

I

Коллективная слепота

1

9 августа 2001 г. Хабиб Закариас Муссауи, 33-летний французский гражданин, уроженец Марокко, поступил в международную летную школу компании Pan Am в Игане, Миннесота^[1]. Школа, оснащенная высокоточным тренажером-авиасимулятором, предлагала полный курс обучения управлению гражданскими самолетами. На первый взгляд Муссауи, приятный в общении, любознательный и, по всей видимости, богатый, ничем не отличался от остальных курсантов, желавших научиться пилотировать реактивные авиалайнеры. Но уже через два дня у инструкторов возникли подозрения. Плату за обучение, \$ 8300, он внес наличными – стодолларовыми купюрами^[2]. А кроме того, он проявлял довольно необычный интерес к устройству двери кабины пилотов – и все время расспрашивал о том, в каком режиме проходят полеты над Нью-Йорком и его окрестностями.

Сомнения были настолько серьезными, что через два дня после зачисления персонал сообщил о новом курсанте в отделение ФБР в Миннесоте. Муссауи тут же арестовали. Агенты ФБР его допросили, а затем обратились за ордером на обыск его квартиры, но не сумели убедительно обосновать свой запрос. Но самое главное, они не смогли связать все, что знали о Муссауи, с более широкой угрозой – исламским терроризмом, – и человек, подозреваемый в нарушении иммиграционных законов, поступил в летную школу за несколько недель до крупнейшей в истории террористической атаки.

После терактов 11 сентября начались многочисленные расследования с целью выяснить, почему американская разведка с ее штатом в десятки тысяч человек и общим бюджетом в десятки миллиардов долларов не пресекла столь дерзкий замысел. И многие

из тех, кто проводил эти расследования, пришли к выводу, что неспособность предотвратить атаку – это катастрофический провал.

Сильнее всего критиковали ЦРУ. В конце концов, это агентство и создавали именно для координации действий разведывательного сообщества против угроз, особенно тех, что исходили из-за границы. С конца 1998 г. или с начала 1999-го – иными словами, с того момента, когда Усама бен Ладен одобрил террористические атаки, – у разведслужбы было почти два с половиной года, чтобы воспрепятствовать осуществлению плана. Они этого не сделали. Ричард Беттс, директор Института исследований войны и мира им. Арнольда Зальцмана, назвал трагедию «вторым Перл-Харбором для США». Майло Джонс и Филипп Зильберцан, два ведущих эксперта в области разведки, писали о «величайшем провале в истории ЦРУ».

И если учесть свидетельства, накопленные за несколько лет до 11 сентября 2001 г., то у нас, возможно, возникнет искушение согласиться с этими словами. «Аль-Каида»^[3] еще в 1993 г. нарушила религиозное табу на теракты с участием смертников. В разведывательных сводках об арабских террористических группировках постоянно упоминался бен Ладен, сын богатого саудовского бизнесмена. Ричард Кларк, некогда заместитель помощника госсекретаря США по разведке в администрации Рональда Рейгана, а позже национальный координатор по безопасности, говорил: «Похоже, существовала какая-то организующая сила, и возможно, это был он. Единственное, что было общего у террористических группировок, – это он».

2 сентября 1996 г. бен Ладен публично объявил войну Соединенным Штатам, записав сообщение, в котором говорил о своем желании уничтожить «угнетателя ислама». Его резкое заявление все больше распространялось среди мусульман, чьи гражданские права были ущемлены. Срок жизни половины террористических организаций не превышал и года, и только 5 % из них смогли продержаться десять лет. «Аль-Каида» оказалась долгожителем. Она отличалась от остальных^[4].

Идея обратить самолеты в оружие циркулировала в террористических кругах почти десять лет. В 1994 г. группа алжирцев захватила самолет в Алжире и предположительно собиралась направить его на Эйфелеву башню. В конце того же года Том Клэнси написал триллер о том, как «Боинг-747» врывается в здание американского Капитолия^[5]. Книга заняла первую строчку в списке бестселлеров The New York Times. В 1995 г. полиция Манилы выпустила подробный доклад о плане террористов-смертников обрушить самолет на штаб-квартиру ЦРУ.

В 1997 г. Айман аз-Завахири – заместитель бен Ладена – подтвердил серьезность намерений «Аль-Каиды», организовав массовое убийство туристов в Египте: жертвами стали 62 человека, в том числе дети. На глазах у гражданки Швейцарии ее отцу отрезали голову. Швейцарская федеральная полиция пришла к выводу, что эту операцию финансировал бен Ладен. В отличие от прежних террористических группировок, «Аль-Каида» словно стремилась причинить страдания как можно большему числу людей, в том числе невинных.

В 1998 г. жажда насилия против Соединенных Штатов заставила бен Ладена зайти еще дальше. Он распространил фетву, в которой говорилось: «...убийство американцев и их союзников – как гражданских лиц, так и военных – это личный долг каждого мусульманина, и исполнить его можно в любой стране, где представится такая возможность». 7 августа, после одновременных взрывов бомб в Найроби и Дар-эс-Саламе, погибли 224 человека и получили ранения более 4000. В Найроби взрывное устройство содержало около 900 кг тротила.

7 марта 2001 г., за полгода до атаки на Всемирный торговый центр, русские представили доклад об «Аль-Каиде» со сведениями об активных сторонниках бен Ладена среди старшего командного состава пакистанской армии – в отчете приводилось тридцать одно имя, – а также о расположении пятидесяти пяти баз в Афганистане^[6]. Вскоре после этого египетский президент Хосни Мубарак

предупредил Вашингтон, что террористы планируют напасть на президента Буша в Риме, используя самолет, начиненный взрывчаткой. Министр иностранных дел движения Талибан сообщил американскому Генеральному консулу в Пешаваре, что «Аль-Каида» планирует нанести сокрушительный удар по Америке. Он боялся, что ответ американцев уничтожит его страну.

