

ГЛАВА 5

Не согласиться, чтобы выиграть

Магия: от коммунизма к скептицизму

Меер Р. Школьник родился 4 июля 1910 года в Южной Филадельфии. В юности он показывал фокусы на вечеринках, хотел стать иллюзионистом и взял псевдоним «Роберт Мерлин». Но приятель убедил его, что это все же чересчур, и Меер остановился на версии «Роберт Мертон». Роберт К. Мертон умер в 2003 году, и «Нью-Йорк Таймс» назвала его «одним из самых влиятельных социологов XX века».

Учредители «Академии инакомыслия» в своем исследовании ссылаются на статьи Мертона, опубликованные в 1942 и 1973 годах. В них сформулированы принципы CUDOS — стандарты деятельности научного сообщества. «Академики» утверждали, что науке следовало бы сохранять идеологическое равновесие и все эмпирические споры разрешать только в рамках профессионального соперничества. По их мнению, эту идею Роберт Мертон воплотил в модели идеального типа самокорректирующегося сообщества, ориентированного на стандарты CUDOS.

«Академия инакомыслия» расширявает аббревиатуру* так:
— коммунизм (данные принадлежат группе);

* По-английски: CUDOS (Communism, Universalism, Disinterestedness, Organized Skepticism) произносится так же, как kudos (честь, слава, почет). *Прим. ред.*

- универсализм, (единые требования к утверждениям и аргументам, независимо от их источника);
- беспристрастность или бескорыстие (бдительность в отношении потенциальных конфликтов интересов, которые могут повлиять на оценки);
- организованный скептицизм (поощрение дискуссионной активности).

Модель Мертонна оптимальна. Он заложил основы социологического анализа науки. В его работах впервые появились термины «ролевая модель», «самосбывающееся пророчество», «референтная группа», «непреднамеренные последствия», «фокус-группа». Он первый социолог, получивший Национальную научную медаль США.

Мертон начал свою научную деятельность в 1930-е годы с исследования институциональных влияний на научное сообщество. Он был свидетелем войн: двух мировых и холодной. Это подтолкнуло его к изучению националистических движений. Работая в этом направлении, Мертон наблюдал, как люди пренебрегали научными интересами в угоду собственным политическим пристрастиям и при оценке знаний явно ориентировались на политические и национальные аспекты.

В 1942 году Мертон написал статью о нормативной структуре науки. Он дорабатывал материал более тридцати лет и опубликовал окончательную версию в 1973 году. Этот двенадцатистраничный документ — отличный свод правил для любой группы поиска истины. Я видела его практическое применение в покерном сообществе и в профессиональных объединениях. Каждый элемент стандарта CUDOS — коммунизм, универсализм, беспристрастность и организованный скептицизм — можно активно применять и адаптировать, продвигаясь к объективности.

Если же группа «дрейфует» от точного мышления к подтверждающему, в первую очередь нужно выяснить, какая из норм Мертонна не соблюдается. При последовательной реализации стандарт CUDOS может стать отличным руководством для каждого, кто учится выигрывать в ставках или принимать работающие решения.

Мертоновский коммунизм: больше значит больше

Коммунизм как один из императивов Мертона (очевидно, он не имел в виду общественный строй) предполагает всеобщую доступность данных. По Мертону, для развития науки необходимо, чтобы ученые делились результатами изысканий с научным сообществом: «Скрытность есть антитеза этой нормы; полная и открытая коммуникация способствует реализации нормы». Таким образом, в научных кругах должно быть принято правило: надлежащее рассмотрение результатов исследований предполагает обязательный доступ к данным и подробному описанию схемы и методов экспериментов. Автор имеет право не разглашать эти сведения до их публикации, но после обнародования результатов он обязан открыть доступ к информации, чтобы сообщество могло ее критически оценить. В противном случае любая попытка достижения точности окажется безрезультатной.

Примерно так же мыслил физик Ричард Фейнман. В лекции 1974 года он описал идеал передачи научных знаний как абсолютную честность, склонность видеть ситуацию с диаметрально противоположных позиций: «Например, если вы проводите эксперимент, сообщите обо всем, что может влиять на результаты, объясните, почему их можно признать недействительными».

Даже ученым нелегко достичь идеала Фейнмана.

В группе принятия решений нужно соблюдать правило: «больше значит больше». Пусть вся информация будет в открытом доступе.

