

КТО ЛЮБИТ БЫТЬ НЕПРАВ?

Если вы не готовы оказаться неправы, у вас никогда не возникнет оригинальной идеи.

Кен Робинсон*

Лиор Див, один из основателей и CEO компании Cyberseason, большую часть времени исходит из предположения, что он что-то упускает — более того, что он в чем-то фундаментально ошибается. Именно поэтому у него так хорошо получается находить эффективные меры борьбы с киберпреступностью. Киберпреступность — это подполье, полное «неизвестных неизвестных», где правят легионы злоумышленников-хакеров, без устали изобретающих новые способы пробить брешь в защите систем, которая кажется надежной. Здесь как нигде необходимо свежее мышление.

Цифры говорят в пользу хакеров: всего за двенадцать месяцев, с осени 2016-го по осень 2017 года, объемы фишинга выросли на 2200 %. Фишинг — это рассылка поддельных сообщений от имени заслуживающих доверия отправителей с целью получения доступа к конфиденциальной информации или заражения устройства получателя вредоносными программами. Почти две трети гиперссылок в фишинговых сообщениях приводили к установке программ-вымогателей, блокировавших

* Кен Робинсон (р. 1950) — один из ведущих специалистов в области развития человеческого капитала, международный советник по вопросам развития творческого мышления, систем образования и инноваций в государственных и общественных организациях.

работу файлов на компьютере до тех пор, пока пользователь не заплатит требуемую сумму. Еще 24 % составляли трояны, ворующие сведения интернет-банкинга. Эксперты прогнозируют, что потери от киберпреступности в ближайшие несколько лет составят около шести триллионов долларов. Таким образом, киберпреступность принесет нарушителям закона большую прибыль, чем вся мировая наркоторговля; Стив Морган из Cybersecurity Ventures говорит, что нас ожидает «крупнейшее в истории перераспределение богатства» и «одна из величайших проблем на ближайшие два десятилетия»¹.

Див совершил новаторский прорыв, поняв, что большинство его коллег сосредоточены не на том вопросе, на котором следовало бы: все они искали способы оградить систему от проникновения злоумышленников. Но обратите внимание, какое убеждение заложено в такой формулировке: злоумышленники находятся за пределами системы. «Дело в том, — отмечает Див, — что они уже в системе. В большинстве организаций, где мы внедряем свои решения, мы находим злоумышленника среди сотрудников». И как только это становится понятно, встает очень хороший вопрос: что делать, если исходить из предположения, будто злоумышленник уже находится в системе? Такая формулировка открывает широкий спектр новых решений, потому что задача меняется: отслеживать действия злоумышленников, выявлять их методы и вычислять намерения. Это позволяет трактовать киберпреступность гораздо шире, чем как техническую проблему, и применять более эффективные стратегии, чем ответная реакция в виде сооружения стен и латания брешей. «Проблема кроется не в программном коде, а в людях, — объясняет Див. — Есть противник, который преследует свои цели, дергая за ниточки». Если вы не упускаете из виду, что вам противостоят реальные люди, то ваши решения обязательно будут учитывать, что «они очень и очень изобретательны и неустанно ищут обходные пути».

Решение, предложенное Cyberseason, использует машинное обучение* и искусственный интеллект, чтобы реагировать на угрозы в реальном

* Машинное обучение — класс методов искусственного интеллекта, характерной чертой которых является не прямое решение задачи, а обучение в процессе приращения решений множества сходных задач.

времени, собирая при этом сведения и делая выводы о злоумышленниках и их методах работы. Это решение считается прорывным и инновационным, но если задуматься, то такой подход был очевиден — как только Див задал верный вопрос.

Далее я более подробно расскажу о привычке Лиора Дива исходить из убеждения, что он может быть неправ, и о том, откуда она взялась. Сейчас я хочу подчеркнуть, что эта привычка побуждает его смотреть на любую проблему под разными углами. Как раз поэтому ему и пришел в голову нестандартный вопрос, и как раз поэтому он уделил ему время и внимание. Эту привычку Див любит подмечать в окружающих. Идеальные коллеги для него — «бунтари» (они протестуют против статус-кво), которые, «едва проснувшись, начинают задавать вопросы, потому что понимают, что в мире еще много неизвестного». Таким людям многого удастся достичь, потому что они руководствуются идеей, что всегда можно найти другой, более эффективный способ прийти к цели или вовсе другую цель, и «готовы поставить под вопрос что угодно».

ПОЧЕМУ ВАЖНО БЫТЬ НЕПРАВЫМ

Ничто так не препятствует появлению вопросов, как стремление быть — и считаться — правым во всем. Когда мы убеждены в собственной правоте или считаем, что решение нужно принимать безотлагательно, то хватаемся за готовые ответы и пресекаем дальнейшие вопросы. Мы противимся тому, чтобы начинать процесс поиска, и заставляем других его пресекать.

Напротив, зная, что мы в чем-то неправы, мы остаемся в «режиме вопросов», потому что выходить из него рискованно. Если наше решение очевидно не работает, нельзя обманываться и продолжать считать его верным, — и тогда появляются новые вопросы.