В июне 2001 г., всего за несколько недель до поступления Муссауи в летную школу в Миннеаполисе, Кеннет Уильямс, аналитик ФБР в Аризоне, разослал коллегам электронное письмо. В нем говорилось: «Цель этого сообщения – проинформировать Бюро и Нью-Йорк о возможности того, что Усама бен Ладен направляет скоординированные усилия на зачисление студентов в университеты и колледжи гражданской авиации». Он извещал штаб о необходимости проверить все летные школы в стране, побеседовать с персоналом и составить перечень всех арабских курсантов, которые обращались за учебной визой. Этот «меморандум из Финикса» вошел в историю – но никого не побудил к действиям.

Имея такие улики, критики просто уничтожали разведку, ведь та даже не сумела выявить заговор, не говоря уже о том, чтобы внедрить к врагу своих агентов. Объединенный комитет сената пришел к выводу: «Самая фундаментальная проблема... в неспособности нашего разведывательного сообщества сопоставить факты, имевшиеся в его распоряжении до 11 сентября 2001 г. и свидетельствовавшие о желании террористов выбрать для атаки объекты, которые являются символами Америки».

Такая оценка влекла за собой осуждение, а возможно, и гибель. Ответ ЦРУ был демонстративно дерзким – и, вероятно, это можно понять. Разведчики защищались, утверждая, что замыслы террористов разгадать легко – но только задним числом. Они ссылались на исследование психологов Баруха Фишхоффа и Рут Бейт, которые незадолго до поездки Ричарда Никсона в Китай просили людей оценить вероятность тех или иных исходов исторического визита. Установят ли Китай и США постоянные

дипломатические отношения? Встретится ли Никсон хотя бы раз с Мао Цзэдуном? Назовет ли Никсон свою поездку успешной?

Визит стал для Никсона триумфальным, но самым интересным было то, как участники опроса вспоминали свои оценки. Например, те, кто предсказывал катастрофу, говорили о том, с какой радостью они предчувствовали успех. По словам Фишхоффа, «испытуемые вспоминали, что исход удивил их меньше... чем следовало бы ожидать». Фишхофф назвал это явление «подкравшимся детерминизмом»^[7].

Если применить это к теракту 11 сентября, можно сказать, что замысел предстал невероятно ясно после события – но был ли он так очевиден до него? Или здесь тоже отличился «подкравшийся детерминизм»? А может, ЦРУ осуждали за допуск атаки, которую в то время было трудно выявить среди обилия других угроз?^[8]

Такая страна, как Соединенные Штаты, сталкивается с огромным количеством опасностей. Террористические группировки разбросаны по всей планете. Разведка постоянно регистрирует переговоры в интернете, большая часть которых – всего лишь хвастовство или пустые угрозы. Разведывательные структуры могли бы расследовать все угрозы, истощив при этом свои ресурсы. Но этот «сверхконтроль» вряд ли мог стать улучшением. Как выразился один из руководителей контртеррористических подразделений, задача заключалась в том, чтобы выявить «факторы риска в море факторов риска»^[9].

Для ЦРУ и его защитников 11 сентября было не провалом разведки, а признаком сложности случая. Споры не утихают до сих пор. Одни говорят, что разведка пропустила очевидные сигналы тревоги. Их оппоненты утверждают: агенты ЦРУ сделали все, что только могли, а заговоры, как печально известно, трудно раскрыть до того, как все произойдет.

И мало кто думал о том, что ошибаться могут и те и другие.

2

После своего основания в 1947 г. ЦРУ неизменно придерживалось строгой политики найма сотрудников. В организацию отбирали лучших из лучших. Потенциальных аналитиков не только тщательно проверяли – прошлое, полиграф, кредитная и финансовая истории, – но и заставляли проходить психологические и медицинские тесты. И несомненно, нанимали только людей незаурядных.

«Два главных экзамена – это тест типа SAT для проверки интеллекта и психологический профиль, призванный оценить умственное состояние, – рассказал мне ветеран ЦРУ. – Тесты отсеивают всех, кто не показал выдающихся результатов в обоих испытаниях. В том году, когда я подавал заявление, они принимали одного кандидата из двадцати тысяч. Когда в ЦРУ говорят о найме лучших, они не бросают слов на ветер»^[10].

Тем не менее все эти рекруты очень похожи друг на друга: белые мужчины, англосаксы, протестанты, граждане США. Это распространенное явление при наборе сотрудников иногда называют «тягой к себе подобным»: мы склонны нанимать тех, кто выглядит и мыслит подобно нам. Среди людей, разделяющих наши взгляды, допущения и убеждения, мы чувствуем себя уверенней. В скрупулезном исследовании ЦРУ Майло Джонс и Филипп Зильберцан писали: «Первый неизменный атрибут идентичности и культуры ЦРУ с 1947 по 2001 г. – это однородность персонала в отношении расы, пола, национальности и классовой принадлежности (по сравнению с остальной Америкой и миром в целом)»^[11]. Вот какие данные по набору кадров приводит Управление генерального инспектора:

В 1964 г. в Управлении национальных оценок подразделение ЦРУ не было ни одного чернокожего, ни одного еврея, ни одной женщины и лишь несколько католиков... В 1967 г. выяснилось,

что среди приблизительно 12 000 сотрудников ЦРУ, не занятых офисной работой, всего 20 афроамериканцев. По словам бывшего высокопоставленного сотрудника и специалиста по подбору персонала, в 1960-е гг. агентство не нанимало ни афроамериканцев, ни латиноамериканцев, ни представителей других меньшинств, и так продолжалось вплоть до 1980-х гг. <... > До 1975 г. разведывательное сообщество Соединенных Штатов открыто запрещало принимать на работу гомосексуалов^{[12][13]}.

В июне 1979 г. на агентство подали в суд за то, что оно не продвигало по службе сотрудниц оперативных подразделений, но год спустя дело было урегулировано во внесудебном порядке. Вскоре после этого агентство заплатило \$ 410 000 за гендерную дискриминацию сотруднице с 24-летним стажем, а в 1982 г. – \$ 1 млн по коллективному иску с теми же обвинениями. И все же ЦРУ не изменило политику найма персонала. «На деле все осталось прежним», – отметил один аналитик^[14].