Поощряйте других находить «скелеты в шкафах», то есть атрибутивные искажения в ваших рассуждениях. Сам факт нашего беспокойства и дискомфорта, как правило, указывает, что эту информацию следует включить в «отчет» для группового обсуждения. В большинстве случаев сомнение — это сигнал: «нужно лучше разобраться в ситуации».

Самоуправление в Соединенных Штатах тоже можно рассматривать с точки зрения поисков истины. И в данном случае открытый обмен информацией — это краеугольный камень генерации и проверки решений управления.

Конституция гарантирует свободу слова и прессы, что говорит о важности самовыражения. Но это еще и механизмы, обеспечивающие доступность информации для общества. Правительство служит народу, поэтому общественность имеет право на доступ к данным. Закон о свободе информации служит той же цели. Без свободного доступа к информации невозможно обоснованно оценить деятельность правительства.

Обмен данными, как и другие принципы деятельности групп поиска истины, осуществляется с согласия сторон. Ученые делятся информацией с коллегами, правительство — с народом. Однако участники сообщества по выработке качественных решений не могут и не должны принуждать других открывать доступ к их личной информации. Закон охраняет неприкосновенность частной жизни, коммерческую тайну, интеллектуальную собственность.

В нашей группе мы договорились обмениваться информацией, чтобы искать истину. Бывает, обсуждая решение, мы располагаем не всеми данными. Так случается, если человек, предоставивший информацию, не осознает значимость некоторых сведений. Или участник группы, рассказывая историю, представляет более привлекательной какую-то ее часть (иногда даже неосознанно, автоматически). При этом, как указывает Джонатан Хайдт, каждый из нас — лучший агент по связям с общественностью для самого себя, ведь мы можем по-своему повернуть факты, чтобы предстать в выгодном свете.

Каждый из нас знает, что одно и то же событие можно описать по-разному. Версии сильно отличаются, потому что фокусируются на различных фактах и их восприятии. Это известный эффект Расёмона, названный в честь одноименного фильма Акиры Куросавы. Центральная идея произведения: неполная информация порождает предвзятость. В фильме четыре человека совершенно по-разному

описывают ситуацию, свидетелями которой они стали: соблазнение (или изнасилование) женщины разбойником; дуэль разбойника с ее мужем (была ли дуэль?); гибель мужа (в результате дуэли, убийства или самоубийства).

Мы должны помнить об эффекте Расёмона, даже если при обсуждении не звучат противоречивые заявления. Все равно мы не можем считать одну версию истории точной или полной. Возможно, кто-то наблюдал историю с иного ракурса или чья-то версия будет полнее и объективнее.

Вот почему в рамках группы принятия решений всем участникам дискуссии стоит применять императив Мертона. Представляя свое решение, нужно не забывать о нюансах, которые мы могли упустить, и внимательно добавлять сведения, которые могут быть актуальными. Говоря об оценке чужих решений, мы должны выяснять друг у друга всю необходимую информацию.

Вспомним СЕО, который объяснил проблемы в компании увольнением президента. Обмен данными помог по-настоящему разобраться в этом вопросе. После того как он описал ситуацию, я расспросила его о деталях. Он подробно рассказал о профессиональных проблемах президента, о стратегиях их преодоления. У меня появились новые вопросы, и я получила еще больше информации. В конце концов мы составили достаточно полное представление о случившемся и сделали вывод: решение об увольнении президента было разумным. Просто в итоге все обернулось не лучшим образом.

Обменивайтесь данными. Все эксперты делают это. В частности, поэтому они и становятся экспертами. Они понимают, что обмен данными — лучший способ придерживаться точности, так как в этом случае реакция аудитории — довольно надежный индикатор.

Если профессиональный игрок в покер описывает руку коллеге, количество подробностей зашкаливает. Дилетант подумает: «Зачем столько лишних сведений и несущественных мелочей? Зачем они обсуждают все это?» Описываются позиции каждого игрока; размер ставок и размер банка после каждого действия; что можно

сказать об игре противника или противников в прошлом; как они играли в конкретной игре; как они играли в последних руках в этой игре (выигрывали или проигрывали); сколько фишек было у каждого человека; что вообще известно об оппонентах, что они знают о самом игроке и т. д. и т. п. Эксперты знают: чем больше подробностей, тем точнее оценка качества решений. В таких разговорах значительная часть описаний совпадает, ведь профессиональная игра предполагает реализацию стандартных решений. Вот почему так важны мельчайшие детали: если слушатель получает объективный отчет, его уже не так просто водить за нос, подталкивая к желаемому выводу о качестве реализованных решений.

