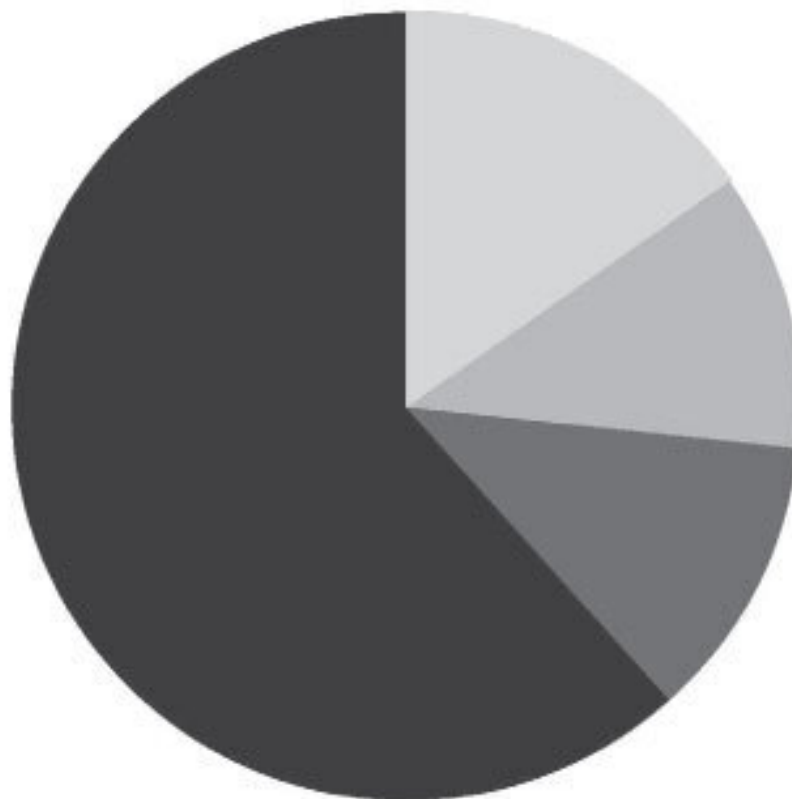
<sup>57</sup> Jacquie McNish, «RIM's Mike Lazaridis Walks Out of BBC Interview», *Globe and Mail*, April 13, 2011, [www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202](http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/rims-mike-lazaridis-walks-out-of-bbc-interview/article1322202).





<sup>58</sup> Sean Silcoff, Jacquie McNish, and Steve Laurantaye, «How BlackBerry Blew It», *Globe and Mail*, September 27, 2013, [www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/](http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/the-inside-story-of-why-blackberry-is-failing/article14563602/).

<sup>59</sup> Jonathan S. Geller, «Open Letter to BlackBerry Bosses: Senior RIM Exec Tells All as Company Crumbles Around Him», *BGR*, June 30, 2011, [bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him](http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him).



## НАДОЕВШИЕ ОТГОВОРКИ ОТ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ



-  Здесь это ни за что не сработает
-  Мой опыт подсказывает другое
-  Это и так сложно, давайте не будем усложнять еще больше
-  Мы так всегда делали

В 2004 году несколько инженеров, дизайнеров и маркетологов предложили Джобсу превратить хитовый продукт компании, iPod, в смартфон. «Да на кой нам это надо? – рявкнул Джобс. – В жизни такого бреда не слышал». В коллективе заметили, что функция воспроизведения музыки в смартфонах пользуется спросом, но Джобс боялся, что это снизит продажи iPod. Он терпеть не мог мобильных операторов и не хотел плясать под их дудку. Когда звонки не проходили или смартфон зависал, Джобс иногда в ярости разбивал его вдребезги. На част-

ных встречах и публичных выступлениях он не раз зарекался заниматься разработкой телефонов.

Но инженеры Apple уже начали исследования и совместными усилиями убедили Джобса, что его познания не безграничны, чем посеяли в нем сомнения. Они настаивали, что можно сделать смартфон, который всем понравится, и в то же время предъявить операторам свои условия.

Согласно исследованиям, когда человек сопротивляется переменам, его проще убедить, объяснив, чего они не затронут. А самыми привлекательными кажутся перемены, ведущие к постоянству. Стратегии меняются, а идентичность остается.

