



**Дайана Реннер
Стивен Д'Соуза**

**Не в знании сила. Как сомнения
помогают нам развиваться**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16833904

Не в знании сила: Как сомнения помогают нам развиваться / Стивен Д'Соуза, Дайана Реннер:

Альпина Паблицер; Москва; 2015

ISBN 978-5-9614-3030-1

Аннотация

Всю жизнь нам прививают уважение к знанию. Знания сулят нам награды, повышение по службе, они обещают богатство, здоровье, уверенность в себе. Все это так, но чрезмерная надежда на знания опасна. Мы становимся излишне самоуверенными и закрываемся от новых фактов, забываем, что то, во что мы верим, может оказаться ложным или устаревшим. Именно готовность подвергать сомнению существующие знания побуждает нас учиться, ведет к новому, более полному знанию. Только там, где мы встречаемся с незнанием лицом к лицу, у нас появляется пространство для творчества. Эта книга научит вас оставлять свободное место для новых идей, благодаря чему вы сможете сделать прорыв и создать что-то по-настоящему новое.

Содержание

Предисловие	5
Введение	7
Часть I. Два рода знания	10
Глава 1	10
1. Знание – сила	10
2. Приверженность известному	14
3. Уверенность как шоры на глазах	15
4. Пределы специализации	17
5. Злонамеренная слепота	18
6. Претензия на знание	23
Конец ознакомительного фрагмента.	24

Стивен Д'Соуза, Дайана Реннер

Не в знании сила. Как сомнения помогают нам развиваться

Переводчик Л. Сумм

Редактор В. Потапов

Руководитель проекта А. Василенко

Корректор С. Мозалёва

Компьютерная верстка А. Абрамов

Дизайн обложки С. Хозин

© Diana Renner and Steven D'Souza, 2014

© LID Publishing Limited, 2014

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2015

Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).

* * *

Нашим родителям Кристин и Сильверию Д'Соуза, Мергит и Петру Георгиу, которые отважились покинуть родные берега и освоить неведомые. Их отвага – неиссякаемый источник вдохновения для нас

Предисловие

Чтобы написать книгу о преимуществах Незнания, требуется определенная доля нахальства. Если мои друзья и коллеги Дайана Реннер и Стивен Д'Соуза хотят, чтобы вы признали свое невежество и с радостью окунулись в неведомое, как они сами-то узнали об этих материях достаточно, чтобы написать целую книгу? Можно ли вообще познать Незнание?

Тем не менее это стремление знакомо каждому профессионалу и даже каждому родителю. Разумеется, и мне тоже. На протяжении всей моей карьеры на меня давило то, что я обязан «все знать».

Молодым человеком, исполненным теоретических знаний и не отягощенным опытом, я принял активное участие в выборах моего шефа на должность генерального прокурора штата Массачусетс. Я понятия не имел, что нужно делать, но не признавался в этом ни себе, ни старшим, а пытался компенсировать свою некомпетентность, приходя в офис все раньше. Как будто время, потраченное на работу, может возместить последствия нашего невежества. Я был тогда на грани нервного срыва.

Потом я стал политиком – полным амбиций законодателем штата Массачусетс – и продержался в этой роли три срока. Считалось, что у законодателей на все должен быть готовый ответ и своя точка зрения. Я подчинился этому давлению и весьма уверенно выступал перед избирателями и репортерами.

Затем я и сам стал журналистом, издавал еженедельную газету, ничего не зная об обязанностях предпринимателя и менеджера. Я работал, принимал решения – организационные и журналистские – и боялся признаться себе, что давно блуждаю в царстве незнания и нуждаюсь в помощи.

Наконец, уже немолодым человеком, я на 30 лет осел профессором в Гарварде, избавившись от необходимости вечно доказывать себе и другим свою состоятельность. Там, где царствует знание, я наконец-то смог насладиться Незнанием. Я отрекся от обязанности сеять зерна мудрости. В аудитории студенты сидят лицом к преподавателю, тот вещает, рассыпает перлы знания, студенты же ничего не привносят в этот процесс, кроме почтительного внимания. Но я раскрываюсь сам и способствую росту других, когда в классе чувствую себя полным невеждой и слушаю своих учеников, а не голоса в моей голове – те, что твердят усвоенные истины и схемы.

В воспитании ребенка тоже есть моменты – и я их пережил, – когда сын или дочь вдруг понимают, что папочка не все знает, то и дело ошибается и его никак не назовешь непогрешимым. Однажды я наорал на сына – ему было тогда девять лет и он учился играть в бейсбол. Я потребовал, чтобы он встал ближе к подающему. Он подчинился, и мяч угодил ему в прямо локоть. Тридцать лет прошло, а у меня все еще перед глазами его лицо – он бежал к первой базе, морщась от боли, едва сдерживая слезы: как же так, ведь он послушался папиного совета. В тот день пелена спала с его глаз.

Работая в любой структуре, вы наверняка испытывали два вида давления: и нас считают обязанными «все знать», и мы сами требуем от других, особенно от начальства, чтобы они давали ответы на все вопросы, направляли, защищали нас и т. д., даже если эти люди понятия не имеют о происходящем.

Эта книга, узаконивая и восхваляя Незнание, ничего не разрушает, но раздвигает рамки: она побуждает искать новое, адаптироваться, вникать в сложность и неопределенность жизни XXI века, принимать ее с любопытством, сочувствием и отвагой, а также противостоять упорству тех, кто все еще цепляется за иллюзию, будто накопленные знания помогут решить беспокоящие нас проблемы.

Эта книга – живой пример человеческой отваги, решимости спрыгнуть с отвесного утеса в бездну Незнания. Только так можно приблизиться к решению безнадежно запутанных проблем, с которыми мы сталкиваемся и в нашей частной жизни, и в мировом масштабе.

Марти Линкси,

*Гарвардский институт государственного управления им. Джона Кеннеди, соучредитель Кембриджской ассоциации лидеров, соавтор книг «Лидерство в действии» (Leadership on the Line) и «Практика адаптивного лидерства» (The Practice of Adaptive Leadership),
Нью-Йорк, 20 марта 2014 г.*

Введение

Человек – неслучайный человек, ваша тайная любовь – вручает вам подарок. «Держи», – говорит он с улыбкой и протягивает большую, странной формы коробку, завернутую во множество слоев бумаги. Вы удивлены, обрадованы и хотите поскорее развернуть таинственную упаковку, но тут даритель предупреждает: «Выжди три дня, прежде чем открыть». «Три дня?» – переспрашиваете вы и принимаетесь гадать, что же там такое. Вроде бы тяжелая, но при такой необычной форме коробки в ней может оказаться все что угодно. Вы слегка ее трясете, но изнутри – ни звука, ни намека на содержимое. Вдруг там признание в любви, которого вы давно ждете? Или все же что-то более заурядное? Ночью вы глаз не сомкнете. Любопытство так и глохнет, вы не в силах ждать еще день, вы должны как можно скорее выяснить...