В одном документальном фильме Джон Мэдден (тренер, занявший место в Зале славы футбола) поделился такой историей. В молодости он посетил тренерский мастер-класс, на котором Винс Ломбарди рассказал об игре, прославившей его команду «Грин-Бей Пэкерс». Аудитория слушала Ломбарди, затаив дыхание, восемь часов. Мэдден вспоминал: «Я пришел туда, полный уверенности в себе. Я думал, что знаю все о футболе, а он восемь часов рассказывал об одной этой игре... И тогда я понял, что ничего не знаю о футболе».

Мы неохотно делимся информацией, которая может «выдать» окружающим недостатки наших решений. В моей группе все было проще: я чувствовала одобрение коллег, если делала шаг в направлении самосовершенствования. Если я делилась нелестной информацией о себе, то могла повысить самооценку благодаря одобрению игроков, которых уважала. Консультируя компании, я призываю клиентов не определять «выигрыш» исключительно по результатам. Одна из составляющих корпоративного успеха — максимально точная, объективная и подробная оценка того, что происходит. Если донести эту мысль до сотрудников, они будут добиваться побед в этом направлении и таким образом усвоят лучшие привычки ума.

Обменивайтесь данными и вознаграждайте членов вашей группы за то, что они щедро делятся информацией.

Универсализм: не казните гонца

Древний регламент, запрещавший убивать гонцов за дурные вести, сегодня напоминает нам о том, что бессмысленно гневаться на информацию, с которой мы не хотим мириться.

В «Жизни Лукулла» Плутарх пишет о том, что царь Армении был предупрежден о приближении вражеских войск. Он казнил гонца, принесшего эту весть, и запуганные посланники уже не решались передавать царю такие сведения.

Совет не казнить посланника можно понять еще и так: нельзя игнорировать или принижать идею лишь потому, что вам не нравится тот, кто ее транслирует.

Правило универсализма Мертона гласит: «Истинные утверждения, независимо от их источника, должны соответствовать заранее установленному критерию — беспристрастности». Личные или социальные характеристики сторонника идеи не могут определять, будет ли она принята.

Если мы негативно относимся к человеку, передающему сообщение, мы закрыты для новой информации и упускаем возможность получить знания. Если же «посланник» нам симпатичен, мы склонны некритично воспринимать его сообщение. Оба варианта крайне неудачные.

Информация обладает (или не обладает) ценностью, независимо от ее источников. Если вы решаете, действительно ли Земля круглая, не имеет значения, кто сформулировал идею: ваш лучший друг, Джордж Вашингтон или Бенито Муссолини. Точность утверждения должна оцениваться независимо от его источника.

Урок универсализма я получила в самом начале карьеры в покере. Я играла, ориентируясь на список карт, который набросал на салфетке мой брат Говард. Для меня это был священный текст. Поэтому, если я видела, что кто-то играет «не по списку», я считала человека плохим игроком. Наблюдая реализации незнакомых мне стратегий, я даже не пыталась объективно их оценить. Я убила гонца, и этот урок дорого мне обошелся.

Мы с Дэвидом Леттерманом совершили одинаковые ошибки. Он длительное время считал, что люди вокруг него — глупцы, и лишь много позже рассмотрел альтернативную гипотезу: «Может быть, это я идиот?» В начале моей покерной карьеры идиоткой была я.

Узнав, что цель списка Говарда — всего лишь обеспечить безопасный старт, я придумала упражнение на развитие универсализма. Едва заметив, что считаю человека плохим игроком, я заставляла себя найти что-то хорошее в его действиях. Затем я делилась наблюдениями с группой, и мы вместе анализировали эти стратегии. Такой подход оказался очень полезным.

Конечно, я освоила новые и выгодные стратегии и тактики. Кроме того, сложилась более полная картина стратегий других игроков. Бывало, стратегический выбор соперника в итоге оказывался неэффективным, но, наблюдая, я глубже понимала игру оппонента и разрабатывала контрстратегии. Иногда приходилось признать, что я недооценила мастерство соперника. Этот опыт позволил мне принимать более объективные решения в играх. И для моей группы упражнение тоже оказалось полезным: обсуждая чужой игровой опыт, мы пополняли собственный.

