

Мэтью Сайед

# БУНТАРСКИЕ ИДЕИ

Сила дивергентного мышления



*Моему отцу Аббасу,  
который всегда был для меня  
примером*

УДК 159.9  
ББК 88.53  
С14

Matthew Syed  
REBEL IDEAS  
The Power Of Diverse Thinking

Впервые опубликовано в Великобритании в 2019 г. издательством John Murray  
(импринт Hachette UK)

*Перевод с английского Юрия Гольдберга*

**Сайед М.**

С14 Бунтарские идеи : Сила дивергентного мышления / Мэтью Сайед, пер. с англ.  
Ю.Я. Гольдберга. – М. : Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2021. – 304 с. : ил.

ISBN 978-5-389-17460-3

Эффективное мышление — одна из главных тем, которая объединяет бестселлеры британского журналиста Мэтью Сайеда, в прошлом первой ракетки в настольном теннисе и троекратного чемпиона Содружества. В его новой книге увлекательно изложены главные принципы командной работы в свете последних достижений психологии, экономики, антропологии и генетики. Автор разбирает ряд поучительных примеров, среди которых как истории успеха, так и крупные неудачи, и дает советы, помогающие укрепить командное мышление, идет ли речь о компании, учреждении или команде друзей. Книга бросает вызов иерархиям, поощряет конструктивные разногласия и заставляет нас задуматься об источнике лучших идей.

«Наше путешествие заведет нас в самые неожиданные места: в «зону смерти» на вершине горы Эверест 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». (*Мэтью Сайед*)

УДК 159.9  
ББК 88.53

ISBN 978-5-389-17460-3

© Matthew Syed Consulting Limited 2019  
© Гольдберг Ю.Я., перевод на русский язык, 2021  
© Издание на русском языке, оформление.  
ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2021  
Азбука Бизнес®

# СОДЕРЖАНИЕ

I. Коллективная слепота .....	7
II. Бунтари против клонов .....	47
III. Конструктивные разногласия .....	90
IV. Инновации.....	135
V. Эхо-камеры.....	182
VI. Выше среднего .....	215
VII. Общая картина .....	252
<i>Ответы на кроссворд.....</i>	<i>283</i>
<i>Благодарности.....</i>	<i>284</i>
<i>Авторские права.....</i>	<i>287</i>
<i>Примечания.....</i>	<i>288</i>

## КОЛЛЕКТИВНАЯ СЛЕПОТА

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 обосно-

вать 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»\* еще в 1993 г. нарушила религиозное табу на теракты с участием

---

\* Организация, деятельность которой в РФ запрещена законом. — *Примеч. ред.*

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 [3].

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» врежется в здание американского Капитолия\*. 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: жертв

---

\* Речь идет о книге «Долг чести» (*Debt of Honor*). — *Примеч. ред.*

вами 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 [5]. 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, «испытываемые вспоминали, что исход

удивил их меньше... чем следовало бы ожидать». Фишхофф назвал это явление «подкравшимся детерминизмом» [6].

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? [7]

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 хвостовство 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» [8].

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, кредит-

ная 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» [9].

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)» [10]. 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 \* [11].

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 по-прежнему», — отметил один аналитик [12].

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» [13].

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» [14]. Из 300 участников конференции все были белыми — кроме пяти человек.

---

\* Отчасти это объяснялось опасениями в том, что геи, особенно те, кто скрывает свою сексуальную ориентацию, могут стать жертвами шантажа. — *Здесь и далее, если не указано иное, примеч. автора.*

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» [15]. 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 галстуке; 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 эффектив-



ность, осознав эти предрассудки и овладев искусством убеждать 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 за-

явку, 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» [16].

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? [17]

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:

Научно-популярное издание

САЙЕД МЭТЬЮ

## БУНТАРСКИЕ ИДЕИ

Сила дивергентного мышления

Ответственный редактор *Н. Галактионова*

Редактор *В. Измайлов*

Художественный редактор *М. Левыкин*

Технический редактор *Л. Синицына*

Корректоры *Н. Соколова, Т. Филиппова*

Компьютерная верстка *И. Лысова*

ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус» –  
обладатель товарного знака «Азбука Бизнес»  
115093, Москва, ул. Павловская, д. 7, эт. 2, пом. III, ком. № 1  
Тел. (495) 933-76-01, факс (495) 933-76-19  
E-mail: sales@atticus-group.ru

Филиал ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус»  
в г. Санкт-Петербурге  
191123, Санкт-Петербург, Воскресенская набережная, д. 12, лит. А  
Тел. (812) 327-04-55

E-mail: trade@azbooka.spb.ru  
ЧП «Издательство «Махаон-Украина»  
Тел./факс (044) 490-99-01  
e-mail: sale@machaon.kiev.ua

[www.azbooka.ru](http://www.azbooka.ru); [www.atticus-group.ru](http://www.atticus-group.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Подписано в печать 15.10.2021.  
Формат 60×90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Гарнитура «Octava».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 19,0.  
Тираж 3000 экз. В-AZB-25998-01-R. Заказ №

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами  
в ООО «ИПК Парето-Принт». 170546, Тверская область,  
Промышленная зона Боровлево-1, комплекс № 3А  
[www.pareto-print.ru](http://www.pareto-print.ru)