В 1980-х гг. сотрудник ЦРУ так писал о своем опыте работы в агентстве: «...в тайную службу набирали с таким расчетом, что новые сотрудники оказывались очень похожими на тех, кто их нанимал: белые, почти все – англосаксы, выходцы из среднего и высшего класса, с гуманитарным образованием... Одни белые, мало женщин, мало представителей этнических меньшинств, даже тех, что из Европы. Другими словами, разнообразия даже меньше, чем среди тех, кто помогал создавать ЦРУ»^[15].

В 1999 г. на конференции «Разведка США и окончание холодной войны» из тридцати пяти выступавших тридцать четыре были белыми мужчинами. «Исключением оказалась белая женщина, представившая докладчика, которому предстояло говорить во время официального банкета»^[16]. Из 300 участников конференции все были белыми – кроме пяти человек.

Данные о религиозной принадлежности сотрудников, определяющих приоритетные задачи ЦРУ, официально не публикуются, но Джонс и Зильберцан отмечают: «...на основании того, что мы знаем об однородности Лэнгли, можно предположить, что среди них мало или совсем нет мусульман»^[17]. Это подтверждает бывший штатный сотрудник ЦРУ: «Мусульман практически не было».

После окончания холодной войны разнообразия стало еще меньше. Лауреат Пулитцеровской премии Тим Вейнер в своей книге «ЦРУ. Правдивая история» приводит слова Роберта Гейтса, который в начале 1990-х был директором ЦРУ, и они подтверждают, что агентство неохотно принимало «тех, кто хоть в чем-то отличался от остальных; тех, кто отклонялся от норм и правил; тех, кто плохо смотрелся в костюме и галстук; тех, кто не обладал командным духом. Из-за характера тестов, через которые мы пропускали людей, – психологических, и не только, в агентство было трудно попасть кому-то с уникальными талантами».

Бывший оперативный сотрудник рассказывал, что в 1990-х гг. в ЦРУ господствовала «чисто белая культура». За несколько месяцев до теракта 11 сентября в «Международном журнале разведки и контрразведки» (International Journal of Intelligence and Counterintelligence) напечатали статью, в которой говорилось: «В разведывательное сообщество с момента его создания набирали белых протестантов из высшего общества, причем не только потому, что это был правящий класс, а потому, что эта элита считала себя гарантом и защитником американских ценностей и американской этики».

Время от времени однородность в ЦРУ вызывала недовольство политиков, знавших о положении дел. Их тревожило то, что ЦРУ не отражало характер того общества, ради защиты которого создавалось. Политики считали, что увеличение доли женщин и этнических меньшинств поможет другим выйти на первый план, и хотели создать рабочий коллектив, в котором бы не так сильно проявлялась дискриминация. Но, похоже, у «знающих людей»,

посвященных в тайны ЦРУ, в рукаве всегда был припрятан козырь. Стоит дать слабину в поиске талантов, говорили они, и это поставит под угрозу безопасность всей нации. Собирая команду бегунов для участия в эстафете, вы приглашаете самых быстрых. Если все они одного пола и цвета кожи – что с того? Использование *любого другого* критерия, кроме скорости, ухудшит результат. И ставить политкорректность выше национальной безопасности неприемлемо.

Идея взаимно обратных отношений совершенства и разнообразия имела давнюю историю. В Соединенных Штатах она сформировала основу аргумента с далеко идущими последствиями. Аргумент этот предложил в Верховном суде США Антонин Скалиа в таких словах: либо разнообразие, либо «супер-пупер». Если разнообразный коллектив из работников, студентов, из кого бы то ни было возникает сам собой в результате стремления к эффективности – это одно. И совершенно другое дело – отдавать предпочтение не эффективности, а разнообразию и, вероятно, подрывать те самые цели, которые и побудили сделать такой выбор.

Подберите «разнообразную» команду бегунов – и она просто проиграет эстафету. Для бизнеса последствия еще хуже: возникнет угроза самому его существованию. Компания-банкрот не сможет содержать никакой рабочей силы: ни разнообразной, ни однородной. А что касается национальной безопасности, то вы можете подвергнуть риску то самое население, которое обязаны защищать. Разве это этично? Один бывший аналитик ЦРУ говорил мне: «Господствовало твердое убеждение, что компромисс невозможен. Нет никакого смысла “расширять” персонал – что бы это ни означало, – если мы при этом могли утратить преимущество. Мы не упрямылись – мы были патриотами».

Даже в 2016 г. эксперты в области безопасности выдвигали тот же аргумент. В статье для National Review Фред Флейц, бывший аналитик ЦРУ, который при президенте Трампе стал главой аппарата Совета национальной безопасности, критиковал инициативу повысить разнообразие в ЦРУ. «Защита нашего государства от таких

угроз требует необыкновенно компетентных и способных людей, которые будут проводить разведывательные операции и составлять аналитические отчеты в условиях, когда защита безопасности и особенности правового поля ставят перед нами немало сложных вопросов... Миссия ЦРУ слишком серьезна, чтобы отвлекаться на задачи социальной инженерии».

Отчасти нежелание принимать представителей этнических меньшинств обуславливалось страхом контршпионажа, но истинные причины крылись глубже. Тех, кто призывал расширить набор, обвиняли в посягательствах на совершенство. В ЦРУ должны быть самые лучшие! Безопасность слишком важна, чтобы позволить разнообразию взять верх над способностями! Один обозреватель даже выразился так: «Политкорректность никогда не следует ставить выше национальной безопасности».

Они не понимали, что такая дихотомия была не только ложной, но и опасной.

3

Это книга о разнообразии и о том, какой силой обладает коллектив, составленный из людей, которые мыслят по-разному. На первый взгляд эта цель – мыслить по-разному – кажется странной. Можно стремиться к тому, чтобы мыслить правильно или точно – но не по-разному. Желание думать не так, как другие, возникает лишь в том случае, когда другие ошибаются. Если они правы, то иное мышление приведет нас к ошибке. Так подсказывает нам здравый смысл.

