

Два типа мышления

В 1894 году уборщица в немецком посольстве во Франции нашла кое-что в корзинке для мусора, и находка повергла в хаос всю страну. находка была обрывками так называемого бордеро, перечня документов, а уборщица — французской шпионкой¹. Она передала бордеро командованию французской армии. Там его прочитали и с тревогой поняли, что в их ряды затесался предатель, продающий Германии важные военные тайны.

Подписи на бордеро не оказалось, но подозрение быстро пало на офицера по имени Альфред Дрейфус, единственного еврея в генеральном штабе армии. Дрейфус был одним из немногих офицеров достаточно высокого ранга, дающего доступ к секретным документам, упомянутым в бордеро. Сослуживцы не любили Дрейфуса. Они считали его холодным, заносчивым и хвастливым.

Армия начала расследование, и в деле появлялось все больше подозрительных эпизодов из жизни Дрейфуса. Один человек сообщил, что видел, как Дрейфус околачивался где-то и кого-то расспрашивал. Другой заявил, что Дрейфус в его присутствии хвалил Германскую империю². По крайней мере однажды Дрейфуса видели в игорном заведении. Шли слухи, что у него, женатого человека, есть любовницы. Явно темная личность!

Французское командование все сильнее проникалось уверенностью, что шпион — именно Дрейфус. Офицеры раздобыли образец

почерка Дрейфуса, чтобы сравнить с бордеро. Почерк совпал! Ну, во всяком случае, оказался похож. Надо признать, были и отличия, но сходство, конечно, не могло объясняться простой случайностью. Однако следствию нужна была уверенность, поэтому бордеро и образец почерка отправили на исследование двум специалистам-графологам.

Первый графолог объявил, что почерк один и тот же! Офицеры торжествовали. Однако графолог номер два был не так уверен. В его заключении говорилось, что, возможно, образцы написаны разными людьми.

То, что мнения специалистов разошлись, несколько обескуражило следователей. Но потом они вспомнили, что второй графолог сотрудничает с государственным банком Франции. Но ведь мир финансов полон влиятельных евреев. А Дрейфус — еврей! Разве можно доверять эксперту с таким явным конфликтом интересов? Решено: тот, кого они ищут, — Дрейфус.

Дрейфус твердил о своей невиновности, но тщетно. Его арестовали, и 22 декабря 1894 года военный суд признал его виновным в государственной измене. Его приговорили к пожизненному одиночному заключению на острове с говорящим названием — острове Дьявола, бывшей колонии прокаженных у берегов Французской Гвианы, на той стороне Атлантики.

Приговор потряс Дрейфуса. Когда его приволокли обратно в тюрьму, он подумывал о самоубийстве, но в конце концов решил, что тем самым лишь окончательно убедит всех в своей виновности.

Последним унижением перед отправкой на остров стала гражданская казнь. С мундира Дрейфуса прилюдно сорвали все знаки воинского различия. Когда отрывали золотой галун, один офицер отпустил антисемитскую шуточку: «Не забудьте, что он еврей. Он, наверное, сейчас подсчитывает цену этого золота».

Затем Дрейфуса прогнали мимо бывших товарищей по оружию, журналистов и зевак. Все это время он кричал: «Я невиновен!» Толпа, однако, осыпала его оскорблениями и вопила: «Смерть евреям!»

По прибытии на остров Дрейфуса заточили в сложенную из камней небольшую хижину. Он не видел ни единого человеческого лица, кроме стражников, которые с ним не разговаривали. На ночь Дрейфуса приковывали цепью к кровати. Днем он писал письма, умоляя французское правительство пересмотреть его дело. Но французское правительство считало вопрос закрытым.

«Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?»

Как ни странно, офицеры, арестовавшие Дрейфуса, вовсе не ставили себе задачу осудить невиновного. С их точки зрения, они проводили объективное расследование на основании имеющихся улик и улики указали на Дрейфуса*.

Однако, хотя самим офицерам расследование казалось справедливым, оно было определенно окрашено их предвзятостью. На них давили, требуя быстро найти шпиона, и они с самого начала питали недоверие к Дрейфусу. Затем, когда колеса машины уже завертелись, у офицеров появился еще один мотив: они должны были доказать свою правоту, а иначе рисковали потерять лицо и, возможно, лишиться должности.