Из этого следует, что, если в нашей частной и профессиональной жизни будет больше областей, где мы перестаем любой ценой стремиться к правоте и чаще позволяем себе ошибаться, у нас гораздо выше шансы прийти к вопросам-катализаторам, до которых ни мы, ни окружающие еще не додумались, — и получить самые правильные ответы. Далее в этой

главе мы рассмотрим примеры людей, осознанно выработавших такие привычки. У них у всех есть кое-что общее. Во-первых, они не забывают о том, что могут быть неправы. Во-вторых, они стараются быть более открытыми и восприимчивыми к информации, которая расходится с их представлениями, и вообще к спорным сведениям. В-третьих, они больше времени проводят с людьми, которые придерживаются других взглядов, располагают другой информацией и готовы указать им на факты, упущенные из виду.

Вопросы не появляются сами собой всякий раз, когда мы неправы. Для этого нужно еще одно условие: мы должны *думать*, что неправы. А большинство из нас способны на это, только когда серьезные последствия ошибок заставляют нас обратиться к вопросам. Иногда для этого нужна новая информация — например, научное открытие. В 2016 году в Китае была обнаружена окаменелость пластинокожей рыбы, насчитывающая 423 миллиона лет. Находка потрясла биологов-эволюционистов: она указывала на то, что именно у этой необычной группы живых существ, плакодермов, впервые наблюдалось строение челюстей, присущее всем современным наземным позвоночным и костистым рыбам. Журнал *Science News* осторожно отмечал, что «новое открытие... вносит вклад в пересмотр представлений о раннем этапе эволюции позвоночных». Палеонтолог Джон Мэйси из Американского музея естественной истории выразился в интервью более откровенно: «Мы теперь поняли, что много лет исходили из неверных предположений»².

Большинство работает в организациях, где ошибки воспринимают вовсе не так благожелательно, а факты, опровергающие то или иное убеждение, не настолько неоспоримы, как в биологии. На работе и в повседневной жизни мы далеко не всегда понимаем, когда следует признать свою неправоту. А если и понимаем, то нечасто так делаем — этому препятствует не только самолюбие, но и разнообразные внешние факторы.

Анита Такер и Эми Эдмондсон задались вопросом, почему организации раз за разом сталкиваются с одними и теми же ошибками и проблемами, несмотря на вдохновляющую миссию и высокую квалификацию сотрудников. Организационное обучение предполагает, что компания в целом учится достигать своих целей благодаря тому, что сотрудники

замечают недочеты, экспериментируют с поиском решений и, как результат, постоянно корректируются стандартные процедуры. Однако в больнице, где проводили исследование Такер и Эдмондсон, рядовые сотрудники не привлекали внимания коллег к проблемным процессам, а отсутствие обратной связи не позволяло повысить продуктивность.

Как выяснили исследователи, причина крылась в комплексе представлений о том, как ведут себя «идеальные сотрудники», — а этот комплекс, к сожалению, поощрял поведение, которое в действительности препятствовало обучению на уровне организации. Более того, стало ясно, что эти «идеалы» не являются чем-то уникальным — они присущи многим организациям. «Например, — пишут Такер и Эдмондсон, — большинство руководителей назовут идеальным сотрудником того, кто легко справится с любой проблемой, не беспокоя ни начальство, ни коллег». Но если проблема наблюдается регулярно, в силу неудачной организации процесса, то подобная молчаливая компетентность гарантирует лишь одно: проблема никуда не исчезнет. С точки зрения организационного обучения «идеальный сотрудник — тот, кто во всеуслышание жалуется и говорит начальству и коллегам о проблемах, несмотря на риск, что его посчитают неспособным справиться с ситуацией самостоятельно»³.

Вряд ли вы укажете «склонность жаловаться и рассказывать о проблемах» в своем резюме или найдете такие слова в объявлении о вакансии. Но Такер и Эдмондсон идут — и призывают вас — идти еще дальше. Идеальные сотрудники, отмечают они, это не те, кто старается не высываться, ладить со всеми и покрывать ошибки коллег; а те, кто сует нос не в свое дело и спешит указать на недостатки. Для этой главы нам важно, что такие люди осознают возможность совершить ошибку, не пытаются выглядеть безупречно эффективными работниками и свободно признают свои промахи. А вообще они мастера задавать вопросы, разрывающие шаблоны; «нормально» — для них это недостаточно хорошо. Они всегда сомневаются в сформировавшихся процедурах и никогда слепо их не придерживаются.

Я рассказываю об этом исследовании, потому что оно подчеркивает значимость групповой культуры — культуры, которая так настаивает на важности избегать ошибок, что парадоксальным образом препятствует

людям делать то, что позволило бы им реже ошибаться. Результаты, полученные Такер и Эдмондсон, свидетельствуют, что лучший способ поощрить желаемое поведение — создать такие условия, в которых оно будет естественным. Это справедливо и для появления вопросов, необходимых для того, чтобы совершенствовать рабочие процессы, — и, добавлю, для перемен к лучшему в любой сфере жизни.

Чтобы посмотреть на ту или иную проблему под другим углом и найти прорывное решение, нужно избавиться от стремления всегда демонстрировать глубокую компетентность. Чтобы у вас возникли правильные вопросы, нужно чаще чувствовать себя неправым.

ВЫДОХШИЕСЯ МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ

Один из самых рассудительных людей, с кем я обсуждал умение принять свою неправоту, — это Джефф Уилке, глава международного потребительского департамента Amazon. В студенческие годы он заинтересовался тем, как творчески мыслящие люди обновляют свои ментальные модели. По сути, все мы носим в голове набор убеждений, как устроена жизнь, и это позволяет нам во многом действовать на автопилоте, а значит, мы имеем возможность направлять рациональное внимание на те области, где действительно требуются новые идеи. Но дело в том, что ментальные модели не вечны, поэтому необходимы механизмы, чтобы их обновлять и корректировать.

