

# 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 гложет, вы не в силах ждать еще день, вы должны как можно скорее выяснить...

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

Когда нам хочется что-то узнать, незнание огорчает нас. Естественная реакция на собственное незнание — скрыть его. Но такова участь большинства людей: мы многое 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. Принявшиеся 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, взглянувшись 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 говори-

ли 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, затерявшемся 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

злодействах, 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 пол-

дома: 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 связывалась 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**

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 «таблицки». Но это внешние таблицки, 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 твой души знание изливается вовне.

*Руми, персидский поэт, мистик-суфий*

# ГЛАВА 1

[<<<](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>



# ОПАСНОСТЬ НАНИЯ

## 3

[<<<](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

# 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<sup>1</sup>. 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»<sup>2</sup>.

Жажду 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<sup>3</sup>. 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 по-

стоянно занято истолкованием информации, оно «всегда находит разумность и порядок, даже там, где их нет»<sup>4</sup>.

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.



ВАШИ  
ЗНАНИЯ

● ЗОНА КОМФОРТА

○ НЕЗНАНИЕ

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

НОВЫЕ ИДЕИ  
СВОБОДА  
КРЕАТИВНОСТЬ  
ТЕКУЧЕСТЬ  
МОЛЧАНИЕ  
ВОЗБУЖДЕНИЕ  
ОТВАГА  
ПРОДУМЧНОСТЬ  
ВСТЬ  
ЗУТЬ  
Л  
РДИ  
ОСНА  
УЧЕНИЕ  
СВЕТ  
ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ  
ИНФОРМАЦИЯ  
ОСОЗНАНИЕ  
ПРОСТРАНСТВО  
БЕЗОПАСНОСТЬ  
ГИБКОСТЬ

[<-- Купите книгу на сайте kniga.biz.ua -->](http://kniga.biz.ua)

## 2

# ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ИЗВЕСТНОМУ

Падуя, 1537 г. Андреас Везалий, молодой анатом из Фландрии, входит в городские ворота и направляется к университету. При себе — скучные 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<sup>5</sup>.

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<sup>6</sup>, а позднее украл с виселицы труп, чтобы заполучить скелет<sup>7</sup>, — 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 полутора 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 зарубежных 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 вступить в спор с Галеном казалась недопустимой, «словно я позволил себе втайне усомниться в бессмертии души»<sup>8</sup>.

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 добывшего 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 Faust — 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 MBA 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<sup>9</sup>.

[<<< Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 высокостатусные коллеги не казались сверхсамоуверенными: напротив, перед ними преклонялись, их самоуверенность воспринимали не как высокомерие или нарциссизм, но как чудесный врожденный дар<sup>10</sup>.

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<sup>11</sup>. 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 счету<sup>12</sup>.

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, 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 собствен-