Другое утверждение, якобы продиктованное здравым смыслом, – это аргумент судьи Скалиа. Он полагал, что те, кто решит нанимать людей на основании их взаимных отличий, поставят под угрозу эффективность, а принимать на работу надлежит умных, знающих или быстрых. Зачем брать людей с более низкой квалификацией: не самых быстрых, не самых талантливых, а просто – других?

Ниже мы покажем, что эти интуитивные выводы ложны – по крайней мере когда речь идет о трудных задачах чрезвычайной важности. Если мы хотим найти ответы на самые серьезные вопросы, от изменения климата до борьбы с бедностью, от лечения болезней до разработки новых продуктов, нам нужно работать с людьми, которые обладают не просто точным, но и разным мышлением. А это требует немного отстраниться и взглянуть на эффективность совсем с другой точки зрения.

Оцените иронию того, как мы обычно воспринимаем успех. Если посмотреть на научную или на популярную литературу, то можно увидеть, что в центре их внимания – личность. Как повысить уровень знаний и восприимчивости у самого себя или у своих коллег? Такие замечательные книги, как «Максимум» Андерса Эрикссона и Роберта Пула, «Источники силы» Гэри Клайна и «Гибкое сознание» Кэрол Дуэк, стали бестселлерами. Все они анализируют – каждая по-своему, – как со временем улучшить индивидуальные способности.

Такой же подход, хоть и слегка измененный, отражен во множестве других превосходных книг. Даже накопив знания и опыт, мы остаемся уязвимыми перед предрассудками и случайностями, которые подрывают нашу способность рассуждать разумно. «Думай медленно... решай быстро» Дэниела Канемана, «Предсказуемая иррациональность» Дэна Ариели и «Новая поведенческая экономика» Ричарда Талера – все они посвящены тому, как повысить эффективность, осознав эти предрассудки и овладев искусством уберечь себя от них.

Но мы, уделяя внимание личности, начали упускать из виду «холистическую перспективу». Наглядный пример для понимания разницы – колония муравьев. Наивный энтомолог попытается понять жизнь колонии, изучая муравьев, из которых она состоит. Как-никак, отдельные муравьи демонстрируют самое разное поведение: собирают листья, движутся стройной колонной... Беспокойные очаровательные существа! Тем не менее вы можете потратить год или даже целую жизнь, изучая отдельных муравьев, и практически ничего не узнать о колонии. Почему? Потому что в муравьях самое интересное – не составляющие части, а целое. Чтобы понять жизнь колонии, нужно не фокусироваться на каждом муравье, а расширить поле зрения. Отступив на шаг, вы сможете воспринимать колонию как единый организм, способный решать сложные задачи: строить особые дома, искать источники пищи... Колония муравьев – это эмерджентная система, в которой целое больше, чем сумма частей.

Эта книга утверждает, что данный принцип справедлив и для коллективов людей – пусть в этом и есть своя ирония. Сегодня почти все серьезные проблемы решаются группами, и причина проста: эти задачи слишком сложны, и в одиночку с ними не справиться. Практически во всех областях академической науки количество статей с одним автором уменьшается год от года. В науке и в инженерном деле 90 % статей пишут авторские коллективы. В медицинских исследованиях доля коллективных работ в три раза превышает долю индивидуальных.

Та же тенденция наблюдается в бизнесе. Группа исследователей под руководством Брайана Узи, психолога из Школы менеджмента им. Келлога, проанализировала два с лишним миллиона патентов, зарегистрированных в Соединенных Штатах с 1975 г., и обнаружила, что среди тех, кто подал заявку, коллективы составляли большинство в каждой из тридцати шести категорий. На тот же путь склоняется и рынок. Двадцать пять лет назад большинство акционерных инвестиционных фондов управлялись единолично; теперь ими в подавляющем большинстве случаев управляют группы. «Самый важный тренд в творчестве – это переход от отдельных людей к коллективам, и с течением времени разрыв между командами и одиночками увеличивается», – отмечает Узи.

Вот почему так необходима холистическая перспектива. Нам нужно мыслить об эффективности не с точки зрения отдельного человека, а с позиции группы. И если взглянуть с учетом этой более комплексной и уравновешенной перспективы, мы увидим, что разнообразие – это важный ингредиент того, что можно назвать *коллективным* интеллектом.

Естественно, разнообразие тоже бывает разным. Пол, раса, возраст и религия – все это иногда называют общим термином «демографическое разнообразие» (или «разнообразие идентичности»). Но нас интересует не демографическое, а *когнитивное разнообразие*: разница во взглядах, понимании, опыте и стиле мышления. Эти два понятия часто (но не всегда) частично совпадают. Люди с разным происхождением, образованием, биографией, связями и опытом зачастую по-разному осмысливают одни и те же задачи. Эту взаимосвязь мы подробнее рассмотрим в последующих главах.

Несколько сотен лет назад когнитивное разнообразие не имело такого значения, как сегодня, поскольку задачи, с которыми сталкивались люди, оказывались либо линейными, либо простыми, либо могли решаться по частям, – а возможно, сочетали в себе сразу все эти критерии. Если физик может точно предсказать положение

Луны, он не нуждается в другом мнении, чтобы сделать свою работу. Его расчеты правильны. Любое другое мнение будет неверным. Так мыслит – или, можно сказать, даже чувствует – наш здравый ум. Альтернативное мышление отвлекает. Но в случае сложных задач эта логика дает сбой. Группы с разными взглядами получают огромное, зачастую решающее преимущество.

Другой аспект, который стоит отметить, заключается в том, что все это не умозрительные уверения, а логическое следствие строгих аксиом, пусть сперва и сложных для понимания. И действительно, как указывал Скотт Пейдж, специалист по теории сложных систем из Мичиганского университета в Анн-Арборе, эти аксиомы применимы и к компьютерам, и к людям. Как мы увидим, в настоящее время искусственный интеллект уже не сводится к единому алгоритму, пусть даже очень сложному. Скорее это совокупность алгоритмов, которые «думают» по-разному, ведут поиск разными методами и по-разному кодируют задачи.