Уилке считает, что существуют два основных способа испытывать и подпитывать наши ментальные модели. Первый — в тяжелых жизненных ситуациях. Здесь он вспоминает об исследовании Уоррена Бенниса и Боба Томаса, которые изучали, как меняется человек под влиянием враждебных обстоятельств, заставляющих серьезно задуматься о своей жизни. В критической ситуации мы вынуждены ставить под вопрос свои прошлые убеждения и разбираться в своих ценностях. Такой момент концентрации помогает в дальнейшем точнее оценивать свои действия. Второй способ, менее болезненный и менее зависящий от внешних обстоятельств, — целенаправленно упражняться в постановке вопросов, бросающих вызов нашим ментальным моделям. Уилке подытоживает:

4. КТО ЛЮБИТ БЫТЬ НЕПРАВ?

Если вы никогда не задаете вопросов, избегаете непривычного, уходите от сложных ситуаций, то ваша ментальная модель выдыхается. Но если вы стремитесь исследовать незнакомое, не боитесь ошибаться и показывать свое незнание, — если вам не страшно задавать больше вопросов и, может быть, чувствовать себя неловко, — тогда вы выстраиваете полноценную ментальную модель, которая лучше помогает вам в жизни.

Работа с ментальными моделями затрагивает самый глубокий уровень, на котором возможна неправота, — уровень, где труднее всего и важнее всего сомневаться в себе. Труднее потому, что это требует не только учиться новому, но и отучаться от прежнего; потому, что вопросы такого типа мы реже всего задаем; потому, что это заставляет присмотреться к той информации, о которой большинство людей даже не задумывается.



Сын пришел проводить папу на работу в здание Day 1⁴



В коридоре — провоцирующий вопрос Хантера Фрейера: «Если бы мы отменили все правила автогонок, но устроили соревнование, в котором просто нужно проехать двести кругов по трассе как можно быстрее, какая стратегия была бы выигрышной? Предположим, что гонщик должен остаться в живых»⁵



Внук с бабушкой смотрят на «Сферы» — тропический лес в миниатюре, для творческих идей и грандиозных вопросов



Сын выходит с папой с работы

Все эти основания отмечены в исследовании Мичелен Чи, в центре научного внимания которой концептуальные перемены, или ментальная модель трансформации. Она пишет, что реакция на новую информацию, получаемую в процессе обучения, сильно зависит от того, как происходит обучение. Чаще всего речь идет о *приобретении* новых сведений или *заполнении пробелов* в имеющихся знаниях. Такое обучение никого не смущает — ведь оно обогащает запас знаний. Однако иногда новая информация корректирует существовавшие неверные представления, и результатом становится не «обогащение знаний», а «смена концепции»⁶. Иными словами, вы ошибались и должны исправиться. Это довольно неприятно даже на бытовом уровне — никто не любит, когда факты опровергают его позицию. А если выявляется ошибка на фундаментальном уровне понимания — то, что Чи называет «категорической ошибкой», — это еще обиднее.

Чи также отмечает, что категорические ошибки — неверные ментальные модели — трудно признать, потому что большую часть времени на этом уровне мышления мы прекрасно справляемся с задачами.

Необходимость корректировать привычные убеждения — «редкое явление в повседневной жизни... поскольку в обычной обстановке наши машинальные суждения, как правило, оказываются верны». Сомневаться в своей ментальной модели — это всегда в новинку. В повседневной жизни в корне неверные ментальные модели редки, но Чи указывает, что ошибки на этом уровне служат «фундаментальным источником установившихся ложных представлений» в науке, где из-за приверженности несовершенным моделям люди упускают из виду значимость аномальных явлений. В то же время большинство из нас даже не осознают, что глубинные убеждения во многом диктуют наши решения. Как кислород в атмосфере, ментальные модели обеспечивают нашу жизнедеятельность независимо от того, задумываемся мы о них или нет.

Короче говоря, ошибочность ментальной модели трудно заметить. И если вы хотите, чтобы окружающие — или вы сами — приняли возможность такой ошибки, этому остается только учиться. Чи делает вывод: «Мы недостаточно осознаем необходимость в смене категорий, поскольку естественным образом такая смена происходит крайне редко», поэтому обучение, призванное ее стимулировать, «в первую очередь должно помогать человеку осознавать, что он совершает категорическую ошибку»⁷, всякий раз, как такая ошибка происходит.

Вернемся к Лиору Диву — теперь мы можем оценить, насколько тяжелый труд у таких людей, как он, Джефф Уилке, Майк Инсерра и другие. Див не просто умный человек, он еще и интеллектуально любопытный, как многие из нас. Но Див взял за правило не просто собирать информацию, расширяющую общее понимание той или иной области, не просто наполнять фактами свои ментальные модели, а бросать им вызов. Див говорит о себе и коллегах: «С каждой новой сферой мы знакомимся, не пытаясь утверждать, будто заранее знаем, что нас ожидает. ...Мы знаем, что у нас есть слепое пятно, и его надо почувствовать и обнаружить».