В каждой группе можно разработать упражнение для развития открытости взглядов, которых требует универсализма. Например, в условиях глубокой поляризации политики мы забываем, что ни у кого из нас нет исключительно хороших или плохих идей. И либералам, и консерваторам было бы полезно следить за прессой и медиа политических оппонентов. Конечно, не для того, чтобы убедиться в идиотизме и никчемности соперников, а чтобы найти, с чем можно *согласиться*. В таком случае мы можем узнать то, чего иначе никогда бы не узнали. Наши взгляды могут стать более умеренными. Мы едва ли найдем много общего, но в любом случае лучше поймем и противоположную позицию, и нашу собственную. Мы будем практиковать то, чему учил Джон Стюарт Милль.

Еще один способ отделить послание от посланника — мысленно «подменить» источник. Если информацию излагает приятный для нас человек, нужно представить вместо него кого-то, кто нам несимпатичен, и наоборот. Это может стать и практикой группы. Обсуждая тему, можно спрашивать друг друга: «Как бы мы отнеслись к этим данным, если бы получили их из другого источника?» Чтобы объективность стала привычной, нужно изначально намеренно скрывать источник обсуждаемых сведений. В этом случае личное отношение членов группы к посланнику не помешает точности оценок.

Джон Стюарт Милль однозначно указывал, что *единственный* способ получить знания и приблизиться к истине — это изучить все возможные варианты мнений. Мы учимся тому, чего не знаем. Мы лучше корректируем свои убеждения. Если мы открыты и объективны, то лучше понимаем и собственную позицию, независимо от того, подтверждает ее проверка или нет. Нам следует быть беспристрастными к сообщениям, из каких бы источников они ни поступали.

Беспристрастность: у каждого есть конфликт интересов, и это заразно

Еще в 1960-е годы научное сообщество не могло определиться, в чем причина роста сердечно-сосудистых заболеваний — в сахаре или жире. В 1967 году трое ученых Гарвардского университета подготовили масштабный обзор актуальных на тот момент исследований, опубликованных в журнале *New England Journal of Medicine*: все они обвиняли жир. Неудивительно, что эта работа сильно повлияла на дискуссию о связи рациона и сердечных заболеваний. Журнал был и остается авторитетным изданием, а исследователи — все трое — работали в Гарварде. Заявления о вреде жиров и безопасности сахара десятилетиями определяли питание сотен миллионов людей и в итоге привели к колоссальному росту показателей ожирения и диабета.

Влияние этого материала на пищевые привычки и здоровье американцев однозначно доказывает реальную силу мнения, которое кажется нам беспристрастным. В сентябре 2016 года в JAMA Internal Medicine вышла статья о работе тех гарвардских ученых. Выяснилось, что ее финансировали производители сахара. Неудивительно, что авторы раскритиковали исследования, связывавшие употребление сахара с сердечными заболеваниями, и поддержали выводы о безопасности глюкозы, углеводов, а также о вреде жиров.

Сегодня ни одного из этих ученых уже нет в живых. Если бы мы могли обсудить с ними тот материал, возможно, оказалось бы, что они даже не ощущали давления заказчиков. По крайней мере, они бы отстаивали свою работу и отрицали, что производители как-то влияли на их взгляды. Такова уж человеческая натура. Тем не менее, если бы об этом факте узнали своевременно, научное сообщество отнеслось бы к выводам скептически, учитывая столь явный конфликт интересов. До 1984 года журнал не требовал указывать источники финансирования исследований, поэтому никто не заподозрил авторов в ангажированности, и в результате здоровье нации серьезно пострадало.

Обычно под конфликтом интересов понимают наличие финансовых факторов, влияющих на принимаемые решения. Но это не исчерпывающее представление. Конфликты интересов «встроенны» в человеческий мозг. Наша интерпретация мира подтверждает наши же о нем представления. Мы не хотим признавать собственное невежество или ошибки. Хорошие результаты мы считаем исключительно собственными заслугами. Если же результаты плохи, мы уверены, что их причины вне нашего контроля. Мы оцениваем себя, других людей, и, как правило, все сравнения — в нашу пользу. По своей природе человек пристрастен.