Как вы думаете: вы откроете коробку или честно выдержите три дня?

Когда нам хочется что-то узнать, незнание огорчает нас. Естественная реакция на собственное незнание – скрыть его. Но такова участь большинства людей: мы многого не знаем и обращаемся к тем, кто обещает дать ответы, к специалистам и лидерам, к тем, кто кажется нам знающим. Мы цепляемся за накопленные знания, боимся их упустить. Избегать неожиданностей, предпочитать определенность – это заложено в нашей природе. В двойственных или неоднозначных ситуациях мы чувствуем себя невеждами, смущаемся, даже стыдимся.

Но жить мы обречены в сложном, изменчивом и неопределенном мире. Самые трудные проблемы, с которыми нам приходится иметь дело, мы и сформулировать-то не можем, а уж тем более решить. Обнаружив дефицит знания, мы инстинктивно хватаемся за то, что есть, пытаемся, особо не вникая, решить задачу или вовсе от нее уйти.

Эта книга посвящена проблемам, которые возникают из страха перед неведомым, и в ней мы пытаемся выстроить более интересные отношения с Незнанием. На границе между знанием и Незнанием лежит плодородная, полная замечательных возможностей территория. Осваивая ее, мы можем обрести и новые знания, и креативность, и радость изумления. Именно на краю, на стыке, на границе возникает нечто небывалое. Мы назовем этот край Незнанием и будем писать это слово с большой буквы, словно имя собственное, подразумевая не статику, не констатацию факта, а процесс, действие.

Книги – традиционное орудие опыта и знания. Принявшись за эту книгу, мы сразу столкнулись с парадоксом: можно ли вообще писать о Незнании? Как можно написать нечто ясное и познаваемое о том, что по самой своей сути таинственно, неведомо и, вероятно, непознаваемо? Эта книга – не инструкция, и легких ответов вы тут не найдете. Мы приглашаем вас исследовать ваши собственные отношения с Незнанием, взглядевшись в чужой опыт и истории из жизни. Они помогают увидеть Незнание сквозь разные призмы: искусства, науки, литературы, психологии, предпринимательства, духовности, религиозных традиций. Для этой книги мы собрали богатую коллекцию сюжетов со всех концов света. Мы беседовали с людьми, которые вступали в схватку с неведомым и на самом его краю совершали открытия и добивались успеха. Беседовали мы и с теми, кто вполне комфортно себя чувствует, живя и работая на этом рубеже.

Часть сюжетов позаимствована из истории, но большинство событий относится к недавнему прошлому или настоящему, с их героями мы разговаривали лично. Нам выпала честь выслушать многие рассказы о Незнании, люди говорили с нами откровенно, не щадя себя. Некоторые имена даже пришлось изменить. Хотя эта книга в первую очередь охватывает профессиональную деятельность, мы надеемся, что вы сможете применить ее ко многим жизненным ситуациям. Поясним, что мы, авторы, почти всюду говорим как бы от нашего

общего лица, но указываем имя там, где кто-то из нас рассказывает историю из собственной жизни.

Наш интерес к Незнанию родился из собственного опыта неведения. Оба мы боролись с незнанием, противились ему, порой яростно.

Дайана: Я родилась в Крайове, городе, затерянном среди бесконечных полей юго-западной румынской провинции Олтении. Мой отец был актером, он работал в театре и снимался в кино, мать играла на арфе. Детство казалось мне счастливым: летом мы ездили к родственникам в деревню, зимой вместе с братом Стефаном катались на санках с горы неподалеку от дома. Но мы жили в постоянной неопределенности: в любой момент кто-нибудь из соседей мог донести тайной полиции о подрывных действиях или даже мыслях моих родителей. Все средства массовой информации контролировались государством, люди понятия не имели, что происходило в мире. Не желая поддаваться пропаганде, папа регулярно слушал радио «Свободная Европа». Человека, уличенного в том, что он слушает эти передачи из Западной Германии – слова пополам с треском, станцию глушили, – ожидал допрос в тайной полиции. Я росла под позывные «Свободной Европы», я до сих пор словно бы слышу эту мелодию и привычное бормотание голосов. Так я жила и рано узнала гнет запрета на знание – и то могущество, которым обладает истина.

Помню, однажды дивным летним днем я задремала в деревенском бабушкином доме, а разбудили меня новости. В них президента Румынии Чаушеску обвиняли в убийстве детей. После революции 1987 г. об этом, как и о многих других чудовищных злодеяниях, с ужасом узнал весь мир. Детей содержали в приютах словно животных, лишая их любви, внимания, даже элементарного ухода.

Мне тогда было всего 12 лет, и шок от этой передачи запомнился навсегда: не только страшные подробности, но и сама мысль, что я теперь посвящена в тайное знание, которое само по себе угрожает благополучию моей семьи.

В 1987 г. отец заявил, что с него довольно, и мы бежали в Австрию. Год жизни в Австрии – пора полного Незнания: где мы будем жить, что с нами будет и как все обернется. Затем мы перебрались в Австралию, где нам дали статус беженцев и постоянный вид на жительство. Еще один период Незнания – вживаться в чужую культуру, учить чужой язык, ходить в чужую школу... Детство в стране, где истина подвергалась манипуляциям, и последующие периоды неопределенности и перемен научили меня бороться с Незнанием.

Стивен: В 2000 г. меня одолел сухой кашель, какое-то недомогание, я с трудом вставал по утрам. Но я же стоик, упрямец – отмахивался от симптомов, пока не стало хуже настолько, что однажды я не смог даже завязать шнурки. Добравшись наконец до врача, я выяснил, что у меня туберкулез, который не поддается медикаментозному лечению. Меня положили в больницу. Операция, долгие месяцы на антибиотиках. Одно время мой организм не реагировал на лекарства, и я не был уверен, поправлюсь ли когда-нибудь.

Первое свое жилье в Лондоне я купил в 2006 г., как раз в пору бума на рынке недвижимости и прямо перед кризисом. Как человек

осмотрительный, я полностью все проверил перед покупкой, но, когда собрался продавать дом, из местного совета пришла бумага: окраска и окна, ограда и пристройки сделаны без разрешения. Прежний владелец не удосужился согласовать изменения, а мой риелтор не проверил. Мне было предписано в тридцатидневный срок снести пристройку, по сути дела полдома: кухня, ванная и единственный туалет моего небольшого коттеджа находились именно там. Я подал апелляцию и целый год прожил в неуверенности, сохраню ли я свое жилье.