Когда я спросил, как он выработал такую привычку, Див, к моему удивлению, точно назвал момент. Он перешел в третий класс школы и вдруг понял, что не умеет читать. Оказалось, что у Дива дислексия, но никто этого не замечал, потому что у него прекрасная память и он

хорошо запоминал услышанное. Так что он выявил сразу два новых обстоятельства: «Выяснилось не только то, что я не умею читать, но и то, что остальные думают, будто я читать умею». Точнее, даже три: до того момента он и сам считал, что умеет читать. «Мне в детстве как-то не объяснили, что вообще означает “читать”. Я просил читать мне вслух, а потом глядел в потолок и “читал” уже сам». Только когда школьные задания стали достаточно сложными и Див перестал с ними справляться, он был вынужден признать, что с «чтением» у него что-то не так. Обнаружив ответ, он взялся за эту проблему и за год нагнал отставание.

Этот опыт, сильно потрясший Дива интеллектуально, превратился в постоянное убеждение: теперь он часто задумывается о том, что, возможно, упустил из виду какие-то основы, важные для его деятельности, — так же как в детстве неверно понимал, что такое чтение. То, что он научился читать не так, как все, помогло Диву осознать: не всегда самый распространенный способ достичь цели — единственный. Оглядываясь назад, Див говорит, что дислексия сослужила ему хорошую службу: «В мире, где я жил... никто не призывал задавать вопросы. Были правила, полагалось им следовать». Он уверен, что привычка ставить под вопрос свои базовые убеждения не сформировалась бы, не будь он вынужден сделать это в раннем детстве. А теперь, когда привычка сформировалась, он ей не изменяет.

СТАРАЙТЕСЬ ЧАЩЕ БЫТЬ НЕПРАВЫ

По моему опыту, люди, хорошо задающие вопросы, обычно стараются создавать для себя условия, в которых чувствуют себя неуверенно. Задача на первый взгляд странная, но нетрудная. Можно, к примеру, выбирать такие занятия и места, где вам трудно сориентироваться, — это позволит не стесняться своего незнания. Так вы привыкнете обращать внимание на окружающую обстановку и постоянно обрабатывать новую информацию. Сходите на урок гончарного мастерства или шитья и посмотрите, насколько неловкие у вас пальцы (или, как в моем случае, на урок танцев, чтобы обнаружить, насколько неуклюжие у вас ноги). Съездите в незнакомый город (а еще лучше — поживите там!) и научитесь ориентироваться

в метро. Посетите музыкальный фестиваль и познакомьтесь с непривычными для себя жанрами.

Творческие люди знают — чтобы не утратить творческого любопытства, необходимо постоянно себя стимулировать. Стюарт Бранд, создатель легендарного журнала The Whole Earth Catalog («Каталог всей Земли»), основатель сообщества The WELL, консалтинговой компании Global Business Network и фонда Long Now Foundation, на мой вопрос, как ему удается сохранять воодушевление, сразу ответил любимой цитатой из романа Джима Гаррисона: «Каждый день я гадаю, в скольких вещах я грубо ошибаюсь». Бранд говорит, что в жизни старается руководствоваться этим подходом и ежедневно пытается опровергнуть какое-либо ошибочное убеждение. Несколько лет спустя я рассказывал об этой беседе Хассо Платтнеру, одному из основателей SAP, и он с жаром воскликнул: «Точно с такой же мыслью я встаю по утрам!»

Тот, кто стремится понять, в чем ошибается, старается окружить себя людьми, которые всегда скажут ему, если он неправ. Президент Pixar и Disney Animation Studios Эд Кэтмелл советует: «Ищите людей, готовых говорить с вами прямо и искренне, а когда найдете — не упускайте из виду». Конечно, это проще сказать, чем сделать. С рациональной точки зрения вы, наверное, согласитесь, что надо общаться с теми, у кого достанет ума и решимости указывать вам на ошибки в суждениях. Но на деле такие люди часто вызывают раздражение. Популярный экономист Тим Харфорд пишет:

Как ни странно, обратная связь, которая опровергает ваше мнение, — это самая полезная обратная связь, которую только можно представить. Когда я серьезно ошибаюсь, мне очень нужно, чтобы кто-то пробился в мой замкнутый мирок удовлетворенности и объяснил мне, что именно я делаю не так. Но то, что мне нужно, и то, что мне приятно, — разумеется, разные вещи⁸.

Кэтмелл серьезно подходит к тому, как преодолеть это естественное сопротивление критике. Он заставляет себя внедряться на территорию

«неизвестного неизвестного» и всегда прислушивается к слабым сигналам, но главная его заслуга как лидера в том, что ему удается привить такую привычку на уровне организации всей Pixar. У Pixar деятельность более творческая, чем у большинства корпораций; рынок требует от нее ярких и необычных развлекательных продуктов, и два десятка полнометражных фильмов, выпущенных Pixar к настоящему времени, удовлетворяют это требование. Кэтмелл убежден, что поддерживать качество продукции на высоком уровне лучше всего помогает откровенность. Это одно из его любимых слов: «При недостатке откровенности страдает рабочая среда», «Ничто так не важно для творческого процесса, как откровенность». И Кэтмелл прекрасно понимает, какие факторы ей препятствуют.