В начале книги мы говорили о том, как выглядели бы заголовки в прессе, если бы выбор Пита Кэрролла привел команду к победе в Супербоуле. Все славили бы его гениальность. Зная результат, мы «подгоняем» под него свое мнение о решении. И это тоже следует считать конфликтом интересов.

Ричард Фейнман признал, что влияние результатов очень сильно в физике, которую многие считают настолько же точной, насколько $2 + 2 = 4$. Вот что он выяснил. Если ученому известна гипотеза, то, анализируя относящиеся к ней данные, он, скорее всего, ее подтвердит. Цифры могут быть объективными, но подача данных — благодатная почва для предвзятости. Это подтверждают Роберт Маккун и нобелевский лауреат по физике Сол Перлмуттер. В 2015 году в журнале *Nature* они писали, что практика анализа работы с закрытыми результатами распространяется в физике элементарных частиц и космологии, хотя именно в этих областях принято полагаться исключительно на результаты. В описание исследуемых явлений вводится случайная переменная, чтобы аналитики не могли догадаться о результатах экспериментов. Однако этот метод едва ли используется в биологических, психологических и социальных науках. Тем не менее Маккун и Перлмуттер полагают, что такой подход повысит достоверность выводов во многих науках, даже в особенно подверженных предвзятости. Незнание результата обеспечивает беспристрастность.

Безусловно, этот метод ценен не только для науки. Следует учитывать его возможности, когда мы, например, описываем руку в покере, семейный спор или маркетинговое исследование нового продукта. Цель группы — помочь нам беспристрастно принять и оценить решения, поэтому не нужно «заражать» ее предвзятостью, сообщая результат. Если я выиграла руку, то, скорее всего, группа оценит мою стратегию как хорошую. Если я проиграла, наверняка ее признают слабой. Выиграйте дело в суде — и вашу стратегию назовут блестящей. Проиграйте — и вам скажут, что вы допустили ошибки. Мы считаем результаты адекватным индикатором качества решений, как в шахматах.

Если группа не знает результат, она беспристрастно выскажется о качестве решения. Юристы могут тщательно разобрать слушание до оглашения вердикта. Отделы продаж могут оценить свою работу до того, как узнают ее итоги. Брокеры могут проанализировать процесс до фиксации прибыли или убытков. Если вам нужна

рекомендация эксперта, сообщите ему все необходимые сведения, кроме результата. Заведите такую полезную привычку. Именно так поступают многие опытные игроки в покер, если им нужна «экспертиза» проведенной игры.

Я вообще забыла, что можно действовать иначе, пока не стала проводить семинары для новичков. Если я приводила раздачу в качестве иллюстрации, то описывала ее только до момента решения, которое следовало обсудить. Результаты не упоминались. Именно так строится дискуссия в моей покерной группе. И это было полной неожиданностью для участников семинаров. Когда обсуждение заканчивалось, люди смотрели на меня так, будто я бросила их на краю обрыва:

— Подождите! Чем закончилась раздача?

И я давала им красную таблетку:

— Это не имеет значения.

Любую ситуацию можно описать строго до момента анализируемого решения, не упоминая результат, чтобы избежать предвзятости слушателей.

Но результаты — не единственная проблема. Убеждения тоже «заразны». Если аудитория знает, что наше мнение объективно, она, вероятно, сделает все возможное, чтобы оправдать его, иногда даже бессознательно. То есть знания об истинности убеждений достаточно, чтобы возник конфликт интересов. Если же избавить группу от этой первоначальной установки, вероятность конфликта интересов будет ниже. Так полагают Маккун и Перлмуттер.

Еще один способ снижения предвзятости группы — поощрение внимания к противоположным точкам зрения и к положительным сторонам позиции оппонента. Если члены группы решительно не согласны друг с другом, обсуждение заходит в тупик. Арбитр может заставить каждую сторону аргументировать позицию оппонентов — именно так совершенствуются навыки дискуссии. Это помогает не заикливаться на подтверждении собственной позиции, сместить фокус на открытое восприятие противоположного мнения.

Если в такой дискуссии мы преодолеем собственную предвзятость, это будет более значимая победа, чем если мы отстоим свою субъективную «правоту». Вот к таким славным достижениям и должно мотивировать сообщество. И это еще один аргумент за то, чтобы в группе было минимум три человека (два оппонента и рефери).