В ту пору я работал в инвестиционном банке, мне нравилась эта работа, и я с уверенностью смотрел в будущее. Но однажды утром коллега позвонил мне и сказал, что за ночь компания сменила вывеску: владельцы нас продали, спасаясь от финансового краха, а мы и понятия ни о чем не имели. Все проекты положили на полку, а вскоре сотрудники начали получать по электронной почте пожелания успехов в новой карьере: штат сокращали. Через полгода полной неопределенности меня вызвали в кабинет к начальнику, и там в присутствии менеджера по кадрам главный босс объявил мне по телефону, что я уволен. Я ожидал этого, но приготовиться к удару так и не сумел. Я не знал, что мне дальше делать и как выплачивать ипотеку.

Я всегда был склонен до мелочей продумывать важные решения. Тем путем пойти или иным? И в большинстве случаев, приглядываясь к будущему, решая, как реагировать на повороты судьбы, колеблясь в выборе, я загонял себя в вынужденное бездействие. Друг сказал мне: «Да уж, Стивен, нелегко тебе даются решения». Сам процесс был мучителен, я ненавидел тиранию выбора, ненавидел собственное Незнание. Пытался подшучивать над собой – я, мол, «профессор неопределенности». Жизнь представлялась мне вечной борьбой с Незнанием, и борьба завязывалась не только вокруг драматических событий, подобных описанным выше, но из-за каждого решения, которое я вынужден был принимать. Я ничего не знал, знал только, что должны быть лучшие способы сосуществовать с неведомым.

Как и вы, мы боролись с неведомым, работая над этой книгой. Процесс сбора материала и подготовки помог нам выстроить заново отношения с Незнанием. Мы перестали с готовностью полагаться на имеющиеся знания, научились скептически относиться к тем, кто чересчур во всем уверен, и стали спокойнее мириться с состоянием неопределенности. Надеемся, что подобный опыт ожидает и вас.

В конце книги мы поместили вопросы для обдумывания и эксперименты, которые вы можете провести на себе и таким образом проложить собственный путь исследования.

Сейчас, когда мы вместе приступаем к этому путешествию, просим вас открыть свой разум и живо откликаться на те повороты, ухабы и открытия, которые ждут вас на пути. Как сказал испанский поэт Антонио Мачадо: «Путник, нет впереди дороги, ты торишь ее целиной».

Часть I. Два рода знания

Есть два рода знаний: одни мы приобретаем, словно дети в школе – заучиваем факты и теории из книг и со слов учителя, усваиваем законы древних и новых наук. Это знание ведет к успеху. Чем лучше ученик усваивает знания, тем больше его выделяют среди прочих. Он свободно входит в различные сферы знаний и пополняет свои «таблички». Но это внешние таблички, а есть другие – уже заполненные, внутри каждого из нас. Источник, переполняющийся и свободно изливающийся. Эта свежая струя в душе не помутнеет, не застоится. Она течет, как хочет, а не по проложенному другими руслу. Это внутренний источник: из твоей души знание изливается вовне.

Руми, персидский поэт, мистик-суфий

Глава 1 Опасность знания

1. Знание – сила

Малышка, спотыкаясь, делает первые шаги, и ее родители сияют от счастья, подхватывают ее на руки, ласкают. Девочка произносит первые слова, поет в садике песенку, получает в первом классе приз за грамотность – и все ее хвалят, все радуются. С первых дней жизни нас хвалят, ценят и награждают за каждое приобретенное знание, за новые навыки.

Знаменитый афоризм Фрэнсиса Бэкона «Знание – сила» превратился в клише, которое уже неловко повторять. Школа, работа, жизненный опыт – все убеждает, что наш статус зависит от компетентности и ее нужно проявить, сделать заметной другим. Этим определяется степень влияния, власти, репутация человека. Именно внешнее проявление знаний привлекает внимание, придает человеку ценность.

В последние десятилетия и развитые, и развивающиеся экономики продолжают неумолимо смещаться от производства к сфере услуг. Все больше людей выбирают профессии, в которых «нам платят за мысли». Во многих странах наличие диплома сулит увеличение дохода, поскольку открывает доступ к более высоким должностям. Высокий уровень образования также коррелирует с улучшением здоровья, большей продолжительностью жизни и меньшим количеством детей в семье^{1}. А та власть, тот статус, которые мы получаем благодаря знанию и компетентности, дают нам ощущение важности и значимости. Растет наша уверенность в себе, разжигается честолюбие: мы стремимся к успеху, к еще более высокому статусу.

Писатель и философ Нассим Талеб напоминает нам, что мы склонны рассматривать знание словно «личную собственность, которую следует оберегать и оборонять. Это почетное отличие, оно помогает подняться по иерархической лестнице. Тут легкомысленное отношение неуместно»^{2}.

^{1} Feinstein L., Sabates R., Anderson T.M., Sorhaindo A., Hammond C. ‘What are the effects of education on health?’, *Measuring the effects of education on health and civic engagement: proceedings of the Copenhagen Symposium*, OECD 2006.

^{2} Талеб Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – М.: Колибри, 2009.

Жажда знаний всячески поощряют в нас социальные институты, которые вознаграждают за приобретенные навыки, за компетентность. Наша деятельность оценивается по определенным критериям, которые обеспечивают продвижение по службе, заработок, бонусы и прочие награды. Таким образом воспитывается и укрепляется убеждение, что от компетентности зависит успех, карьера и зарплата.

Но дело не только в отличиях и наградах – удовлетворение от знания, от испытываемого чувства определенности не просто привнесено извне, оно является врожденным свойством мозга. Недавно нейробиологи провели исследование, которое показало: определенность – одно из главных условий нормального существования. Нейробиолог Дэвид Рок считает, что угроза неопределенности переживается столь же болезненно, как физическое нападение^{3}. Его мнение подтверждается другим исследованием, согласно которому даже на незначительную неопределенность мозг начинает реагировать как на ошибку. Невозможно жить в состоянии неопределенности в существенных для нас вопросах: не знать, чего хочет от нас начальник, или дожидаться результатов анализов в страхе перед возможным диагнозом. Наш мозг всегда спешит получить ответы.