Я уже упоминал о «мозговых трестах», на которых сотрудники Pixar помогают коллегам увидеть, в чем те ошибаются. На этих напряженных совещаниях дискуссии поощряются, а обратная связь обязательна — Кэтмелл от каждого ждет жесткой критики в адрес режиссера обсуждаемого проекта. Почему? «Потому что на ранней стадии любой наш фильм — дрянь. Это резкая оценка, знаю, но я не стесняюсь в выражениях, потому что иначе не передать, насколько в действительности плоха любая первая версия. Я говорю это не из ложной скромности или самоуничижения. Фильмы Pixar в начале своего пути слабые, а наша задача — сделать их сильными, превратить, как я говорю, из дряни в “не-дрянь”». Другими словами, это привычка заявлять в начале творческого процесса: «Наверное, мы что-то делаем не так». Необязательно это будет справедливо для каждого конкретного проекта, но Кэтмелл знает, что его сотрудникам необходимо сомневаться, чтобы воспринять конструктивную критику.

Я от многих слышал, что «мозговой трест» — опыт тяжелый, но ценный и совершенно необходимый для того, чтобы создавать отличные фильмы. Когда Pixar и Walt Disney Animation объединились в единую корпоративную структуру и руководство Pixar возглавило также и студию Disney, то первым, что было решено распространить на новую территорию, стали именно «мозговые тресты». Президент Pixar Джим Моррис объяснил мне, почему подобные практики обратной связи в творческой

работе, ценность которых, казалось бы, очевидна (особенно в свете успеха Pixar), на деле встречаются редко. Обычно режиссеры отчаянно конкурируют друг с другом за ограниченные ресурсы и каждый стремится продвинуть свой проект на самые выгодные позиции в графике выхода фильмов. Именно поэтому чаще всего команда проекта окажется в выигрыше, если чужие проекты окажутся в затруднительном положении, — на этом фоне успехи будут заметнее, и проект сильнее продвинется вперед. Pixar, напротив, «во многом напоминает киностудию образца 1930–1940-х годов, где каждый прежде всего сотрудник студии» и заботится об успехе всего предприятия. «Из этого следует очень любопытный общественный договор, — поясняет Моррис. — Каждый из присутствующих в тот или иной момент сам попадает в ситуацию, когда обсуждают его проект, и нуждается в помощи других режиссеров». Так что «никто и никогда не приходит туда с целью зарубить чужое детище. Участники дискуссии находятся там, чтобы сказать: “На мой взгляд, то-то и то-то здесь неудачно; вот так это можно исправить”. И это очень воодушевляет, потому что в Голливуде такого почти не бывает».

Аналогичная практика в Disney Animation называется «сюжетным трестом». Беседуя с Байроном Ховардом и Джаредом Бушем, режиссерами «Зверополиса», я был поражен, насколько существенно изменился сюжет фильма за несколько лет работы над ним. Буш говорит, что с каждым фильмом «приходится обнажаться. Фильм — это не просто продукт. В любой проект очень сильно вовлекаешься эмоционально. ...Когда выносишь на обсуждение частичку себя, а тебе говорят: “Это дрянь потому-то и потому-то”, трудно не принимать критику на свой счет». Многочасовой сеанс обратной связи — весьма неприятный опыт. «Но в итоге понимаешь, что выйдешь оттуда с новыми знаниями. Кто-то скажет что-то такое, о чем ты даже не задумывался... так что, как ни странно, этого события одновременно и боишься, и ждешь». Он старается предугадать критику, потому что сам понимает, где в его проекте слабые места. «Обычно перед таким совещанием я говорю себе: “Вот пять проблемных мест, на которые мне, скорее всего, укажут”. А мне указывают на шестое, о котором я даже не подозревал, и оно оказывается еще важнее, серьезнее или принципиальнее».

4. КТО ЛЮБИТ БЫТЬ НЕПРАВ?



Джаред Буш (слева) и Байрон Ховард (справа) рассказывали о роли вопросов в своей работе с тем же вдохновением, с каким снимают фильмы.

После нашей беседы они загорелись желанием отыскать более занимательный стиль постановки вопросов



Уолт Дисней говорил: «Делать невозможное — это весело».
Так сегодня работают в Disney и Pixar Animation

Со стороны может показаться, что в Pixar и Disney Animation царит сплошное веселье, а неизменно оптимистичные сотрудники совместно создают фильмы, которые радуют их самих и зрителей по всему миру. Однако эти люди прилагают много усилий и они достаточно успешны, чтобы им было простительно полагаться на свои инстинкты. И им не менее тяжело, чем всем остальным, если кто-то ставит под вопрос выбранный ими путь.

Еще один действенный способ меньше полагаться на свою правоту — и не только на уровне фактов, но и на более глубоком уровне убеждений и ментальных моделей — больше узнать о когнитивных искажениях. Эта тема широко обсуждается в связи с доминирующей сегодня культурой идей, а благодаря таким бестселлерам, как «Думай медленно... Решай быстро» Даниэля Канемана и «Nudge. Архитектура выбора» Ричарда Талера и Касс Санстейн*, широкая публика стала лучше ориентироваться в особенностях и проблемах когнитивных процессов. Известный пример — предвзятость подтверждения: склонность видеть то, что хочется видеть. Если у нас выработалась гипотеза, что нечто устроено определенным образом, мы склонны замечать и запоминать факты, которые подтверждают нашу точку зрения, и игнорировать те, что свидетельствуют об обратном. Это не осознанный отказ признавать существование таких данных, а подсознательный процесс. И это лишь одно из распространенных когнитивных искажений, а всего их насчитывают больше сотни.