На страницах этой книги проступят контуры новой науки. Наше путешествие заведет нас в самые неожиданные места: в «зону смерти» на вершине горы Эверест, к американским неонацистам после президентских выборов в США 2008 г. и в Африку к югу от Сахары в эпоху зарождения нашего вида. Мы узнаем, почему в начале 1950-х в военно-воздушных силах США было так много катастроф, как голландцы заново изобрели футбол и почему большая часть диет почти никому не подходит. Мы проанализируем истории успеха, отбросив внешние обстоятельства и изучив их внутреннюю логику. Мы рассмотрим и провалы, последствия которых оказались очень плодотворными. Зачастую именно выяснение причин неудачи может стать самым ярким маяком и направить на верный путь.

К концу книги мы уже по-новому посмотрим на то, как достигается успех, и этот взгляд пригодится не только в управлении государством и в бизнесе – он будет полезен нам всем. Использование возможностей когнитивного разнообразия – вот в чем заключен

главный источник конкурентного преимущества и надежный путь к обновлению и развитию. Можно сказать, что мы вступаем в эпоху разнообразия.

Но начнем мы с рассмотрения ряда головоломок и мысленных экспериментов, проясним суть когнитивных различий и их значение, а затем вернемся к терактам 11 сентября и одному из решающих провалов разведки в современном мире. Часто самыми наглядными оказываются примеры из реальной жизни.

4

В 2001 г. Ричард Нисбетт и Такахико Масуда, специалисты по социальной психологии из Мичиганского университета в Анн-Арборе, набрали две группы студентов – одну из Японии, другую из Соединенных Штатов – и показали им видеоролики со сценами из подводной жизни. На просьбу описать, что они видели, американцы говорили о рыбе. Они очень подробно описывали объекты. Типичный ответ: «Ну, я видел трех больших рыб, плывущих влево, с белым брюхом и розовыми пятнышками». Японцы по большей части упоминали не объекты, а обстановку. «Я видел поток воды, вода была зеленая, на дне лежали камни, ракушки и водоросли... Ах да, и еще три рыбы плыли влево»^[18].

У экспериментаторов создалось впечатление, что испытуемые видели разные сцены, и причиной тому разница в культуре. Американское общество более индивидуалистично; японская культура полагается на взаимозависимость. Американцы склонны сосредоточивать внимание на объектах, японцы – на окружении.

На следующей стадии эксперимента испытуемым показали новые подводные сцены, в которых какие-то объекты были прежними, а какие-то – новыми. Когда знакомые объекты помещали в новую обстановку, японцы путались и с трудом их узнавали; смена окружения их отвлекала. У американцев проблема была прямо противоположной: они даже не замечали, что обстановка менялась.

Результат чрезвычайно удивил исследователей. На протяжении десятилетий центральный постулат психологии, «универсализм», утверждал, что люди воспринимают мир в целом одинаково. Нисбетт признавался: «В том, что касается природы человеческого мышления, я всю жизнь был универсалистом... Я считал, что основные когнитивные процессы у всех одинаковы. Пастухи-маори, охотники и собиратели из племени кунг, основатели компаний в

области высоких технологий – у них одни и те же механизмы восприятия, памяти, причинно-следственного анализа... и так далее».

Но эксперименты с картинами подводной жизни показали, что даже в нашем непосредственном взаимодействии с миром – акте наблюдения за ним – присутствуют систематические различия, определяемые культурой. Статья Нисбетта, процитированная более тысячи раз, подтолкнула ученых к масштабным исследованиям. Если чуть отстраниться, то можно сказать, что американцы и японцы действуют в разных системах координат. Американцы – в среднем, с учетом различий внутри группы, – склонны к индивидуалистической системе; японцы, напротив, – к той, которая определяется обстановкой. Каждая дает полезную информацию, выявляя важные особенности подводной сцены. Но у каждой есть «слепые пятна». Обе картины неполны.

А теперь предположим, что вы объединяете японца и американца в «команду». Поодиночке они воспринимают только часть общей картины и пропускают те или иные аспекты увиденной сцены. Но вместе они способны воспроизвести и объекты, и обстановку. Стоит только соединить две разные системы координат, и в фокусе оказывается вся картина, а представление о реальности становится гораздо более полным.

Этот эксперимент был первой робкой попыткой потеснить одно из интуитивных представлений, о которых упоминалось выше. Вы же помните, как судья Скалиа утверждал, что организации могут выбирать либо разнообразие, либо «супер-пупер»? Это подразумевало, что придется искать компромисс между разнообразием и высокими стандартами, что верно для линейных задач, таких как бег (или предсказание орбиты Луны).

Однако эксперимент с подводной сценой дает основания предположить, что в другой обстановке эта логика начинает давать сбои. Если ракурс не позволяет кому-либо из двоих увидеть всю картину, пусть они объединятся – и понимание не уменьшится, а,

напротив, лишь возрастет. В каком-то смысле оба неправы и кое-что упускают, но ошибаются они в разном, а значит, общая картина будет богаче и точнее. На это можно взглянуть немного под другим углом, исследовав новую задачу, на этот раз из категории «догадок». Рассмотрим следующую проблему:

Представьте, что вы врач и к вам пришел пациент, у которого диагностирована злокачественная опухоль желудка. Пациент не выдержит операции, но, если опухоль не уничтожить, он умрет. Известно, что для разрушения опухоли можно использовать определенный тип излучения. Если лучи достигнут опухоли одновременно и будут иметь достаточно высокую интенсивность, злокачественные клетки погибнут. К сожалению, при такой интенсивности разрушится и здоровая ткань, через которую излучение проходит к опухоли. При меньшей интенсивности излучение не повреждает здоровые ткани, но и не действует на опухоль. Какую процедуру можно использовать, чтобы уничтожить опухоль с помощью излучения, но в то же время не повредить здоровые ткани?[\[19\]](#)

Если вы не знаете ответа, вы не одиноки. Более 75 % людей говорят, что у этой задачи нет решения и пациент умрет. А теперь прочтите другую историю, на первый взгляд не связанную с первой:

Крепость, расположенную в центре страны, окружали фермы и деревни, и к ней вело множество дорог. Мятежный генерал поклялся ее захватить, но знал, что дороги заминированы и что по ним могут пройти лишь небольшие группы, а многочисленное войско непременно погибнет во взрывах. Генерал разделил свою армию на маленькие отряды и определил каждому свою отдельную дорогу. Когда все было готово, он подал сигнал, и отряды двинулись к крепости.