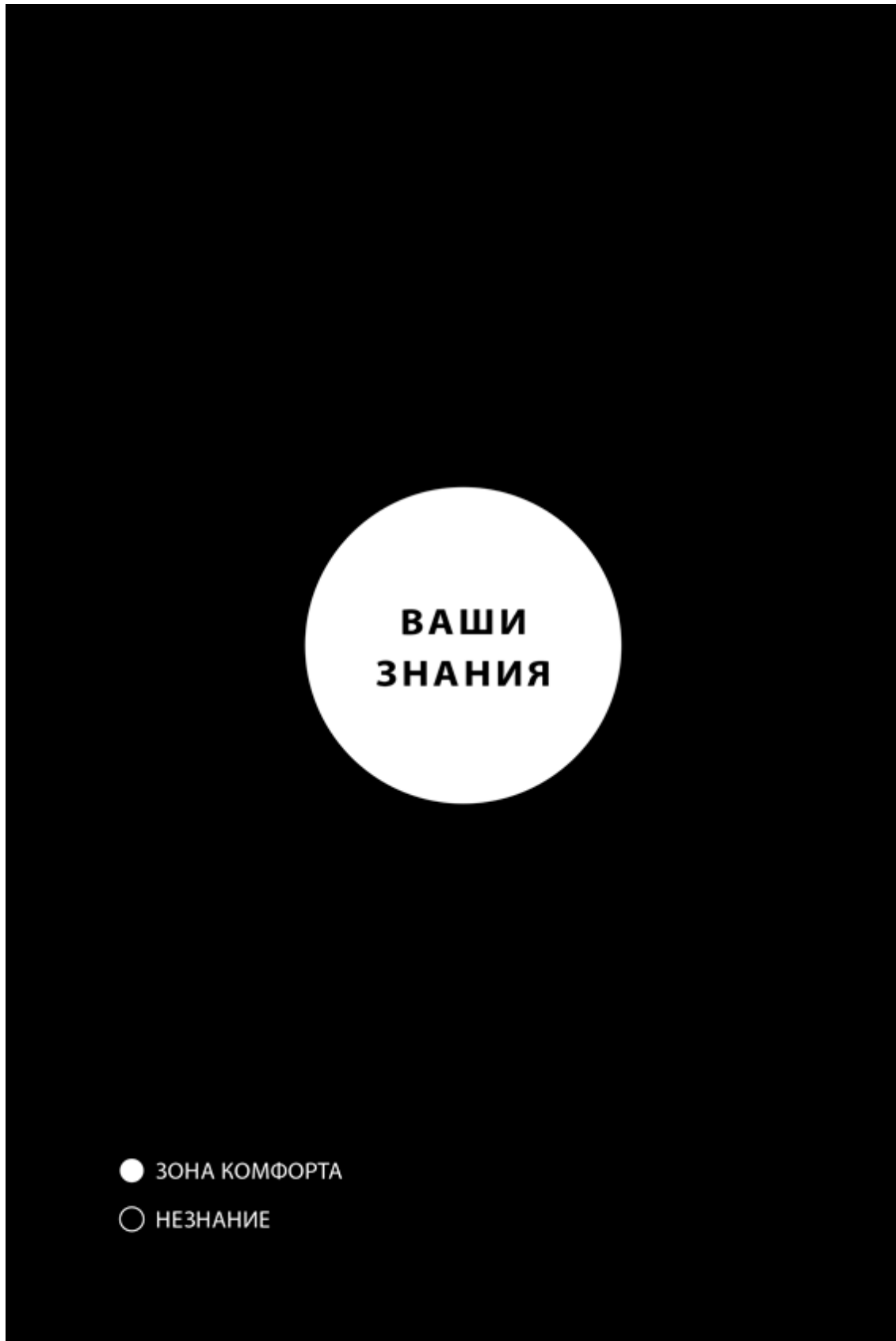
Нейробиолог Майкл Газзанига из Калифорнийского университета изучал эту функцию мозга на примере больных эпилепсией, которые перенесли операцию по рассечению нейронных перемычек между полушариями мозга. Эксперимент проводился с каждым полушарием по отдельности, и Газзанига обнаружил в левом полушарии сеть нейронов, которую он назвал «интерпретатором». Левое полушарие постоянно занято истолкованием информации, оно «всегда находит разумность и порядок, даже там, где их нет»^{4}.

Неудивительно, что мы жадно поглощаем знания во всех формах, ведь они так заманчивы! Знания сулят нам уважение, награды, повышение по службе, они обещают богатство, здоровье, уверенность в себе.

И все же осторожность и здесь не повредит. Когда вам в последний раз предлагали идеальный товар со множеством преимуществ и без малейших недостатков? Проблема знаний – именно в их безусловной пользе. Мы цепляемся за усвоенные знания, даже когда они сковывают нас, мешая, как это ни парадоксально прозвучит, узнавать новое и продвигаться вперед.

^{3} Рок Д. МОЗГ. Инструкция по применению: Как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

^{4} Wolford G., Miller M.B., Gazzaniga, M., 'The Left Hemisphere's Role in Hypothesis Formation', *The Journal of Neuroscience*. 2000.



НОВЫЕ ИДЕИ
СВОБОДА
КРЕАТИВНОСТЬ
ТЕКУЧЕСТЬ
МОЛЧАНИЕ
ВОЗБУЖДЕНИЕ
ОТВАГА
ПРОДУМАЧНОСТЬ
ВОССТАНОВИТЬСЯ
ЗУБИТЬ
РАБОТАТЬ
ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ
УЧЕНИЕ
СВЕТ
ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ
ИНФОРМАЦИЯ
ОСОЗНАНИЕ
ПРОСТРАНСТВО
БЕЗОПАСНОСТЬ
 ГИБКОСТЬ

2. Приверженность известному

Падуя, 1537 г. Андреас Везалий, молодой анатом из Фландрии, входит в городские ворота и направляется к университету. При себе – скудные пожитки, в груди – пламенная жажда знаний, юноша мечтает понять, как устроено человеческое тело. Он попал в нужное место и в нужное время. В эпоху Возрождения расположенная в 35 км от Венеции Падуя быстро превращалась в международную столицу искусств и наук. Везалий поступил в самую знаменитую европейскую школу медицины и анатомии: к тому времени Падуанскому университету было уже более 200 лет^{5}.

Везалий родился в Брюсселе в 1514 г. в семье придворного аптекаря. С детства он был увлечен тайной живого организма. Он отлавливал собак, кошек и мышей и препарировал их^{6}, а позднее украл с виселицы труп, чтобы заполучить скелет^{7}, – дерзость, за которую могли дорого поплатиться и он сам, и его родные. В 18 лет жажда знаний увлекла молодого человека в Париж, где он записался на курс медицины. Там же ему в руки попал труд основоположника анатомии как науки – греческого врача, хирурга и философа Галена из Пергама.