Познакомившись с такой литературой, вы поймете, насколько неосмотрительно бывает следовать своим инстинктам. Рон Друри, основатель новозеландской компании Хего, в беседе со мной объяснил, как это влияет на его принятие решений. «Мне нравится теория управления от Джорджа Костанза**, — рассказывал он, вспоминая известный эпизод комедийного сериала «Сайнфелд». — «Если, следуя инстинктам, ты никак не приходишь к желаемым результатам, попробуй поступать с точностью

* Даниэль Канеман. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2017.

Ричард Талер, Касс Санстейн. Nudge. Архитектура выбора. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

** Джордж Костанза — один из главных персонажей американского телесериала «Сайнфелд». Ярко выраженный невротик, скуп, нечестен, мелочен и завидует чужому успеху. Часто изображается как неудачник, неуверенный в своих способностях.

до наоборот»». Такими средствами Друри стимулирует более творческое мышление — которое, как он знает, особенно важно для молодой компании, стремящейся на равных конкурировать с более крупными и опытными игроками на рынке. Этот подход не только приносит новаторские решения — он означает: «Мы поступаем ровно противоположно тому, чего от нас ждут нынешние лидеры рынка».

Знать о несовершенстве человеческого мышления полезно еще и потому, что это заставляет задуматься о шаблонах в собственном мышлении. Верна ли старая теория о левополушарном и правополушарном мышлении или нет, но за последнее десятилетие нейробиология показала, насколько на самом деле индивидуальны мыслительные процессы. Понятие «нормальное мышление» практически утратило смысл. Как только понимаешь, что люди обрабатывают информацию и применяют ее на практике множеством всевозможных способов, становится ясно, что помешать увидеть истинное положение вещей могут куда более глубокие процессы, чем кажется.

СОМНЕВАЙТЕСЬ В НЕСОМНЕННОМ

Несмотря на популярность книг о когнитивных искажениях и на то, что сегодня очень легко получить доступ к информации, способной убедить нас в нашей неправоте, некоторые исследователи современного общества высказывают опасения, что на самом деле мы все реже ставим под сомнение свои убеждения. Они отмечают, что все более глубокое проникновение информационных технологий в нашу жизнь позволяет нам собрать вокруг себя такие каналы информации, которые будут не только подтверждать наши исходные установки, но и исключать те, что заставляют в них усомниться⁹.

В частности, об этом пишет Чак Клостерман. Чак борется с традиционными убеждениями и высказывает очень смелые точки зрения. В одной из новых книг он пишет: «Мое восприятие действительности до такой степени личное, что оно почти не соотносится с тем, что происходит в мире вокруг меня»¹⁰. Но больше всего мне нравится начало его книги *But What If We're Wrong?* («Что, если мы неправы?»): «Большую часть

жизни я неправ»¹¹. Далее Чак утверждает, что он далеко не единственный: вся история человечества складывается из осознания, что то или иное убеждение, положение или традиционное представление, которым люди руководствовались в прошлом, оказывается глубоко ошибочным. Однако сегодня мы живем, не сомневаясь, что теперь-то установили истину. Казалось бы, по мере того как накапливается знание, мы должны охотнее признавать вероятность, что наши искренние убеждения могут оказаться ерундой. Но напротив, отмечает Клостерман, в современном обществе возвращается «культура несомненности». Он выражает беспокойство, что «мы все ускоряющимися темпами движемся... к идеологии, которая заверяет людей, что они правы в своих убеждениях». С этой «культурой несомненности» необходимо бороться, потому что она «вламывается в разговоры и уничтожает идеи. Она порождает иллюзию простоты, от которой выигрывают люди с негибким мышлением».

Клостерману вторит Роджер Мартин, бывший декан Школы менеджмента имени Джозефа Ротмана при Университете Торонто, ранее консультировавший по стратегическим вопросам компании из списка Fortune 500. Мартин наблюдал за тем, как цифровые сети изменили процесс принятия решений в бизнесе и разработку экономической политики. Комментируя распространенный вывод о том, что поляризация взглядов в обществе возрастает, он предложил новую точку зрения на ситуацию.

На мой взгляд, внимательное рассмотрение различий во мнениях покажет, что обсуждаемые сегодня позиции не намного дальше отстоят друг от друга, чем 25, 50 или 75 лет назад. Однако можно утверждать, что в наши дни люди меньше сомневаются в своих взглядах и строже их придерживаются. А чем больше человек убежден в своем мнении, тем сложнее ему найти удачное решение, когда он сталкивается с другими мнениями, пусть даже недалеко от него отстоящими.

Таким образом, дело не в том, что в эпоху социальных медиа люди более склонны к крайностям, а в том, что утрачивается сама способность сомневаться в своей позиции и развивать ее. «Если вы уверены, что

владеете “истиной”, — отмечает Мартин, — то даже не пытаетесь найти другое решение и мыслите категориями “да” и “нет”».

Для Мартина это особенно значимо, поскольку он высоко ценит умение «мыслить интегративно». В книге «Мышление в стиле “И”»^{*} он пишет, что наиболее инновационно мыслящие люди обладают «способностью удерживать в сознании диаметрально противоположные идеи». Им удастся, «не паникуя и не ограничиваясь одной из альтернатив, производить синтез, который обладает большим потенциалом, нежели каждая из противопоставленных идей в отдельности». Легко понять, что синтез невозможен, если одна или другая позиция принимаются без сомнений и оговорок.