Дело Дрейфуса — пример психологического явления, которое называется «директивно мотивированное рассуждение» или, чаще, просто «мотивированное рассуждение». Это значит, что мы позволяем подсознательным мотивам влиять на выводы, которые делаем³. Лучшее определение из всех, которые мне попадались, дал психолог Том Гилович. По его словам, когда мы хотим, чтобы нечто оказалось правдой, мы спрашиваем себя: «Могу ли я в это

* Следует заметить, что обвинение смухлевало и утяжелило одну чашу весов Фемиды, представив на суде как вещественное доказательство набор поддельных писем, обличающих Дрейфуса. Однако историки не считают, что следователи с самого начала знали о невиновности Дрейфуса и намеревались принести его в жертву. Скорее, они уверились в его виновности в ходе расследования и решили сыграть не по правилам, чтобы наверняка добиться осуждения. *Здесь и далее: прим. автора, если не оговорено иное.*

поверить?» — то есть ищем причину поверить. Когда же мы не хотим во что-то верить, мы спрашиваем себя: «Обязан ли я этому верить?» — то есть ищем причину, по которой можно отвергнуть рассматриваемое утверждение.

Когда офицеры начали расследовать дело, они смотрели на сплетни и косвенные улики через призму вопроса: «Могу ли я принять это как доказательство вины?» Их ошибка заключалась в излишней доверчивости и уже имеющейся мотивации подозревать Дрейфуса.

Когда графолог номер два сообщил следствию, что почерк Дрейфуса не соответствует почерку на бордере, офицеры спросили себя: «Обязаны ли мы этому верить?» — и нашли причину не поверить — предполагаемый конфликт интересов у эксперта номер два из-за его еврейского происхождения.

Следствие даже обыскало дом Дрейфуса на предмет улики, но ничего не обнаружило. Тогда следователи спросили себя: «Можем ли мы по-прежнему верить в виновность Дрейфуса?» — и нашли подходящее объяснение: «Он наверняка успел избавиться от компрометирующих его документов»⁴.

Может быть, вы никогда не слышали термин «мотивированное рассуждение», но с самим явлением наверняка знакомы. Оно встречается повсюду под разными именами: нежелание признавать факты, склонность выдавать желаемое за действительное, предвзятость подтверждения, партийная лояльность, поиск рациональных отговорок, самооправдание, чрезмерная самоуверенность, заблуждение. Мотивированное рассуждение так глубоко заложено в нас, что иметь специальное название для него кажется даже немного странным; может быть, его следует называть просто рассуждением.

Когда люди радостно репостят ссылки на статьи, подтверждающие их взгляды по поводу Америки, капитализма или современных детей, а статьи с противоположным мнением игнорируют, это именно оно. Когда в отношениях с новым возлюбленным появляются тревожные звоночки, а вы старательно ищите им невинные оправдания, это именно оно. Когда мы думаем, что делаем львиную долю

работы, а коллеги тем временем бездельничают, — это именно оно. Если коллега допускает ошибку в работе — это из-за некомпетентности, а если я, то это из-за стресса. Когда закон нарушает политик из неприятной нам партии, это подтверждает коррумпированность всей партии, но если оступился политик «из наших» — это просто единичный случай нечестности.

Еще 2000 лет назад греческий историк Фукидид описывал ход мыслей греческих полисов, которые верили, что могут освободиться из-под власти Афин: «[Они]... больше руководствовались слепым желанием, нежели разумным предвидением: люди обыкновенно питают неосторожные надежды на то, чего горячо желают, а нежелательное отвергают рассудком»⁵. Это пока самое раннее упоминание мотивированных рассуждений, которое мне удалось найти. Но я не сомневаюсь, что и за много тысяч лет до Фукидида люди сердились или смеялись, видя, как собеседник выдает желаемое за действительное. Будь у наших палеолитических предков письменность, мы могли бы прочесть на стене пещеры: «Уг дурак он думать он самый лучший охотник на мамонта».

Рассуждение как оборонительная война

Сложность с мотивированным рассуждением в том, что его легко заметить со стороны, но изнутри никогда не чувствуешь, что рассуждаешь мотивированно. Когда мы рассуждаем, нам кажется, что мы объективны. Справедливы. Беспристрастно рассматриваем факты.