Гален на протяжении столетий оставался крупнейшей величиной в мире медицины. В его трудах отражен широкий опыт лечения пациентов – от раненых гладиаторов до трех римских императоров. И самое ценное: Гален старался объяснить не только устройство человеческого тела, но и то, как оно функционирует. Например, он показал, как звуки голоса возникают в гортани, первым выявил разницу между темной венозной и яркой артериальной кровью. На протяжении веков врачи неколебимо верили каждому слову Галена. Даже в эпоху Возрождения, спустя почти полтора тысячелетия после смерти Галена его описание человеческого тела оставалось главным справочником для медиков и анатомов, основой знаний врача. И Везалий, как все студенты-медики, поначалу был очарован открытиями Галена: они казались такими ясными и убедительными. Но по мере того, как он погружался в анатомические исследования и все более критическим взглядом перечитывал текст Галена, молодой человек начал обнаруживать несоответствия и мелкие ошибки. Его сомнения в истинности некоторых утверждений Галена усилились после посещения публичных и закрытых университетских лекций.

В ту пору анатомический сеанс был заметным событием: в аудиторию битком набивались студенты, приглашали заезжих ученых. Мероприятие проходило под строгим контролем, будто священный ритуал, отступления от традиции и строгих университетских правил считались немыслимыми. Профессор анатомии восседал в стороне от стола хирурга на возвышении, в огромном кресле. Его обязанность сводилась к тому, чтобы зачитывать вслух куски из книг Галена, в то время как хирург проводил вскрытие, а специально назначенный человек демонстрировал аудитории те органы и части тела, которые следовало изучить. И хотя руководили этими сеансами известные ученые, Везалий пришел к выводу, что новое знание при этом не приобретается, единственная цель – подтвердить давние выводы Галена. Слепая преданность Галену заходила настолько далеко, что хирург, держа в руках человеческое сердце и собственными глазами видя его четыре камеры, комментировал, как учил Гален: сердце – трехкамерное. Несколько лет спустя Везалий писал, что любая попытка всту-

^{5} O'Malley C.D., 'Andreas Vesalius of Brussels 1514–1564', Univ of California Press, 1964.

^{6} Bylebyl J.J., 'The School of Padua: humanistic medicine in the 16th century' in Webster, C., 'Health, Medicine and Mortality in the Sixteenth Century', 1979.

^{7} 'Andreas Vesalius (1514–1564). The Fabric of the Human Body', <http://www.stanford.edu/class/history13/Readings/vesalius.htm>.

пить в спор с Галеном казалась недопустимой, «словно я позволил себе втайне усомниться в бессмертии души»^{8}.

Книга Галена отражала устойчивое состояние знания, определенность, зону комфорта. И хотя мы бы сегодня не стали полагаться на древнеримскую анатомию, мы по-прежнему подвластны все тому же заблуждению: всецело доверяем надежности уже добытого знания.

3. Уверенность как шоры на глазах

Уверенные в себе профессионалы полагаются на свой опыт, они выглядят как специалисты и ведут себя как специалисты. Требуется усилие разума, чтобы осознать: они тоже могут поддаться заблуждению.

Даниэль Канеман, психолог

Максимилиан Робеспьер, Галилео Ловано, Бонни князь Лоренцо, Вундед-Ни, королева Шеддок, Пигмалион, Последняя гонка Мерфи, доктор Фауст – какие из этих имен и названий вам знакомы? Группа исследователей во главе с Кэмероном Андерсоном из Бизнес-школы Хааса при Калифорнийском университете в Беркли предложила в начале семестра 243 будущим обладателям степени МВА список исторических имен, названий и событий. Студенты должны были указать, какие пункты списка им знакомы. К реальным названиям исследователи добавили вымышленные – Галилео Ловано, Бонни князь Лоренцо, королева Шеддок и Последняя гонка Мерфи (вы же сразу догадались, верно?). По мнению исследователей, те студенты, которые заявили, будто вымышленные имена им знакомы, проявили крайнюю самоуверенность: они воображают себя более знающими, чем являются на самом деле^{9}.

Повторное исследование, проведенное в конце семестра, показало, что именно эти самоуверенные студенты добились наиболее высокого статуса в своих группах. Соученики относились к ним с уважением, прислушивались, эти люди оказывали наибольшее влияние на принятие общих решений. Андерсон отметил, что другим членам группы эти высоко-статусные коллеги не казались сверхсамоуверенными: напротив, перед ними преклонялись, их самоуверенность воспринимали не как высокомерие или нарциссизм, но как чудесный врожденный дар^{10}.

Оправданная уверенность в себе, основанная на знаниях и компетентности, необходима для выживания и успеха. Недостаток такой уверенности снижает самооценку и сказывается на результатах работы, на отношениях, даже на душевном здоровье и качестве жизни^{11}. И наоборот, судя по исследованию Андерсона, можно сказать, что обоснованно уверенные люди добиваются успеха на избранном поприще, получают желаемую работу и продвижение по службе, заключают выгодные сделки и накапливают деньги на счете^{12}.

Такая уверенность в себе не грозит неприятностями, а вот сверхсамоуверенность может довести до беды. Избыточная самоуверенность – это уже заблуждение, неадекватно высокая оценка своих способностей и ума. Исследование, проводившееся на протяжении пятидесяти с лишним лет, показало, что люди удивительным образом склонны ставить себе оценки «выше среднего» практически по любому поводу. Например, мотоциклист скажет,

^{8} O'Malley C.D., 'Andreas Vesalius of Brussels 1514–1564', Univ of California Press, 1964.

^{9} 'Why are people overconfident so often? It's all about social status', *Haas Now news*, UC Berkeley, August 13, 2012.

^{10} Anderson C., Brion S., Moore D.A., Kennedy J.A., 'Statement Account of Overconfidence' *Journal of Personality and Social Psychology*, March 2012.

^{11} Чаморро-Премюзик Т. Уверенность в себе: Как повысить самооценку, преодолеть страхи и сомнения. – М.: Альпина Паблишер, 2014.

^{12} 'Why are people overconfident so often? It's all about social status', *Haas Now news*, UC Berkeley, August 13, 2012.

что его шансы спровоцировать аварию ниже среднестатистических, а руководители компаний уверены, что их бизнес будет успешнее, чем у большинства конкурентов. Исследования также показали, что 94 % университетских преподавателей оценивают свою работу выше среднего уровня; начинающие хирурги полностью полагаются на диагноз, который они выносят, посмотрев рентгеновские снимки, а психиатры излишне уверены в собственных прогнозах^{13}. Но при всех ее рисках избыточная самоуверенность распространена, потому что приносит очевидные социальные блага. Например, давно известно: избиратели склонны доверять политикам, которые не проявляют даже тени сомнений, и кандидаты понимают, что для победы нужно выглядеть увереннее своих соперников^{14}.