Чтобы совершенствоваться в точности мышления, недостаточно просто выслушать оппонента. Если два человека придерживаются диаметрально противоположных позиций, есть смысл приложить усилия, чтобы сдвинуться со своего «полюса» и обстоятельно обосновать позицию соперника. Такое упражнение учит глубже понимать и уважать другие точки зрения. В итоге мы уточняем и собственную позицию. Вспомним еще раз Джона Стюарта Милля, утверждавшего, что такая открытость новому — *единственный* способ познания.

Организованный скептицизм: аргументы и дружелюбие

Скептиков незаслуженно обвиняют в том, что у них «плохой» характер. Нам неприятно, если кто-то сомневается в нашей правоте. У таких людей бывает репутация спорщиков и «нарушителей спокойствия». Некоторые даже считают, что «скептик» и «циник» — одно и то же. Однако у настоящих скептиков хорошие манеры, они вежливы и дружелюбны.

Скептицизм не ищет подтверждения истины. Наоборот, он задает вопросы, почему та или иная информация может быть ложной. Признавая существование объективной истины, скептицизм утверждает, что наши знания о ней могут быть неверны. Принцип ставок — одно из воплощений скептицизма — побуждает проверять собственные установки, выяснять, насколько мы уверены в наших знаниях и прогнозах. Это приближает нас к объективной истине.

Группа принятия решений будет работать эффективно, если скептицизм станет главным принципом ее деятельности. Он также поможет выстроить коммуникации, ведь истинный скептицизм не стремится к конфронтации. Грамотно сделанная ставка предполагает обязательный учет неопределенности. Особенно скептически мы должны относиться к информации, которая согласуется с нашей точкой зрения, потому что именно в этом случае высок риск некритически принять подтверждающие доказательства. Если мы не склонны видеть ситуацию с диаметрально противоположных позиций (как предлагает Ричард Фейнман), не стремимся выяснять, где могли ошибиться, не стоит рассчитывать на хорошие ставки.

Если, общаясь в группе, мы всегда будем исходить из признания неопределенности, негативный контекст противоречий исчезнет. Ведь дискуссию мы будем начинать с сообщения о собственной неуверенности (или неполной уверенности). Если мы говорим: «Я на 60% уверен, что официант напутает с заказом», — то так или иначе соотносим свою потенциальную «правоту» с «неправотой». И корректно выраженное несогласие — это также способ признать, что наши представления о мире носят вероятностный характер. Вот почему так важно подчеркивать собственную неуверенность. Мы не станем заявлять о несогласии утверждением: «Вы ошибаетесь!» Мы скажем: «Я в этом не уверен». Оппонента можно спросить: «Вы уверены в этом?» или «Могли бы вы посмотреть на проблему с другой точки зрения?» В этом случае мы соблюдаем принцип неопределенности. Организованный скептицизм приглашает оппонентов к совместному исследованию. Люди более открыты к восприятию иных точек зрения, сформулированных таким образом.

Важно поощрять и практиковать скептицизм. Должность «адвоката дьявола» появилась много веков назад в католической церкви. Эти люди были обязаны оспаривать заслуги христианских подвижников, которых Ватикан намеревался причислить к лику святых. В ЦРУ есть «красные команды», в Государственном

департаменте работает «Канал несогласия». И мы можем внедрять инакомыслие в нашу деловую и частную жизнь. Нам следует создать группу (из коллег, экспертов или друзей и знакомых), которая будет обоснованно указывать нам на слабые стороны наших решений, стратегий, прогнозов и выдвигать альтернативные гипотезы. В любой компании может работать анонимный канал, который позволит сотрудникам выражать несогласие с решениями руководства, выступать против доминирующей идеологии, не опасаясь последствий. Организация должна воспринимать всерьез такую критику, иначе люди перестанут делиться своими взглядами.

Итак, привлекайте к обсуждению «адвокатов дьявола». Если нам нужен совет, мы задаем конкретные вопросы, чтобы побудить другого человека разобраться в наших ошибках. Так мы вызываем его на откровенность. Если уж мы сами просим о «рецензии», «критик» чувствует себя комфортно, указывая на наши промахи или поднимая темы, которые нам наверняка неприятны.