Однако ниже уровня сознания мы, как солдаты, обороняем свои убеждения от угрожающих им фактов. В сущности, образ дискуссии как битвы с врагом зашит прямо в языке, поэтому о рассуждении трудно говорить, не скатываясь в военную терминологию⁶.

Мы говорим *«отстаивать, защищать»* свою точку зрения», словно она — крепость, построенная для отражения атак. Убеждения бывают *глубоко укорененные, хорошо обоснованные, зиждятся на фактах, подкреплены* аргументами. Они *стоят на прочном фундаменте*. Мы питаем *твердое убеждение и непоколебимую веру*.

Аргументы мы рассматриваем как разновидность нападения или защиты. Если мы допустим неосторожность, оппонент может *пробить брешь* в наших рассуждениях или *сбить влет* нашу идею. Какой-нибудь аргумент может *вывести нас из равновесия*. Противник *бросает вызов, наносит удар по нашим позициям, подрывает их* (как сапер), *не оставляет от них камня на камне*. А мы ищем доказательство своей точки зрения, чтобы *укрепить и усилить* ее. Со временем наши убеждения *кристаллизуются*, то есть обретают прочность камня. Мы *окапываемся и огораживаемся*, как солдаты в траншеях, чтобы укрыться от вражеского огня.

А когда мы позволяем себя переубедить, мы считаем это *капитуляцией*, словно впускаем врага в стены города. Она неизбежна, когда нас *обезоружили*. Осознавая, что проигрываем, мы можем *оставить позиции, уступить, сдаться*, будто отступая в ходе сражения*.

В следующих нескольких главах мы подробнее рассмотрим мотивированное рассуждение, или, как я его называю, взгляд солдата. Почему наше мышление так устроено? Полезно или вредно для нас мотивированное рассуждение? Но сначала я с радостью сообщу, что история бедняги Дрейфуса на этом не заканчивается. На сцену выходит новый персонаж.

Пикар добывается пересмотра дела

Познакомьтесь: полковник Жорж Пикар. С виду совершенно обычный человек — от такого не ждешь, что он начнет раскачивать лодку.

Пикар родился в 1854 году во Франции, в Страсбурге. У него в роду было много правительственных чиновников и солдат, и он

* Даже у вроде бы вполне мирных слов, если покопаться, обнаруживаются военные корни. Например, «возразить» означает «сказать, что утверждение оппонента неверно», однако первоначальное значение этого слова — «ответить ударом на удар». А «ошеломить», то есть удивить, застать врасплох, раньше значило «оглушить противника неожиданным ударом по шлему».

быстро сделал хорошую карьеру во французской армии. Как большинство его соотечественников, он был патриотом. Как большинство его соотечественников, он был католиком. И опять-таки, как большинство его соотечественников, он был антисемитом. Не агрессивным, конечно. Как человек из хорошего общества, он считал пропаганду против евреев, например тирады в националистических газетах, дурновкусием. Но сам окружающий воздух был пропитан антисемитизмом, и Пикар впитал с молоком матери презрение к евреям.

Поэтому в 1894 году Пикар легко поверил сообщению, что единственный еврей в генеральном штабе французской армии оказался шпионом. Когда Дрейфус на суде отстаивал свою невиновность, Пикар внимательно наблюдал за ним и пришел к выводу, что это притворство. А во время гражданской казни, когда с Дрейфуса срывали знаки различия, именно Пикар отпустил ту антисемитскую шуточку: «Не забудьте, что он еврей. Он, наверное, сейчас подсчитывает цену этого золота».

Вскоре после того, как Дрейфуса отправили на остров Дьявола, полковника Пикара продвинули по службе, назначив главой департамента контршпионажа — того самого, который расследовал дело Дрейфуса. Пикару поручили собрать дополнительные улики против Дрейфуса на случай, если приговор подвергнут сомнению. Пикар начал поиски, но ничего не нашел.

Однако скоро у него появилась другая, намного более важная забота: еще один шпион! Обнаружились новые клочки сопроводительных писем, полученных немцами. На этот раз явным виновником оказался французский офицер Фердинанд Вальсен Эстерхази. Эстерхази, пьяница и азартный игрок, сидел по уши в долгах — а значит, у него был весомый мотив продавать французские тайны Германии.