В то же время представители профессий, основу которых составляет накопление знаний и опыта, должны остерегаться: специалист всегда может пасть жертвой собственной самоуверенности и завышенных ожиданий тех, кто обращается к нему. Еще Гераклит более 2500 лет назад замечал, что «люди почитают мудрецов, как будто их чушь – разновидность мудрости».

В 1995 г. Энди Гроув, глава Intel, возмутился тем, как безапелляционно врачи, обнаружившие у него рак простаты, настаивали на хирургическом вмешательстве. Гроув, которому его биограф Ричард Тедлоу дал выразительное прозвище Надо-думать-самостоятельно, не собирался слепо повиноваться совету. Он пережил и нацизм, и коммунистический режим, прежде чем сумел в 1950-х гг. эмигрировать из Венгрии в США, и теперь твердо решил отыскать наилучший способ выжить. Гроув погрузился в чтение литературы и вскоре обнаружил альтернативные варианты лечения. Информация была доступна, но ни один из его врачей не упоминал об этих методах и, по-видимому, не воспринимал их всерьез. Изумившись такой узости мышления, Гроув остановился на брахитерапии (местном облучении). Он спросил специалиста, который проводил процедуру, какой бы метод тот выбрал на его месте, и врач ответил, что, вероятно, операцию. И пояснил Гроуву: «В годы учебы нам вдалбливали: лучший вариант при раке простаты – операция. Видимо, это засело у меня в голове»^{15}.

В статье «Как бороться с раком простаты», написанной им для журнала *Fortune* в 1996 г., Гроув приводит слова доктора Томаса Стэйми, главы кафедры урологии Стэнфордского университета: «Сталкиваясь с тяжелыми болезнями, природы которых мы не знаем, каждый пугается и ведет себя как ребенок, ожидающий указаний от старших. На хирурге лежит огромная ответственность, он должен представить пациенту с раком простаты имеющиеся методы лечения непредвзято, ведь собственное мнение врача не свободно от предрассудков и не всегда опирается исключительно на объективную информацию. До этого идеала нам еще идти и идти».

В реальности специальные знания, которые делают человека экспертом в той или иной сфере деятельности, как раз и сужают его кругозор. Люди, признанные специалистами, лишаются стимула высываться за пределы своей ниши. Специализация становится все более узкой, и поле зрения неуклонно сужается. Эксперты зачастую попадают в зависимость от собственного статуса и уже не хотят перепроверять свои убеждения и тем более признаваться, что чего-то они могут и не знать^{16}.

^{13} Примеры из Dunning D., Heath C., Suls J. 'Flawed Self-Assessment, Implications for Health, Education, and the Workplace', *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 5. December 2004.

^{14} Radzevick, J.R. & Moore D.A., 2011, 'Competing to be certain (but wrong): Social pressure and over-precision in judgment', *Management Science*, 57(1), 2011.

^{15} Grove A., McLean B., 'Taking on prostate cancer', *Fortune Magazine*, May 13, 1996.

^{16} Tetlock P.E., 'Expert Political Judgment: How Good Is it? How Can We Know?', Princeton University Press, 2006.

4. Пределы специализации

*Если вы не можете что-то объяснить простыми словами,
значит вы сами это плохо понимаете.
Альберт Эйнштейн*

Конкуренция на рынке заставляет компании искать специалистов. Тем самым людей поощряют углублять формальное и неформальное образование, но отнюдь не расширять его. В нашем исследовании мы отметили тенденцию: люди все чаще стараются отточить уже приобретенные навыки, не тратя силы на приобретение новых. Многолетнее обучение профессии слишком дорого обходится, нельзя же все бросить и «начать с нуля».

Конечно, у специализации есть свои преимущества, но есть и оборотная сторона: чем компетентнее мы становимся, тем более нам грозит «проклятие знания». Проклятие знания в том и состоит, что чем больше знаешь, тем труднее дается обдумывание и обсуждение этих знаний в доступной форме^{17}. Специалист воспаряет слишком высоко, он не видит, что обычные люди не способны понять его термины и формулировки, и его объяснения лишь умножают недоразумения и отвращают слушателей от знания.

Там, где главная задача – передавать и распространять информацию, проклятие знания обесценивает все достоинства специалиста: аудитория его попросту не понимает. И если специалисту чересчур сложный, перенасыщенный научным жаргоном язык мешает донести до аудитории подлинное знание, то дилетант, напротив, подхватывает кое-какие словечки из этого жаргона и выдает себя за знатока. В обоих случаях аудитория остается в проигрыше – и когда не способна понять настоящего специалиста, и когда доверяется человеку, который ловко использует терминологию как прикрытие для своего невежества.

Глубокие, но слишком узкие познания также мешают обрести свежий взгляд на сложные проблемы. Авторы «Проклятия знания» (The Curse of Knowledge) Чип и Дэн Хит замечают: «Тому, кто имеет знания, не под силу вообразить себе, каково это – НЕ ИМЕТЬ таких знаний»^{18}. Чем глубже человек разбирается в вопросе, тем труднее ему отстраниться и изложить проблемы так, чтобы они стали доступны всем. В любую формулировку вкладывается также и наш собственный взгляд на дело. Накопленные знания и опыт сужают перспективу и видение возможных решений, мы уже не способны мыслить незащищенно, вне узких рамок. В бихевиористской экономике это состояние называется «якорением» – знания становятся «якорем», который не позволяет нашим представлениям сдвинуться с места^{19}.

Учредив премию за новые подходы к борьбе с ВИЧ, фонд «Международная инициатива по поиску вакцины от СПИДа» (The International AIDS Vaccine Initiative), обратился к научному сообществу с призывом: «Создайте наконец эффективную вакцину от вируса-убийцы!» Увы, этим фонд сузил поиск новых решений. Специалисты «заякорили» проблему и стали искать именно вакцину, прочие варианты не рассматривались. Это было ошибкой – ведь другое средство могло оказаться более эффективным. Но, как говорится, «молоток во всем видит гвоздь».

Чтобы привлечь более широкий спектр специалистов, консультант по инновациям Энди Зинга предложил поставить во главу угла проблему (стабилизация белков), а не вариант ее решения (создание вакцины)^{20}. Изменив формулировку, фонд получил 34 заявки

^{17} Heath C., Heath D., 'The curse of knowledge', *Harvard Business Review*, October 2006.

^{18} Heath C., Heath D., 'The curse of knowledge', *Harvard Business Review*, October 2006.

^{19} Tversky A. & Kahneman D., 'Judgment under uncertainty: Heuristics and biases', *Science*, 185. 1974.

^{20} Zynga A., 'The Innovator Who Knew Too Much', *HBR Blog Network*, April 29, 2013.