Не стоит питать иллюзий. Объективно оценивать себя и мир трудно. Нам придется культивировать мысли, которых мы обычно избегаем. Группе нужны правила участия, которые позволят обойтись без «перегибов»: оппоненты в споре не должны переходить на личности и выражать пренебрежение друг к другу. И важно подчеркнуть, что даже мягко сформулированное альтернативное мнение может показаться оскорбительным тому, кто не нацелен на поиск истины (стоит еще раз вспомнить случай на шоу Дэвида Леттермана).

Общение с миром за пределами группы

В этой главе я говорила в основном о формировании групп поиска истины и о правилах участия в таких сообществах. Если у «искателя истины» нет ресурса, позволяющего прививать эту культуру

окружающим*, то в «обычном мире», вне своей группы, он будет в меньшинстве. Это не значит, что вне группы поиск истины не имеет ценности. Но нам придется выбрать наиболее конструктивные, цивилизованные инструменты коммуникации, пользоваться ими очень осторожно, идти от простого к сложному. Некоторые принципы общения будут в этом случае особенно полезны.

Во-первых, выражайте неуверенность. Это стимулирует любого собеседника (не только члена группы) делиться информацией и оппонировать нам. Большинству людей неприятно, если спор доказывает их ошибки. Кроме того, многие чувствуют себя некомфортно, критикуя чужие убеждения. Все это вынуждает людей скрывать от нас ценные идеи. Если же мы заявляем, что не вполне уверены в своей точке зрения, собеседник поймет, что ни ему, ни себе мы не навесим ярлык «не прав», и это откроет путь к настоящему обмену знаниями.

Во-вторых, соглашайтесь. Определите, что вы можете одобрить. Укажите собеседнику на общность ваших взглядов, а затем изложите собственное мнение, начиная с союза «и». Не пользуйтесь словом «но». Мы точно знаем: человеку важно, чтобы его идеи находили подтверждение у окружающих. Позиция оппонента (внутри или вне группы) будет менее жесткой, если начать дискуссию с указания на точки соприкосновения (а они, безусловно, найдутся). Подчеркивая общность взглядов с другими людьми, мы естественным образом вовлекаем их в общий процесс познания. Кроме того, открытость чужому мнению позволяет нам самим мыслить точнее.

* Если мы влияем на подбор персонала и идеологию организации, нам проще реализовать все рассмотренные выше идеи. Мы наверняка будем подбирать людей, заинтересованных в поиске истины, поощрять точное мышление и разнообразие мнений. Все это сослужит компании добрую службу. Только активная поддержка такой политики исключает риски подтверждающего мышления, ведь люди с альтернативными взглядами не окажутся в изоляции. Одна из главных проблем «Академии инакомыслия» — как стимулировать большинство осваивать новые мыслительные привычки. Это трудная задача: никто не хочет быть изгоем, особенно если на кону репутация и средства к существованию.

Обнаружив сходство убеждений, собеседник спокойнее отнесется к различиям. Важно подавать новую информацию как *дополнение*, а не *отрицание*. Так слушатель с гораздо большей готовностью воспримет новую точку зрения. Правило простое, но надежное. Допустим, кто-то неполно или неточно излагает факты, а у вас как раз есть нужная информация. Используйте союз «и». Например: «Я согласен с вами в том, что [укажите, с чем именно вы согласны], И...» После «и» сообщите сведения, которые дополняют или скорректируют заявление собеседника. Если в такой ситуации сказать: «Я согласен с вами в том, что [укажите, с чем именно вы согласны], НО...», противопоставления «но», скорее всего, будет достаточно, чтобы оппонент занял оборонительную позицию. «И» — это предложение внести свой вклад. «Но» — это отрицание и отказ от того, что было сказано раньше.

Совершенствуясь в этом направлении, представьте, что ваша задача — избегать слова «нет» в дискуссии. Базовое правило импровизации: реагируя на реплику партнера, нужно ответить «Да, и...» «Да» означает, что вы вступаете в коммуникацию. «И» означает, что вы дополните сказанное ранее. Это отлично работает в любой ситуации, если нужно стимулировать исследовательское мышление. Важно найти общее во взглядах, чтобы поддержать дух партнерства в поисках истины. И если наше уточнение расходится с мнением собеседника, следует пользоваться формулировками, которые идеально маскируют противоречия.