Каждый шел по своей дороге так, что все они одновременно прибыли к цели – и генерал взял крепость^[20].

Теперь вернемся к задаче из области медицины. Видите решение? Тесты показали, что после прочтения истории о взятии крепости более 70 % людей нашли способ спасти пациента – в три раза больше, чем вначале. Аналогия с крепостью каким-то образом позволила им увидеть решение, ускользавшее прежде^[21].

Разумеется, это искусственный пример. Тем не менее он помогает понять, как разные точки зрения могут вносить вклад в решение сложной задачи: в данном случае знаток военного дела может помочь онкологу. В таких примерах не важно, прав или нет отдельный человек. Речь о том, как взгляд на задачу под разными углами может породить новые догадки, новые сравнения – и новые решения.

Этот пример бросает вызов интуиции и в другом аспекте. Когда мы сталкиваемся со сложной медицинской проблемой, то нами, что вполне понятно, овладевает искушение привлекать к ее решению все больше и больше врачей, ведь именно они обладают самыми глубокими знаниями в области медицины. Но если у этих специалистов одинаковая подготовка и одинаковый опыт (а значит, и похожие системы координат), то и «слепые пятна» у них, скорее всего, одни и те же. Иногда необходимо взглянуть на проблему по-новому – возможно, со стороны.

Важно понимать, что решения сложных проблем обычно полагаются на множество озарений, которые происходят на самых разных уровнях, а значит, требуют разных точек зрения. Выдающийся американский ученый Филип Тетлок формулирует это так: «Чем разнообразнее точки зрения, тем шире диапазон потенциально приемлемых решений, которые может найти коллектив исследователей». Хитрость в том, чтобы найти людей с разными точками зрения и притом сделать так, чтобы эти точки зрения

благоотворно влияли на решение проблемы, с которой приходится иметь дело в данный момент.

5

Прежде чем вернуться к анализу терактов, случившихся 11 сентября 2001 г., кратко рассмотрим другую область исследований, которая окажется в центре внимания данной книги. Речь идет о *слепоте восприятия*. Суть ее в том, что мы не знаем о своих «слепых пятнах». Мы воспринимаем и интерпретируем мир через системы координат, но не видим самих этих систем – а потому склонны недооценивать то, как много можем узнать от людей с другой точкой зрения.

О слепоте восприятия говорил Дэвид Фостер Уоллес, выступая в Кеньон-колледже в 2005 г. Журнал Time назвал его речь одной из величайших, произнесенных при вручении дипломов. И началась она с аквариума с рыбками. «Плывут рядом две молодые рыбы и встречают старую, она кивает и говорит: “Доброе утро, как вам вода?” Молодые рыбы плывут дальше, проходит время, и вдруг одна поворачивается к другой и спрашивает: “Что такое *вода*, черт побери?”»

Уоллес говорил вот о чем: мы настолько привыкаем к своему способу мышления, что почти не замечаем, как он фильтрует наше восприятие реальности. Опасность возникает тогда, когда мы не видим того факта, что в большинстве сфер есть люди с другими взглядами, благодаря которым мы можем лучше понять жизнь, – и точно так же поделиться своим пониманием, обогатив других. Британский комик Джон Клиз говорил об этом так: «Теории есть у всех. Опасны те, кто не осознает своих теорий, – иными словами, те, у кого теории, правящие жизнью, по большей части ушли в бессознательное».

Журналист Рени Эддо-Лодж приводит множество примеров слепоты восприятия. Например, она описывает период, когда не могла позволить себе добираться на работу на поезде и часть пути

проезжала на велосипеде. Этот опыт позволил ей по-новому взглянуть на мир:

Таская свой велосипед вверх-вниз по лестницам пригородных вокзалов, я осознала неприятную правду: большая часть общественного транспорта, которым я пользовалась, была труднодоступной. Ни пандусов. Ни лифтов. Почти непреодолимое препятствие для родителей с колясками, для людей в инвалидном кресле или с ограниченной подвижностью, с ходунками или тростью. Пока мне самой не пришлось таскать своего «железного коня», я не замечала проблемы. Я не видела того факта, что эта недоступность транспорта касается сотен людей^[22].

Этот опыт познакомил ее с точкой зрения, не просто ей неизвестной, – Рени даже не подозревала о ее существовании. Она осознала свое «слепое пятно» в отношении «слепых пятен». Этот пример, разумеется, не означает, что все станции пригородного сообщения необходимо оснастить пандусами или лифтами. Однако он демонстрирует, что содержательный анализ затрат и выгод возможен только в том случае, если осознавать и те и другие. Мы должны увидеть вещи – и только потом сможем их осмыслить. А осмысление, в свою очередь, зависит от разницы в том, под каким углом мы смотрим на мир, и от тех, кто способен помочь нам заметить наши «слепые пятна», – как и от тех, кому в этом можем помочь мы.

Даже когда мы пытаемся выйти за границы своей системы координат, оказывается, что это на удивление трудно. Интуитивно это можно понять на примере «парадокса свадебных подарков». Жених и невеста зачастую составляют список желанных подарков, однако гости очень часто от него отступают и покупают уникальный подарок – тот, который выбрали сами.

В чем причина такого поведения гостей? В 2011 г. Франческо Джино из Гарварда и Фрэнк Флинн из Стэнфорда поставили эксперимент, пытаясь найти ответ. Они набрали девяносто добровольцев и разделили их на две группы: половина стала «дарителями», половина – «получателями». Получателей попросили зайти на сайт Amazon и составить список желанных подарков стоимостью от \$ 10 до \$ 30. А дарителям предложили выбрать подарок – либо из списка, либо уникальный.