Приближенные к Джобсу инженеры поняли, что это самый действенный способ заставить его передумать. Они заверили, что не собираются превращать Apple в компанию, заикленную на телефонах. Компьютеры всегда будут на первом месте, а они просто предлагают добавить функцию телефона к существующему продукту. Раз можно носить в кармане двадцать тысяч песен, почему не положить туда еще что-нибудь? Они переосмысливают технологии, но суть остается прежней. После полугода переговоров Джобс наконец дал добро, и две команды ринулись исследовать, стоит ли расширять функционал iPod до смартфона или лучше поместить Mac в миниатюрный планшет с функцией звонков. Всего через четыре года после выпуска iPhone обеспечивал половину доходов компании<sup>60</sup>.

iPhone – это колоссальный прорыв в переосмыслении смартфона. После его появления все инновации стали поступательными: варьировались форма и размеры, улучшались камеры, росла емкость аккумулятора – и при этом основательные изменения в назначении устройства и опыте пользователя можно пересчитать по пальцам. Переосмысли Майк Лазаридис свое детище, интересно, к чему привела бы конкуренция BlackBerry и iPhone?

Проклятье знаний в том, что они перекрывают путь к восприятию непознанного. Чтобы трезво мыслить, надо уметь – и хотеть – расширять горизонты. Скажу с уверенностью, что в жизни переосмысление становится все более насущной привычкой. Разумеется, я могу ошибаться и с готовностью переоценю свою точку зрения, если это так.

---

<sup>60</sup> Personal interviews with Tony Fadell, June 1, 2020, and Mike Bell, November 14, 2019; Brian Merchant, *The One Device: The Secret History of the iPhone* (New York: Little, Brown, 2017).

## Глава 2. Диванный футболист и самозванец. Золотая середина уверенности

*Уверенность чаще порождается невежеством, нежели знанием<sup>61</sup>.*  
**Чарльз Дарвин**

Урсула Мерч поступила в больницу с жалобами на головную боль, боль в спине и сильное головокружение, не позволявшее продолжать работу. За месяц ее состояние ухудшалось. Она не могла разглядеть стакан с водой на прикроватной тумбочке, не различала границы дверного проема и то и дело ударялась о кровать.

Пятидесятилетняя швея не утратила ловкости рук и легко вырезала ножницами из бумаги разные фигуры. Она показывала, где у нее нос, рот, руки и ноги, и без затруднений описывала свой дом и питомцев. Загадочный случай передали врачу из Австрии Гэбриелу Антону. Он положил на стол перед пациенткой красную ленту и ножницы, но она не смогла назвать предметы, хотя «подтвердила спокойно и уверенно, что видит их».

Было очевидно, что у нее проблемы с речью, с чем она соглашалась, и с ориентацией в пространстве. Но отмечались и другие симптомы: Урсула не различала свет и темноту. Когда Антон держал перед Урсулой предмет и просил описать его, она даже не пыталась посмотреть, а сразу его ощупывала. Исследование показало сильную потерю зрения, но, как ни странно, когда Антон спросил женщину об этом, та принялась уверять, что прекрасно видит. Когда зрение окончательно пропало, она этого не осознавала. «Поразительно, – писал Антон, – что пациентка не заметила значительного ухудшения зрения, а позже и полной его утраты... она была умственно слепа к своей слепоте<sup>62</sup>».

Все это происходило в 1800-е, и Урсула была не единственной в своем роде. Десятью годами ранее невропатолог из Цюриха описал потерявшего зрение в результате несчастного случая мужчину, который не осознавал, что не видит, хотя в остальном «умственно не пострадал». Он не моргал, если к его лицу подносили кулак и не различал еду на тарелке, «но думал, что он в темном подвале».

Полвека спустя двое врачей описали шесть случаев слепоты, которую пациенты отказывались признавать. «В их поведении бросается в глаза то, что они не учатся на собственном опыте<sup>63</sup>».

---

<sup>61</sup> Charles Darwin, *The Descent of Man* (London: Penguin Classics, 1871/2004).

<sup>62</sup> Gabriel Anton, «On the Self-Awareness of Focal Brain Diseases by the Patient in Cortical Blindness and Cortical Deafness», *Archiv für Psychiatrie und Nervenkrankheiten* 32 (1899): 86–127.

<sup>63</sup> Frederick C. Redlich and Joseph F. Dorsey, «Denial of Blindness by Patients with Cerebral Disease», *Archives of Neurology & Psychiatry* 53 (1945): 407–17.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.