

АДАМ ГРАНТ

ПОДУМАЙТЕ ЕЩЕ РАЗ

Сила знания
о незнании

МИ∞

Оглавление

Вступление	9
Часть I. Индивидуальное переосмысление	25
Глава 1. Заходят как-то к вам в голову проповедник, прокурор, политик и ученый	27
Глава 2. Диванный футболист и самозванец	50
Глава 3. Удовольствие быть неправым	77
Глава 4. Бойцовский клуб со знаком «плюс»	103
Часть II. Переосмысление в отношениях	125
Глава 5. Танцы с врагами	127
Глава 6. Неспортивное поведение	156
Глава 7. Заклинатели вакцин и обходительные переговорщики	182
Часть III. Коллективное переосмысление	205
Глава 8. Эмоциональное общение	207
Глава 9. Переписываем учебник	233
Глава 10. Раньше мы так не делали	256

Часть IV. Заключение	279
Глава 11. Уход от тоннельного мышления	280
Эпилог	304
Что делать	314
Благодарности	323
Примечания	329

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 отступить, 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^{1,2}. 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 информации³.

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 следует⁴. Опыт предыдущих тестирований показал, что второй вариант чаще всего неправильный⁵».

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 Иллинойса⁶. 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 необходимости⁷. Однако в недавних исследованиях предлагается другое объяснение: к повышению балла приводит не столько сам факт исправления, сколько сомнение в том, что оно будет верным⁸.

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 делать⁹. 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 сферах¹⁰. 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 and freezing*)¹¹. 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 сварится¹². 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 огня¹³, — 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 заплатились жизнью, не усомнившись в своих намерениях.

В стрессовых условиях люди обычно возвращаются к автоматическим, заученным реакциям¹⁴. 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.

* * *

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 наверх с топорами, пилами, лопатами и десятикилограммовыми 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 инструменты¹⁵. В 1994 году из-за сильного ветра пламя охватило ущелье у горы Сторм Кинг в Колорадо¹⁶. 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% выше¹⁷. «Большинство выжили бы, если бы бросили всё»¹⁸, — 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»¹⁹.

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?²⁰»

Лесные пожары сравнительно редки. В льшую часть жизни нам не приходится за доли секунды принимать решения, по итогам которых наши инструменты угрожают безопасности, 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 них относятся не столько к виду деятельности, сколько к самоощущению.

НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ

