

## Вступление

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

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

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

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

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

Огонь подбирался все ближе, но в двух шагах от казавшейся безопасной вершины Додж остановился и проделал то, что ошарашило всех. Он достал коробок спичек, начал поджигать их и бросать в траву. «Мы думали, у него крыша поехала, — вспоминал позже его коллега. — Нам один пожар на пятки наступает, а он решил второй устроить прямо перед нами». Про себя он подумал: «Видно, этот гал

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

\*\*\*

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

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 измененные ответы негативно повлияют на оценку. Крупнейшая компания Karlap, которая, помимо прочего, разрабатывает тесты, предупреждает учащихся: «Если хотите изменить ответ, подумайте как следует<sup>4</sup>. Опыт предыдущих тестирований показал, что второй вариант чаще всего неправильный<sup>5</sup>».

При всем уважении к опыту я предпочитаю неопровержимые факты. Когда трос психологов проводили подробный обзор

тридцати трех тестов, оказалось, что в большинстве случаев неверный ответ был исправлен на верный. Этот феномен называется ошибкой первого намерения (*first instinct fallacy*).

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

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

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

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

Тем не менее переосмысление дается с трудом не во всех жизненных сферах<sup>10</sup>. Вещи мы обновляем легко и самозабвенно. Меняем одежду с приходом новых трендов. Делаем ремонт в кухне, когда прежний дизайн выходит из моды. А вот что касается

и мнений, здесь мы склонны цепляться за старое. Психологи называют это явление «схватить и застыть» (*seizing and freezing*)<sup>11</sup>. Нам милее покой привычных убеждений, а не дискомфорт сомнений. Вот только эти взгляды становятся хрупкими и уязвимыми раньше, чем утратят прочность наши кости. Мы посмеиваемся над теми, кто до сих пор пользуется Windows 95, но от своих воззрений 1995-го отказываться не собираемся. Мы внимаем тому, что нравится, а не идеям, которые заставляют задуматься.

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

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

Брошенная в кипяток лягушка сильно обварится, и неизвестно — сможет ли двигаться. Зато в нагревающейся воде она быстро сорентируется и ускользает, 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 Мани-Галче должны были принять решение. В идеальном мире у них было бы достаточно времени, чтобы остановиться, проанализировать ситуацию и взвесить возможные варианты. Но, когда меньше чем в сотне метров полыхает пламя, раздумывать некогда. «На большом пожаре нет времени и места сидеть и вести платоновские диалоги об усилении огня<sup>13</sup>, — писал ученый и бывший пожарный Норман Маклин в своей знаменитой, удостоенной премии книге *Young Men and Fire* («Юноши и огонь»), посвященной этой трагедии. — Будь Сократ во главе команды на Мани-Галче, он сгорел бы дотла вместе с остальными, рассматривая ситуацию во всех сторонах».

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

В стрессовых условиях люди обычно возвращаются к автоматическим, инстинктивным реакциям<sup>14</sup>. С точки зрения эволюции это

хорошо, но только при условии, что обстановка не меняется. Пожарные учатся тушить огонь, а не разводить его. Ища спасения, надо бежать от пожара, а не к нему. В нормальных обстоятельствах эта стратегия поможет сохранить жизнь. Но Додж избежал гибели потому, что сообразил: в этом случае привычные реакции бесполезны.

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

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

\*\*\*

Незадолго до неожиданного поступка Доджа пожарные упустили еще одну возможность переосмысления, не заметив очевидного. Прежде чем поджечь траву, он распорядился сбросить балласт — восемь минут они карабкались вверх с топорами, пилами, лопатами и 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 Мани-Галч не единственный инцидент такого рода. С 1990 по 1995 год двадцать три борца с лесными пожарами погибли, не успев оторваться от огня, взрывающегося за ними по склону: они тащили на себе тяжелые инструменты.

из-за сильного ветра пламя охватило ущелье у горы Сторм Кинг в Колорадо<sup>16</sup>. Четырнадцать пожарных — четыре женщины и десять мужчин — не успели добраться до спасительной вершины, хотя оставалось преодолеть всего 60 метров.

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

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

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

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

## НАШИ ИНСТРУМЕНТЫ



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

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

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

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

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

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

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

Обострились разногласия между теми, кого связывало общее прошлое. Одним достаточно упоминания о колоснопреклонении во время государственного гимна, чтобы разорвать дружбу. Другие расторгают брак из-за галочки в выборном бюллетене. Закоснелая идеология разваливает американскую культуру. Даже в важнейшие государственные документы, такие как Конституция, вносят поправки. А как насчет того, чтобы почаще править свою внутреннюю конституцию?

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

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

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

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

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

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

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