И результаты впечатлили. Дарители предположили, что получатели предпочтут уникальные подарки – те, которые выбраны самими дарителями; иными словами, ожидалось, что получатели будут только рады индивидуальному подходу. Но дарители ошибались: на самом деле получатели предпочитали подарки из своего списка. Психолог Адам Грант сообщает, что такую же закономерность он наблюдал у своих друзей, даривших и получавших свадебные подарки. Дарители предпочитали уникальные подарки, получатели – подарки из своего списка.

Почему? Дарителям было трудно выйти за пределы своей системы координат. Они представляли, что будут чувствовать *сами*, получив выбранный подарок. И по определению он должен был понравиться, ведь именно поэтому они его и выбрали! А получатели не испытывали ожидаемой радости: у них были другие предпочтения, а иначе они непременно внесли бы данный подарок в свой список.

Это помогает объяснить, почему демографическое разнообразие (различия в расе, поле, возрасте, социальном положении, сексуальной ориентации, религии и так далее) в определенных обстоятельствах способно повышать «коллективную мудрость». В группах, составленных из людей с разнообразным личным опытом, участники, как правило, понимают друг друга лучше и способны учесть самые разные нюансы. Те, кто входит в такие группы, шире смотрят на мир, у них меньше «слепых пятен», и такие люди – словно мостик между системами координат. В исследовании профессора Чедда Спарбера, американского экономиста, было показано, что в

таких областях, как юриспруденция, здравоохранение и финансы, повышение расового разнообразия на одно стандартное отклонение повышает производительность более чем на 25 %^[23]. Согласно анализу, проведенному консалтинговой компанией McKinsey среди немецких и британских фирм, у тех компаний, где высшее исполнительное руководство занимало позицию в верхнем квартile списка по уровню гендерного и расового разнообразия, прибыль на собственный капитал была на 66 % выше, чем у тех предприятий, у которых команда управленцев располагалась в нижнем квартile^[24]. В Соединенных Штатах показатель прибыли на собственный капитал у более успешных фирм был выше на 100 %^[25].

Разумеется, люди из одной демографической группы не обладают *одинаковым* опытом. Например, чернокожие как группа неоднородны. Различия присутствуют как внутри этнических групп, так и между ними. Но это не меняет вывода, согласно которому объединение людей с разным опытом может расширить и углубить знания всей группы, тем более в том, что связано с пониманием людей. Это объясняет и другую выявленную особенность: однородные группы не только менее эффективны, но и предсказуемы. Если все в группе похоже на вас, то вы не просто рискуете разделить «слепые пятна» друг друга – очень вероятно, что их действие станет намного сильнее. Иногда это явление называют «зеркальным отражением». Когда все вокруг отражают ваше представление о реальности, а вы отражаете «всеобщую» картину мира, легко увериться в суждениях, основанных на неполной информации или вообще неверных, – и убежденность начинает обратно пропорционально соотноситься с точностью.

В исследовании под руководством Кэтрин Филипс, профессора бизнес-школы Колумбийского университета, группам испытуемых предложили раскрыть убийство. Их снабдили большим количеством сложных данных: алиби, показания свидетелей, списки подозреваемых и т. п. Половина групп, решавших задачу, состояли из

четверых друзей, а другая половина – из троих друзей и «чужака», незнакомого человека из другой социальной среды, с другими взглядами и опытом. С учетом того, что мы уже знаем, результат не должен удивить: группы с «чужаком» оказались успешнее. Намного успешнее. Правильный ответ они дали в 75 % случаев – по сравнению с 54 % для однородных групп и 44 % для тех, кто решал задачу в одиночку.

Но вот что интересно. В этих двух типах групп отличался сам процесс работы. Для групп, отличавшихся разнообразием, необходимым когнитивным элементом была дискуссия. В них все время спорили, в них возникали разногласия, в них высказывались разные точки зрения. Как правило, в таких группах находили правильное решение, но не были абсолютно уверены в нем. Сам факт такого всестороннего и откровенного обсуждения задачи означал, что в группе понимали ее сложность.

А что происходило в однородных группах? В них задачу решали совсем иначе – и процесс проходил гораздо приятнее, поскольку все в основном друг с другом соглашались, зеркально отражая точки зрения. И хотя в таких группах ошибались гораздо чаще, их участники проявляли значительно бóльшую уверенность в правильности своих решений. Им не бросали вызов в том, что относилось к их «слепым пятнам», так что они даже не догадывались о существовании этих пятен. Никто не показал им иных точек зрения – и поэтому они так уверились в своей правоте. Это указывает на опасность однородных групп: они более склонны вырабатывать суждения, в которых излишняя уверенность сочетается с серьезной ошибкой.

6

Усама бен Ладен объявил войну Соединенным Штатам из пещеры Тора-Бора в Афганистане 23 августа 1996 г. «О мои братья-мусульмане, живущие во всем мире! – сказал он. – Из земли двух святейших мест и из Палестины ваши братья взывают к вам о помощи и просят вступить в борьбу с врагом, вашим врагом: израильтянами и американцами».

С экрана, прижимая руку к груди, смотрел бородатый мужчина в камуфляжной форме поверх простой одежды. Сегодня, когда мы знаем об ужасе, захлестнувшем мир, мы слышим в этих словах угрозу. Но вот что говорил один из сотрудников главного подразделения американской разведки о том, как воспринимали бен Ладена в ЦРУ: «Они не могли поверить, что этот высокий бородатый саудит, сидящий на корточках у костра, может представлять угрозу для Соединенных Штатов Америки»^[26].

Подавляющему большинству аналитиков ЦРУ бен Ладен казался примитивным. Какую опасность он мог представлять для такого технологического гиганта, как США? Ричард Холбрук, один из высших должностных лиц в администрации президента Клинтона, выразил общее мнение, задав риторический вопрос: «Как пещерный человек может превзойти в коммуникации общество, лидирующее в этой сфере?»^[27] Другой эксперт, близкий к ЦРУ, отмечал: «Им даже в голову не приходило больше узнать о бен Ладене и “Аль-Каиде”, ведь этот человек жил в пещере. Для них он был воплощением отсталости»^[28].