А теперь я расскажу замечательную историю о личном опыте Роджера Мартина — о прорыве, который стал возможен, потому что он смирился с тем, что ошибается. На заре карьеры консультанта Мартин курировал проекты, предоставлял информацию, готовил аналитику и консультировал известные компании. Он был уверен в качестве работы своих сотрудников и гордился красиво сформулированными и тщательно продуманными рекомендациями, которые получали его клиенты. Однако, к несчастью, он регулярно замечал, что по прошествии нескольких месяцев проблема у клиентов появляется снова и снова. Руководство компаний не следовало его советам.

И вот однажды, вместо того чтобы махнуть рукой на очередного «неисправимого» клиента, Мартин решил пересмотреть собственные убеждения в том, каковы задачи хорошего консультанта. Может быть, это он что-то делает не так? Брешь в броне его уверенности позволила появиться на свет совершенно новым вопросам. Раньше он подходил к каждой задаче с вопросом, который казался очевидным: «Как решить проблему клиента?» Теперь же он задумался, не лучше ли спросить: «Как помочь клиенту найти решение?» Как только он переосмыслил свою роль, стал меняться и его подход к работе: консультант помогает решать проблемы, а не дает готовые решения. После этого Мартин начал формулировать новые вопросы для этого процесса — вопросы, которые освобождали

^{*} Роджер Мартин. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры. М.: Юрайт, 2017.

пространство для творческого мышления команды и помогали ей совместно и эффективно тестировать идеи. Любимый вопрос Мартина (а теперь и мой): «Какие условия нужны, чтобы рассматриваемый вариант идеально сработал?» Мартин говорит, что один этот вопрос радикально повысил шансы клиентов на успех, поскольку позволил доводить идеи до совершенства в ходе обсуждения, и при этом авторы предложений не чувствовали, будто критикуют их лично¹².

Еще один полезный эффект такого озарения — чувство, которое испытывает человек в момент, когда спадают «шоры». Это настолько приятно, что начинаешь присматриваться, где еще мог ошибаться или упускать что-то важное. И здесь мы подходим еще к одной привычке, которую выработали многие творческие люди, способные задавать вопросы. Обнаружив, что были неправы (допустим, потому что какое-то начинание потерпело неудачу), они не скрывают этого и не спешат дистанцироваться от ошибки. Напротив, они пристально ее исследуют.

Об умении «правильно проигрывать» достаточно много написано в литературе, посвященной инновационному мышлению, и подробно останавливаться на этой теме я не буду. Хочу лишь подчеркнуть, что для творческих людей это не просто слова, а руководство к действию. Например, Сара Блейкли, основатель компании Spanx, отмечает, что, общаясь с коллегами, часто упоминает о своих неудачах, потому что это помогает создать атмосферу, в которой люди не боятся испытывать новые идеи. Выступая однажды перед всей компанией, она уредила часть доклада подробному рассказу об ошибках, которые совершила. Выступление было веселым: для каждой ошибки Сара подобрала музыкальный отрывок вроде песни Бритни Спирс «Oops! I Did It Again», — но она донесла до слушателей серьезную идею. Лиор Див рассказывает, что настолько озабочен спокойствием сотрудников, совершивших ошибку, что специально оценивает по этому критерию каждый отдел своей компании. Сколько новых идей опробовал отдел и сколько из них оказались неудачными? «Если они недостаточно ошибаются, они недостаточно хорошо работают», — говорит он. Отсутствие ошибок свидетельствует о страхе рисковать.

Одна из многих причин, по которым нам тяжело чаще мириться со своей неправотой, — это страх показаться глупым. А верный признак,

что человек готов признавать свои ошибки, — он задает простые, даже отчаянно глупые вопросы. Адриан Вулдридж, редактор журнала The Economist, рассказал мне случай из своей юности, когда он, начинающий репортер, решил учиться у лучших из лучших. Он познакомился с Бобом Вудвордом*, одним из участников легендарного тандема, прославившегося публикацией материалов о прослушке отеля «Уотергейт», и стал наблюдать за его работой. Вулдридж скоро обратил внимание, что тот задает в интервью такие вопросы, будто не имеет ни малейшего понятия о событиях, которые расследует. Сначала молодой журналист стыдился за старшего коллегу, а потом понял, что напрасно. Не показывая собеседнику, что уже выбрал направление расследования, Вудворд часто получал самые удивительные ответы.

Я вспомнил слова Вулдриджа, когда беседовал с Джеффом Карпом, ученым, проводящим исследования в области биомимикрии. Карп сказал: «Многие вопросы, которые я задаю на совещаниях в лаборатории, довольно просты — с их помощью я стараюсь понять, что было сделано и что означает полученная информация». Он задает такие вопросы, потому что действительно стремится узнать положение дел, но еще на подобных встречах для него важно «показать сотрудникам лаборатории: часто я сам чего-то не знаю и стараюсь узнать». Карп подозревает, что многие участники совещаний, даже если им хорошо понятен тот или иной доклад, могут в чем-то не разобраться, «но не всегда об этом скажут». Показывая себя с уязвимой стороны, он стремится создать атмосферу, в которой каждый верит: «Нужно пытаться понять, а не сидеть молча, не задавая вопросов».

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Хотите услышать о человеке, который на все сто осознает, как важно быть неправым? Расскажу вам об одном из самых смелых топ-менеджеров в части сомнений и поощрения нестандартных вопросов. Уолт Беттингер,

* Боб Вудворд (р. 1943) — американский журналист, редактор газеты The Washington Post, один из самых известных в США журналистов-расследователей.