Однако, рассматривая письма Эстерхази, Пикар начал замечать кое-что еще. Этот четкий наклонный почерк был ему странно знаком... Он напомнил полковнику то самое бордеро, с которого все началось и которое приписали Дрейфусу. Может, это просто

фантазия разыгралась? Пикар нашел бордеро и положил его рядом с письмами Эстерхази. Сердце у него упало. Почерк был абсолютно идентичен.

Пикар отнес письма Эстерхази армейскому эксперту-графологу — тому самому, который свидетельствовал на суде, что почерк на бордеро принадлежит Дрейфусу. «Да, эти письма и бордеро писал один и тот же человек», — согласился графолог.

«А если я скажу вам, что эти письма были написаны совсем недавно?» — спросил Пикар. Графолог пожал плечами. В таком случае, очевидно, евреи научили нового шпиона подражать почерку Дрейфуса. Но Пикар не нашел этот аргумент убедительным. Холодея от ужаса, он все ближе подходил к неизбежному выводу: они осудили невиновного.

У Пикара оставалась последняя надежда — запечатанное в архиве досье с уликами, которые были представлены на суде. Сослуживцы уверяли Пикара: одного взгляда на эти документы достаточно, чтобы убедиться в виновности Дрейфуса. Пикар достал досье из архива и изучил его содержимое. Но полковника вновь постигло разочарование. Насколько он мог видеть, дело, в неоспоримости которого его убедили, не содержало никаких весомых доказательств — только домыслы.

Пикар был возмущен позицией своих товарищей по оружию: они стремились только сохранить лицо. Им было все равно, что невинного человека осудили гнить на каторге. Пикар настаивал на пересмотре дела, командование было против, и сопротивление перешло в настоящую вражду. Пикара отправили на опасное задание, надеясь, что он погибнет. Когда он все же вернулся живым, его арестовали по обвинению в разглашении военной тайны.

Но через десять лет, отсидев в тюрьме и выдержав многочисленные новые судебные разбирательства, Пикар добился своего. Дрейфуса помиловали и восстановили в армии в прежнем чине.

После этого Дрейфус прожил еще 30 лет. Родные вспоминают, как стоически он держался во всех испытаниях, хотя годы, проведенные на острове Дьявола, бесповоротно подорвали его здоровье.

Настоящий шпион — Эстерхази — бежал из страны и умер в нищете. А Пикара продолжали преследовать враги, которых он нашёл среди армейской верхушки. Однако в 1906 году его назначили военным министром. Это сделал французский премьер-министр Жорж Клемансо, который проникся уважением к Пикару за его позицию в истории, впоследствии названную делом Дрейфуса.

Всякий раз, когда Пикара спрашивали, почему он так поступил — почему неустанно трудился, чтобы раскрыть истину и оправдать Дрейфуса, рискуя собственной карьерой и даже свободой, — Пикар всегда отвечал одинаково и очень просто: «Это был мой долг».

«Правда ли это?»

Дело Дрейфуса раскололо Францию надвое и потрясло весь мир. Но меня в нём больше всего интересует психология неожиданного героя, полковника Пикара. У Пикара, как и у его сослуживцев, была куча мотивов поверить в вину Дрейфуса: Пикар не доверял евреям вообще, а к Дрейфусу питал личную неприязнь. Кроме того, он знал: если невиновность Дрейфуса вскроется, это дорого обойдётся всем участникам дела. Это будет колоссальный позор для армии и большой удар по собственной карьере полковника. Но Пикар, в отличие от своих коллег, не поддался этим мотивам и не стал путать правду с ложью, а правдоподобное — с неправдоподобным.

Ход рассуждений Пикара, приведший его к осознанию невиновности Дрейфуса, — потрясающий пример того, что специалисты по когнитивной науке иногда называют «рассуждение, мотивированное точностью». В отличие от директивно мотивированного рассуждения, рассматривающего все факты через призму вопросов «Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?», рассуждение, мотивированное точностью, рассматривает все через призму вопроса «Правда ли это?».