Теперь попробуем понять, как мог воспринять тот же образ человек, знакомый с исламом. Простая одежда бен Ладена объяснялась не его отсталостью в смысле интеллекта или технологии: он просто брал пример с Пророка. Он постился в те дни, когда постился Пророк. Своей позой, своими жестами –

«примитивными» в глазах западной аудитории – он повторял ту позу и те жесты, какие исламская традиция приписывает самому святому из пророков. Образ, из-за которого ЦРУ не сочло бен Ладена опасным, усилил его влияние в арабском мире.

Как писал Лоуренс Райт в своей книге «Аль-Каида», посвященной терактам 11 сентября и получившей Пулитцеровскую премию, бен Ладен организовал всю операцию, «воззвав к образам, исполненным глубокого смысла для многих мусульман, но практически невидимым для тех, кому неведома вера». Ему вторил и один сотрудник ЦРУ, заявивший, что агентов «сбил с верного пути потрепанный вид бен Ладена и его сподручных, сидевших в грязи на корточках, в халатах и тюрбанах, с автоматами АК-47, с шутовскими бородами до груди, – и их машинально причислили к отсталой необразованной черни»^[29].

А символизм пещеры был еще более глубоким. Почти любому мусульманину известно, что Мухаммед прятался в пещере, сбежав от тех, кто преследовал его в Мекке. Это произошло во время переселения Мухаммеда в Медину, в период *хиджры*. Пещеру охраняли божественные силы: на горе выросла акация, закрыв ветвями вход, паук сплел над входом паутину, а голуби свили рядом гнездо и отложили яйца, чтобы казалось, что в пещере никого нет. А кроме того, мусульмане знают, что именно в горной пещере Мухаммеда посетили видения, которые затем легли в основу Корана^[30].

И потому для мусульманина пещера свята. Ее религиозный смысл очень глубок. Исламское искусство изобилует образами сталактитов. Бен Ладен намеренно представил свое уединение в Тора-Бора как личную хиджру, и пещера стала фоном для пропаганды его идей. Как отметил один исламский ученый и эксперт в области разведки, «бен Ладен не был примитивным дикарем. Он был стратегом. Он знал, как вдохновить образами из Корана тех, кому предстояло стать мучениками в атаках 11 сентября». А вот мнение Райта: «Бен Ладен проявил себя гением пиара, когда решил при помощи пещер Тора-Бора, отведенных под склады оружия, ассоциировать себя

с Пророком в умах многих мусульман, страстно желавших очистить исламское общество и вернуть его былое господство».

Таким образом, сила его посланий была очевидной – но лишь для тех, кто смотрел под должным углом. Послания бен Ладена расходились по миру – в Саудовскую Аравию, Египет, Иорданию, Ливан, Оман, Судан и даже в Гамбург, откуда группа беженцев, примкнув к радикальным исламистам, уехала в Афганистан в ноябре 1999 г., как раз в тот момент, когда в умах руководителей «Аль-Каиды» окончательно созрел план нанести удар по Западу при помощи самолетов.

К тому времени группа «отсталой необразованной черни» разрослась до 20 000 человек, которые с 1996 по 2000 г. прошли подготовку в тренировочных лагерях; по большей части это были выпускники колледжей с уклоном в инженерное дело. Многие говорили на пяти или шести языках. Язид Суфаат, который создавал для «Аль-Каиды» биологическое оружие на основе сибирской язвы, окончил Калифорнийский университет в Сакраменто с дипломами по химии и лабораторному делу. Многие были готовы умереть за веру.

Исламский мир предупреждал об опасности, но в ЦРУ не обращали на это внимания. В разведке работали лучшие из лучших. Их нанимали для анализа угроз и расстановки приоритетов. В то время «Аль-Каида» находилась в нижней части списка, и не потому, что специалисты якобы что-то пропускали: они просто не могли сопоставить все, что видели.

«Борода и костер – это свидетельства более общей картины, в которой не исповедующие ислам американцы – даже опытные получатели разведданных – недооценили “Аль-Каиду”, и причины этого лежали в области культуры», – писали Джонс и Зильберцан в книге «Построение Кассандры» (Constructing Cassandra). Исламский ученый и специалист по американской разведке говорил о том же: «ЦРУ не могло различить и осознать опасность. В их воззрениях изначально зияла черная дыра»^[31]. Аналитиков ввел в заблуждение

и тот факт, что бен Ладен имел склонность формулировать свои послания в стихах, что также отмечают Джонс и Зильберцан. Например, после нападения на американский эсминец «Коул» в 2000 г. он сочинил такие строки:

В ореоле гордыни, надменный и мнимо всесильный,
Он плывет к своей гибели. Быстро к нему
По волнам скользит легкая лодка,
Много юных в Адене, восставших в священной войне,
Сокрушили корабль-губитель, тревоживший властных.

Для белого аналитика, выходца из среднего класса, это выглядит эксцентрично, на грани нелепости. Зачем отдавать распоряжения стихами? Это соответствовало представлению о «неграмотном пещерном мулле». Но для мусульман поэзия имеет особый смысл. Они считают ее святой. Движение Талибан облачает свои послания в стихи. Поэзия – важный аспект персидской культуры. ЦРУ изучало эти тексты, но в искаженной системе координат. Джонс и Зильберцан отмечали: «Поэзия не просто звучала на арабском, чужом языке – она исходила из концептуальной вселенной, которая находилась на расстоянии многих световых лет от Лэнгли».

Через несколько недель после нападения на эсминец «Коул» имя бен Ладена начали писать на стенах домов и на обложках журналов. Кассеты с его речами продавали на базарах. В Пакистане появились футболки с его фотографией и календари с надписью: «Берегись, Америка, Усама идет». Разведка все чаще получала сведения о массовой атаке. Звучали такие слова, как «грандиозно» и «вторая Хиросима». Барабанная дробь, предварявшая теракты 11 сентября, уже не умолкала.

Теперь в лагерях Тора-Бора боевики проходили курс подготовки по трем направлениям: похищения, шпионаж и убийства. Рекруты