на гранты от ученых из 14 стран. Их предложения оказались гораздо более новаторскими и разнообразными, и под три идеи были выделены исследовательские гранты.

Если какие-то люди или институты достигают высокого профессионального уровня, то сами их знания превращаются в рамки, ограничивающие способность обдумывать проблему по-новому.

В книге «Экспертное политическое мнение» (Expert Political Judgment)^{21} Филипп Тетлок, профессор психологии и менеджмента Пенсильванского университета, проанализировал свыше 2500 политических прогнозов и сравнил их с реальным исходом событий. Древнегреческий поэт Архилох разделял всех людей на две категории – «лисы» и «ежи». «Лиса» знает много разных вещей, а «еж» – одну, зато главную. Так вот, Тетлок убедился, что «лисы» в целом дают более точные прогнозы, чем великие эксперты – «ежи». Отчасти это происходит потому, что у экспертов поле зрения сужено и они не видят общую картину за пределами своей специальности. Согласно выводам Тетлока, избыток знаний делает прогноз не более, а менее точным. Кроме того, известные специалисты слишком уверены в себе и пренебрегают иными мнениями – у эллинов эта черта называлась гибрис (хюбрис), погибельная гордыня. «Признанные специалисты гораздо самоувереннее коллег, которые живут вдали от лучей славы», – заключает Тетлок^{22}.

5. Злонамеренная слепота

*Большинство людей не понимает того, с чем встречаются,
да и научившись, они не понимают, им же самим кажется,
что понимают.*

Гераклит

Либби – очаровательный город на северо-западе штата Монтана, поблизости от канадской границы; 2600 жителей обитают в узкой долине реки Кутеней, которую некогда прогрыл на своем пути отступавший ледник. Со всех сторон город окружают лесистые горы. Заглянув сюда и увидев уютные кафе, старомодные магазины и наклейки «Я люблю Либби» на каждом углу, вы сочтете этот город обычным для американской провинции. Но здесь, увы, далеко не все типично для США, и за этим живописным ландшафтом и тихими улочками скрывается трагедия.

Вот уже более полувека жители города борются с опасностью асбестоза и других заболеваний, которые вызывает асбест. Эти болезни унесли сотни жизней, поразили три поколения. Уровень смертности в Либби в 80 раз превышает средний показатель по США, и то и дело обнаруживаются новые случаи заболевания. Агентство по охране окружающей среды (ЕРА) назвало эту ситуацию «самой страшной экологической катастрофой за всю историю США», а Либби – ее эпицентром.

Виновница несчастья – шахта по добыче вермикулита, которую в 1963 г. открыла поблизости от Либби горнодобывающая компания WR Grace Company. Беда не в самом минерале, а в породе, из которой его здесь добывали: в ней содержится тремолит, самая вредная разновидность асбеста. Под микроскопом длинные волокна тремолита выглядят словно крюки с шипами: если их вдохнуть, они попадут в легкие, вонзятся в легочную ткань и начнут ее разрушать. В начале 1960-х гг. было точно установлено, что асбест вызывает легочные заболевания. Внутренняя памятка, составленная компанией еще в 1955 г., предупреждала об «опасностях вдыхания частиц асбеста». Работников регулярно отправляли на рентген,

^{21} Tetlock P.E., 'Expert Political Judgment: How Good Is it? How Can We Know?', Princeton University Press, 2006.

^{22} Tetlock P.E., 'Expert Political Judgment: How Good Is it? How Can We Know?', Princeton University Press, 2006.

и снимки показывали ранние симптомы асбестоза, однако заболевших об этом не информировали.

Жители города, в том числе и не работавшие на шахте, постоянно дышали опасной пылью. «Она была повсюду. Такая мелкая, что в воздухе ее не видеть, а вот когда в чашке с кофе осядет, тут и видно», – вспоминал бывший шахтер Боб Уилкинс в радиоинтервью. В 1960-х гг. жители города начали умирать от асбестоза. К 1990 г. заболевания дыхательных путей наблюдались в каждой четвертой семье, похороны проходили практически ежедневно. И все же местные власти, власти штата и страны закрывали глаза на информацию, которая ясно свидетельствовала: в городе происходит нечто ужасное. Никто не принимал мер, город словно бы ничего не замечал, а компания, добывавшая вермикулит, на протяжении 30 лет отвергала саму мысль, что она может быть причастна к массовым смертям.

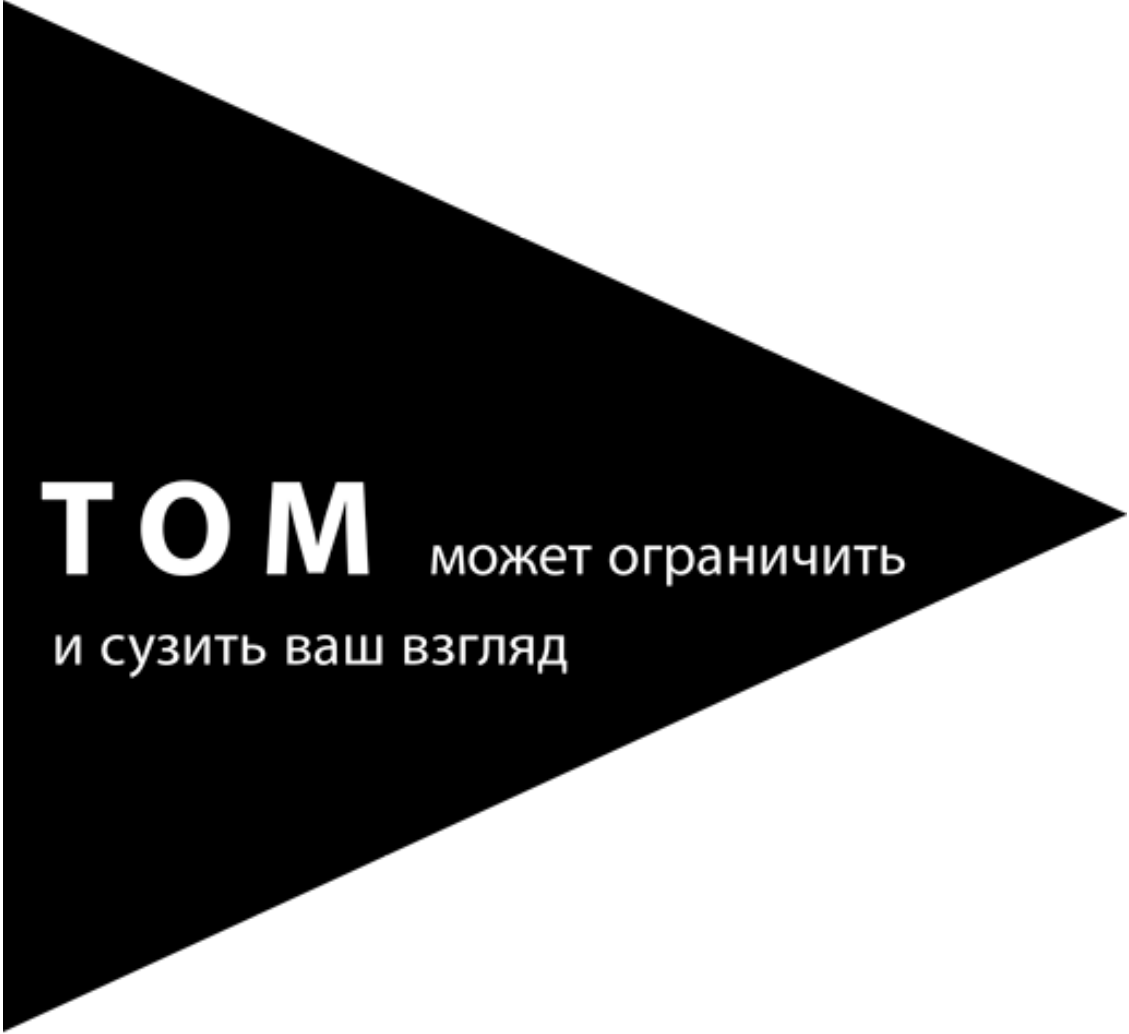
А потом местная жительница Гейла Бенефильд возвысила свой голос. Гейла, «постарше Эрин Брокович, но столь же красноречивая»^{23}, возглавила борьбу за то, чтобы открыть всем глаза на эту трагедию и призвать виновных к ответу. За 40 лет более тридцати ее родственников, в том числе родители, умерли от легочных болезней, а другие близкие, включая дочь и внучку, страдали этим недугом.