Пикар искал дополнительные свидетельства против Дрейфуса, ожидая и надеясь их найти, однако не обнаружил ничего убедительного. Исследовав почерк Эстерхази, Пикар смог заметить

его сходство с почерком на бордере, предположительно принадлежавшем Дрейфусу. Когда Пикару предложили удобное объяснение («Наверное, нового шпиона просто научили имитировать почерк Дрейфуса»), он не счел его достаточно правдоподобным. А когда он изучал судебное дело, в неопровержимость которого всегда верил, то смог увидеть, что улики против Дрейфуса совершенно неубедительны.

Если директивно мотивированное рассуждение можно уподобить мышлению солдата, отрицающего враждебные факты, то рассуждение, мотивированное точностью, подобно мышлению разведчика, составляющего карту стратегически важной территории. А что лежит вон за тем холмом? Это мост через реку, или глаза меня обманывают? Откуда ждать опасности? Где можно срезать путь? Какие возможности предоставляет эта местность? О каких участках у меня недостаточно сведений? И насколько надежны те сведения, что у меня есть?

Разведчика нельзя назвать равнодушным. Он может горячо надеяться, что тропа окажется безопасной, что противник слаб или что на пути есть удобный мост — именно там, где его армии нужно перейти реку. Но превыше всего — стремление узнать, что там на самом деле, а не обманывать себя, рисуя на карте мост, если в действительности никакого моста нет. Смотреть на мир взглядом разведчика — значит желать, чтобы твоя «карта» — восприятие себя и окружающего мира — была как можно более точной.

Конечно, все карты — несовершенные подобиya реальности, и разведчик это знает лучше кого бы то ни было. Стремиться к точности карты — значит осознавать пределы своего понимания и не забывать, какие области на нее нанесены приблизительно или полностью неверно. И еще это означает постоянную готовность изменить свою точку зрения, если поступит новая информация. Когда смотришь на мир взглядом разведчика, никаких «угроз» твоим убеждениям не существует. Если обнаруживается, что раньше ты в чем-то ошибался, — отлично: значит, отныне твоя карта станет точнее, а это принесет только пользу.

Видение мира может помочь или помешать правильному решению

Каждый день нам приходится принимать решения и выносить суждения о самых разных вещах. Чем менее искажено ваше восприятие реальности, тем удачнее будут принятые решения.

Именно взгляд разведчика не позволит вам впасть в самообман, когда дело касается трудных вопросов, которые люди склонны затушевывать якобы рациональными отговорками. Например: надо ли мне пройти обследование на предмет такой-то болезни? Не пора ли списать убытки и закрыть бизнес, или это значит сдать слишком рано? Возможно ли вообще исправить отношения с этим человеком? Насколько вероятно, что мой муж (или жена), который(-ая) сейчас не желает иметь детей, потом передумает?

На работе могут возникнуть другие трудные вопросы. Действительно ли мне следует уволить этого подчиненного? Сколько времени готовиться к завтрашней презентации? Правда ли, что моей компании пора привлекать внешние инвестиции в большом объеме, или я просто ищу быстрый способ подкрепить самооценку? В самом ли деле этот продукт нуждается в дальнейших улучшениях перед выпуском на рынок, или я просто тяну время, боясь сделать решительный шаг?

Именно взгляд разведчика побуждает нас ставить под вопрос свои предположения и испытывать на прочность планы. Что бы вы ни предлагали — добавление новой функции к приложению для телефона или маневр во время боевых действий, — спросите себя: «По каким наиболее вероятным причинам мой план может потерпеть неудачу?» Это позволит предусмотреть неблагоприятные обстоятельства и укрепить ваш план как раз на такие случаи. Если вы врач, это значит рассмотреть альтернативные диагнозы, прежде чем остановиться на своей первоначальной догадке. Как спрашивал себя один талантливый клиницист, подозревая у пациента, например, пневмонию: «А если это не пневмония, что еще это могло бы быть?»⁷