В-третьих, договоритесь о перемирии на время совместного поиска истины. Столкнувшись с эмоциональной реакцией участника такого соглашения, спросите, желает он просто выпустить пар или все-таки хочет получить совет. Если человек не настроен ни с кем советоваться, это нормально. Правила группы он знает. Иногда людям просто нужно дать выход эмоциям. Мне — однозначно. Это в нашей природе. Мы все иногда ищем понимания и сочувствия. Если же человек говорит, что ему нужна именно консультация, значит, он согласен принять регламент группы. (И даже в этом случае действуйте осмотрительно: люди могут просить совета, а на самом деле жаждут услышать подтверждение своих мыслей.)

Раньше я писала о том, что наша группа на время отступает от кодекса, если кто-то из «своих» эмоционально переживает серьезный проигрыш. Очевидно, что заключение временного соглашения с «посторонним» — аналогичное «нарушение». И в этой ситуации вполне уместно спросить: «Хочешь выговориться или думаешь, что делать дальше?»

Наконец, сосредоточьтесь на будущем. Я говорила в начале книги, что мы отлично умеем ставить позитивные цели, к которым приятно стремиться. Проблемы создают промежуточные решения. Их реализация предполагает ответственность за плохие исходы. И такие темы, по опыту Дэвида Леттермана, не способствуют продолжению беседы. Лучше не углубляться в прошлое, а сфокусироваться на том, что человек может сделать для улучшения ситуации. Каждый из нас более рационален в отношении будущего, а не прошлого. Трудно обороняться от того, что еще не произошло.

Представьте, что Дэвид Леттерман сказал бы: «Очень жаль, что все эти чудачки создают для тебя столько проблем. Ты не задумывалась о том, как избежать такой нервозности в будущем?» Лорен Конрад вполне могла заявить нечто «впечатляющее», например: «У меня так много проблем, что я даже не могу думать о будущем». Или «Пока мы с ними в одной связке, и я ничего не могу с этим поделать». Очевидно, что на этом дискуссия и закончилась бы. Возможно также, что Лорен Конрад задумалась бы о выходе из ситуации. Размышляя о будущем, она бы вернулась к теме и попыталась понять причины проблем. Если переключить внимание человека на возможное будущее, он сможет самостоятельно разобраться со своими решениями в прошлом.

Это хороший способ общения с детьми. Чтобы как-то держать в рамках развивающееся эго, их нужно знакомить с реальностью, но совсем не обязательно заставлять их глотать красную таблетку. Морфеус в «Матрице», ожидая в приемной Оракула, наблюдал, как дети сгибают ложки силой мысли и удивляют другими «краснотаблеточными» способностями. В реальной жизни родители не хотят, чтобы по воле детей ножи летали по комнате. Ребенку не по силам

принципы точного мышления. В реальности дети чувствительны к осуждению. Но их можно навести на нужные мысли.

Когда мой сын учился в школе, он весьма красноречиво обвинял учителя в своих плохих оценках. Мне стоило немалых усилий не повторять ошибку Дэвида Леттермана. Обычно я говорила сыну: «Трудно, если попадаетесь такой учитель. Как думаешь, что можно сделать, чтобы в будущем улучшить оценки?» Так мы переходили к конструктивному обсуждению действительно важных вопросов: говорили о подготовке к будущим контрольным; выясняли, какие результаты тестов учитель считает приемлемыми. Личная встреча с учителем также оставила хорошее впечатление и могла положительно сказаться на будущих оценках. Акцент на уже имеющихся результатах (то есть на прошлом) мог бы спровоцировать оборонительную позицию. Будущее всегда «работает» лучше, если мы помогаем детям сосредоточиться на обстоятельствах, которыми можно управлять.

За пределами нашей группы поиска истины нужно сосредотачиваться на будущих целях и действиях, оставлять позади разочарования настоящего и работать над тем, что мы способны контролировать. Личная ответственность перед группой поиска истины тоже в некотором роде портал путешествий во времени. Поскольку каждый знает, что придется держать ответ перед группой, мы заранее задумываемся о том, как это будет происходить. Репетиции помогают мыслить рационально и аналитически, даже когда обстановка к этому не располагает.

Мы подошли к финальной стратегии принятия решений, которую предстоит обсудить в этой книге: как «путешествия во времени» помогут совершенствовать принятие решений. Привлекая к участию свои прошлые и будущие версии, мы становимся собой.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