^{23} Schneider A. & McCumber D., 'An Air That Kills – How the Asbestos Poisoning of Libby, Montana, Uncovered a National Scandal', Berkley Books, New York, 2004.



Знание, ставшее

О П Ы



ТОМ может ограничить
и сузить ваш взгляд

Казалось бы, подобных масштабов катастрофу со столь трагичными последствиями проигнорировать невозможно. И все же горожане ухитрялись ничего не замечать вопреки очевидным фактам и личному опыту. У большинства погибали друзья, соседи и родственники, а люди продолжали жить, как будто все в порядке. Постоянно в трауре, в буквальном смысле слова задыхаясь, город упорно не желал признавать реальность. Либби – классический пример злонамеренной слепоты.

Когда Бенефильд пыталась говорить с горожанами об этом, реакция была весьма странной. Люди игнорировали факты или уходили от разговора, высмеивали и «забывали» неприятную информацию, спорили, отрицали каждое слово. Особенно скептически воспринимали мысль о какой-либо опасности оставшиеся здоровыми. По их мнению, если бы впрямь существовала такая угроза, кто-нибудь давно бы что-нибудь сделал – врачи дали бы заключение, власти вмешались бы. И что вообще местная жительница, женщина средних лет смыслит в асбестозе? Многие и вовсе утверждали, что их город прекрасен, лучшее, безопасное место, чтобы жить и растить детей, – «всем известно, городок наш в полном порядке»^{24}. На бамперах машин даже появились наклейки: «Я из Либби, и у меня нет асбестоза».

Город разделился: кое-кто прислушивался к речам Бенефильд, остальные и думать об этом не хотели. И хотя считалось, что нравы здесь добрососедские и все друг друга поддерживают, к больным в городе относились в лучшем случае холодно, а порой они сталкивались со злобой и отвержением. Словно весь мир сговорился закрывать глаза на очевидную истину. Даже в Управлении по охране окружающей среды США поначалу скептически отнеслись к донесшемуся из города голосу протеста. Пол Паронанд, руководитель группы, направленной разобраться с ситуацией, говорил: «Если бы такая беда случилась на самом деле, мы бы давно об этом знали. Все бы об этом знали. Конечно же, это полная чушь»^{25}.

Но Бенефильд не сдавалась. И в конце концов в городе появились команды химической очистки, они были одеты в защитные комбинезоны. Оградив доступ к зараженным местам, они принялись тоннами вывозить токсичную почву, эвакуировали семьи и накрывали дома пленкой. Но даже тогда кое-кто в городе продолжал доказывать, что ничего такого не происходит. В Либби открылась клиника лечения асбестоза, но поначалу люди заходили в нее с черного хода, тайком, словно стыдясь признаться, что Бенефильд оказалась права, и ненавидя ее за правоту^{26}. А компания WR Grace отрицала свою вину до последнего, до судебного приговора, который обязал ее выплатить компенсацию всем, кто заболел асбестозом. Постепенно жители города начали осознавать, какая беда с ними стряслась. Наклейки на бамперах сменились на другие: «У нас асбестоз, и мы его вылечим».

Чем бы обернулась эта история, если бы горожане, власти, общественность, когда они в первый раз слышали об асбестозе, честно признались: «Мы в этом не разбираемся и не знаем, что происходит»? Что было бы, если бы исследование началось гораздо раньше? Но все неколебимо полагались на то, что «знали» всегда: их Либби – прекрасный город, лучшее место для семейной жизни. Люди цеплялись за эту уверенность, не оставляя места сомнению и Незнанию, и последствия их упорства были ужасны.

^{24} Goodman A., 2009, 'Interview with Gayla Benefield', *Democracy Now*, April 22, 2009.

^{25} Там же. С. 8.

^{26} Lee S., 'GROUND ZERO'. Residents still counting costs of mining Zonolite Mountain, March 8, 2004 (<http://www.greatfallsribune.com>).

6. Претензия на знание

Принимать на веру прогнозы, сделанные людьми в галстуках, – плохая идея.

Нассим Талеб

В 1974 г. Фридрих фон Хайек озаглавил свою речь при получении Нобелевской премии по экономике «Претензии знания». В ней он предостерегал публику от веры во «всеведение» сторонников классической экономической теории. С тех пор новые исследования подтвердили, что полагаться на предсказания экспертов опасно – они зачастую не сбываются^{27}. В ноябре 2008 г., в разгар финансового кризиса, после краха инвестиционного банка Lehman Brothers, королева Елизавета II посетила Лондонскую школу экономики. Аудитории, состоявшей из известных экономистов, исследователей и студентов, она задала простой и обескураживающий вопрос: «Почему никто не заметил приближение кредитного обвала?»

^{27} Hertz N., 'Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World', William Collins, 2013.

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.

Примечания