Даже если вам сперва показалось, что задача не имеет никакого отношения ко взгляду разведчика, присмотритесь внимательнее: обычно оказывается, что все же имеет. Например, большинство людей представляют себе работу адвоката следующим образом: он обязан приводить всевозможные доводы в пользу своей стороны, а это вроде бы свойственно мышлению солдата. Однако, когда адвокат выбирает себе дела и готовится к защите, ему нужно четко представлять как сильные, так и слабые места дела. Адвоката, считающего, что он выиграет дело одной левой, может ждать жесткое пробуждение от грез в зале суда. Именно поэтому опытные юристы часто называют объективность и скептицизм по отношению к себе в числе самых важных навыков, приобретенных в ходе карьеры. Как говорит один знаменитый адвокат, «когда ты молод, тебя снедает жгучее желание помочь подзащитному, и ты все время твердишь себе: „Я не вижу никакого слона. Здесь нет никакого слона. В особенности здесь нет серого слона с розовой ленточкой на шее...“»⁸

В отношениях с другими мы строим у себя в голове сюжеты, которые нам, при взгляде изнутри, кажутся просто объективными фактами. Например, жена думает: «Муж ко мне равнодушен, не уделяет мне внимания», а муж: «Я уважаю ее границы и стараюсь не дышать ей в затылок». То, что один человек сочтет проявлением непосредственности, другой посчитает откровенной грубостью. Но чтобы рассмотреть иные интерпретации фактов — даже чтобы поверить, что иная интерпретация возможна, — нужен взгляд разведчика.

Как сделать, чтобы другие были с вами честны? Станьте человеком, который радуется истине, даже если она причиняет вам боль. Вы можете сколько угодно уговаривать мужа или жену откровенно сообщать вам обо всех проблемах вашего брака или подчиненных — обо всех проблемах на работе, но, если вы, услышав правду, занимаете оборонительную позицию или начинаете выдвигать встречные обвинения, вряд ли с вами станут говорить начистоту. Никто не хочет быть вестником, которому за дурные вести отрубают голову.

Взгляд солдата	Взгляд разведчика
Рассуждение подобно военным действиям: я обороняюсь, а на меня нападают	Рассуждение подобно составлению карты
Решить, чему верить, помогают вопросы: «Могу ли я этому поверить?» и «Обязан ли я этому верить?»	Решить, чему верить, помогает вопрос: «Истина ли это?»
Обнаружить свою неправоту — значит потерпеть поражение	Обнаружить свою неправоту — значит сделать карту точнее
Ищи факты, чтобы подкрепить и защитить свои убеждения	Ищи факты, которые сделают карту точнее
Родственные понятия: директивно мотивированные рассуждения, поиск оправданий, отрицание, самообман, выдача желаемого за действительное	Родственные понятия: рассуждения, мотивированные точностью, поиск истины, открытие, объективность, интеллектуальная честность

«Солдат» и «разведчик» — архетипы. На самом деле чистых «разведчиков» не бывает, как не бывает и чистых «солдат». В разные дни, в разных контекстах мы вооружаемся то одним, то другим взглядом.

Биржевой брокер может на работе вести себя подобно разведчику: проверять свои предположения относительно рынка и радоваться, когда выясняется, что они были неверны. Но после этого он приходит домой и в личной жизни руководствуется взглядом солдата, не желая признать, что в его браке есть проблемы или что он может быть в чем-то неправ. Предпринимательница может мыслить как разведчик, рассказывая подруге о своей компании и вслух задаваясь вопросом, верен ли выбранный ею план... А назавтра на работе превращается в солдата, рефлексивно занимая оборонительную позицию, когда совладелец компании этот план критикует.

В каждом из нас живут разведчик и солдат. Но некоторые люди в некоторых ситуациях отчетливее проявляют качества разведчика. Как Пикар, они искренне стремятся выяснить истину, даже если в душе надеются на другой исход, и менее склонны соглашаться

с неубедительными, но удобными доводами. Они в большей степени мотивированы выходить в большой мир, испытывать свои теории на практике и обнаруживать свои ошибки. Они осознают, что их карта мира может быть неверной, и с большей готовностью меняют свое мнение. Моя книга расскажет вам, *что именно* эти люди делают правильно и чему мы можем у них научиться, чтобы самим перейти от мировоззрения солдата к мировоззрению разведчика.

Для начала давайте воспримем солдата всерьез. Почему мы зачастую предпочитаем его мышление? Почему оно так стойко? Иными словами, если взгляд разведчика — настолько замечательная штука, почему люди не прибегают к нему все время? Этому посвящена следующая глава «Что именно защищает солдат».



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