глава банковской компании Charles Schwab, убежден, что «разница между успешными и неуспешными руководителями — не в качестве принимаемых решений. У любого человека процентов шестьдесят, может быть, пятьдесят хороших решений. Разница в том, что успешный руководитель быстрее понимает, какие 40–45 % были неверными, и корректирует ситуацию, а плохой руководитель продолжает идти тем же курсом и убеждать окружающих, что был прав, даже если это не так». Задумайтесь об этом. Мысль, что в любой группе руководителей наиболее успешен тот, кто быстрее обнаруживает, что был неправ, — отличный стимул проверить эту гипотезу. Из общения с Беттингером я вынес пять приемов, которыми он пользуется систематически и регулярно.

Требовать от прямых подчиненных «предельно честных отчетов». Это не просто слова: дважды в месяц каждый из них представляет Беттингеру обязательный письменный отчет по пяти пунктам (один из них — «Что не работает?»), и каждый знает, что если Беттингер кого-то увольняет, то, скорее всего, из-за проблемы, которая давно назревала, но не была отражена в отчетах. Неудивительно, что эта практика в компании распространилась на всех уровнях.

Прислушиваться к разным точкам зрения. У сотрудников, владельцев компании, аналитиков, клиентов свои взгляды на одни и те же проблемы, и Беттингер взял за правило регулярно выслушивать все стороны. Например, он часто ездит в филиалы компании и идет на контакт со всеми.

Объяснять людям, почему их информация важна. Понимая, что многие не сразу решатся поделиться с ним «честными фактами, вопросами и трудностями», он объясняет, зачем это нужно. «Я так и говорю: “Проблема номер один, с которой я сталкиваюсь каждый день, — это изоляция” — и потом объясняю, в чем она проявляется, и лично прошу помочь мне в этой ситуации».

Давать окружающим возможность тактично сообщить ему: «Вы не понимаете того-то». Даже собственники Schwab и аналитики, работающие с компанией, не говоря уже о сотрудниках, не всегда готовы сказать председателю совета директоров, что он чего-то не понимает или в чем-то неправ. Чтобы добиться от них замечаний, Беттингер формулирует свой

вопрос как воображаемую ситуацию: «Если бы вы были на моем месте, что бы вы делали не так, как мы делаем сейчас?»

Открыто побуждать рядовых сотрудников привлекать внимание к проблемам. В надежде сделать поиск заблуждений нормой Беттингер постоянно напоминает сотрудникам, что ему можно писать и звонить, чтобы рассказать о замеченных проблемах. «Каждый день я получаю около двадцати пяти таких писем от разных сотрудников благодаря тому, что много лет вкладывался в это», — говорит он. Три-четыре раза в год Беттингер оплачивает таким активным сотрудникам командировку в штаб-квартиру в Сан-Франциско — «не в качестве награды, а чтобы поощрить такое поведение».

Каждому, кто хочет изменить условия, в которых работает, стоит взять на заметку осознанный подход Беттингера, призванный «формализовать ответственность, чтобы свести изоляцию к минимуму». Возможно, его приемы не всем подойдут, но любой может начать с вопросов, благодаря которым эти приемы появились. У кого не такой взгляд на ситуацию, как у меня? Как обеспечить приток информации? Как побудить окружающих сообщать мне, что я неправ? О чем я не спрашиваю, хотя стоило бы? Как мне добиться того, чтобы каждый человек в компании творчески исследовал наши убеждения? Беттингер заключает: «Пожалуй, я всегда испытывал страх перед “неизвестным неизвестным”. А просто надеяться, что такая информация придет сама собой, на мой взгляд, опасно». Это напоминает мне слова, услышанные много лет назад от Джеффа Безоса, основателя Amazon: «Если вы в плену шаблонов, надо искать способ их разорвать».

О ПРОИСХОЖДЕНИИ ВОПРОСОВ

Лоуренс Краусс, астрофизик из Университета штата Аризона, до недавнего времени был почетным директором проекта *Origins*, изучающего многие «фундаментальные вопросы, которые лежат в основе главных задач XXI века», связанных с жизнью, здоровьем и комплексными социальными системами. Вскоре после открытия бозона Хиггса в 2013 году Краусс предсказал, что большой адронный коллайдер принесет еще много

новостей в области, которую можно сравнить с «людьми, проведенными сорок лет в камере сенсорной депривации».

В условиях сенсорной депривации, напоминает Краусс, человек, лишенный стимулов, начинает галлюцинировать, а «большинство наших галлюцинаций, в частности теоретическая физика, могут оказаться далеко от истины». Но провозглашать, что будет к истине ближе, Краусс не спешил. Когда его спросили, в каком направлении ждать новых epochальных открытий, он сказал, что не знает: «Я имею в виду, что у меня есть предположения, некоторые идеи, как и у других теоретиков. Но я всегда надеюсь, что я неправ. Я часто говорю, что для ученого самое полезное состояние — это быть неправым или запутаться, а я часто нахожу, что я неправ и запутался одновременно».

Тут слушатели рассмеялись, но Краусс продолжал со всей серьезностью: «Тайны толкают вперед человечество. Незнание вдохновляет больше, чем знание, потому что говорит нам о том, что еще очень многое предстоит выяснить. Ошибаться и не понимать, что происходит, — значит быть более открытым для новых возможностей и готовым оспаривать укоренившиеся представления. Нам выпала удача обладать интеллектом... и заодно развивать осознанность, которая позволяет нам задаваться этими вопросами. Перестать их задавать — это просто трагедия»¹³.