

Оглавление

Предисловие к русскому изданию 9

Часть I

Что такое мудрость и почему мы в ней нуждаемся 13

Глава 1 Потребность в мудрости 15

Глава 2 Уборщик и судья 27

Мудрый уборщик 27

Судебное заключение 30

Глава 3 Поиск компромисса: почему мудрость практична 41

Выбор сбалансированного решения 44

Мудрость как импровизация 57

Часть II

Механизмы мудрости 63

Глава 4 Рожденные стать мудрыми 65

*Организация опыта: нечеткие,
изменчивые и подвижные категории 67*

Иллюзорная простота «подобия» 73

Фреймы и фрейминг 77

Фрейминг и создание историй 82

Глава 5 Мышление и чувство. Ценность эмпатии 87

Эмпатия: как сделать разум и эмоции союзниками 88

	<i>Эмоции и нравственная оценка</i>	90
	<i>Побуждение к действию: эмоции и мотивация</i>	93
Глава 6	Учимся на опыте: механизмы мудрости	101
	<i>Распознавание паттернов:</i> <i>неосознаваемое и повсеместное</i>	102
	<i>Паттерны и правила</i>	105
	<i>Когнитивные сети и распознавание паттернов</i>	108
	<i>Архитектура и функционирование</i> <i>когнитивных сетей</i>	113
	<i>От когнитивных сетей — к этическим</i>	119
	<i>Распознавание паттернов,</i> <i>этические сети и нравственный опыт</i>	123
Часть III		
	Война с мудростью	129
Глава 7	Отказ от мудрости: когда судьи перестают судить, а врачи перестают лечить	131
	<i>Атака на свободу выбора</i>	133
	<i>Опасность жестких принципов</i>	139
Глава 8	Разрушение эмпатии	153
	<i>Врачи молодые и старые: вытеснение эмпатии</i>	153
	<i>Вытеснение мудрости,</i> <i>необходимой для консультирования</i>	167
Глава 9	Чрезмерная стандартизация и возникновение сопротивления	183
	<i>Мудрость на линии огня</i>	183
	<i>Мудрость учителей: кто ей мешает</i>	188
	<i>Вступая в ряды нарушителей правил</i>	199
Глава 10	Война против доброй воли	209
	<i>Верхом на перспективных</i>	209
	<i>Призы за чтение</i>	211

	<i>Грубый инструмент</i>	213
	<i>Конкуренция мотивов</i>	223
Глава 11	Деморализующие институты	231
	<i>Деньги против долга</i>	233
	<i>Суд за наличные</i>	247
	<i>Что делают банкиры?</i>	253
	<i>Совершенство достигается практикой</i>	262
Часть IV		
	Луч надежды	267
Глава 12	Те, кто меняет систему	269
	<i>Нарушать правила или менять систему?</i>	269
	<i>Вернуть судебное усмотрение в судебный процесс</i>	271
	<i>Юрист и этика</i>	278
	<i>Взращивание мудрого преподавателя</i>	291
	<i>Стать мудрым доктором</i>	300
	<i>Могут ли банкиры быть мудрыми?</i>	314
	<i>Научиться тому, чему нельзя научить</i>	317
Глава 13	Мудрость и счастье	321
	<i>Что делает людей счастливыми</i>	325
	<i>Работа, мудрость и счастье</i>	328
	Благодарности	337
	От издательства	339
	Библиография	343
	Об авторах	357
	Предметно-именной указатель	361

Предисловие к русскому изданию

В 2008 году, когда мировая финансовая система оказалась на грани краха, политикам пришлось задуматься над вопросом: что необходимо сделать, чтобы предотвратить такие бедствия в будущем; как поступать, чтобы подобное никогда больше не повторилось? Казалось — и многие были с этим согласны, — что существует два варианта решения. Мы могли бы установить дополнительные, более сложные и продуманные правила контроля в финансовой сфере. Или — а возможно, «и» — продумать для людей, работающих в финансовом секторе, специальные меры поощрения, которые стимулировали бы заинтересованность в служении долговременным интересам общества и их собственных компаний вместо погони за сиюминутной выгодой. Правила и стимулы. Кнут и пряник. Неужели это все?

Финансовый кризис — всего лишь один из множества примеров. Всякий раз, когда важный социальный институт не в состоянии удовлетворить наши нужды, мы обращаемся все к тем же инструментам. В США, например, для улучшения деградирующей образовательной системы мы усложняем правила: создаем подробные учебные планы, придумываем меры поощрения в виде надбавок и премий для учителей, воспитанники которых показывают хорошие результаты, и надеемся таким образом повысить качество обучения. В попытке контролировать расходы на здравоохранение мы пошли тем же путем: прибегли к созданию новых правил

(утверждение протоколов лечения и структур оплаты) и стимулов (бонусы врачам, если состояние пациента улучшилось).

В различных социальных системах при решении общественных проблем эти два инструмента используются в разной мере и разными способами.

Некоторые, более «автократичные», страны склонны опираться на правила. Другие — те, которые условно называют «рыночными», — скорее ориентированы на использование стимулов. Но в любом случае именно комбинацию этих двух инструментов будут использовать политики, чтобы «скорректировать» плохо работающую систему.

В книге «Практическая мудрость», мы утверждаем, что одних только правил и мер поощрения недостаточно — какими бы разумными и взвешенными они ни были. Мы утверждаем, что обществу нужны люди не просто следующие правилам и принципам, не только стремящиеся заслужить поощрение, но обладающие высокими моральными и нравственными качествами, — те, кого древний философ Аристотель назвал бы добродетельными. Нам нужны люди, которые будут поступать должным образом не потому, что так диктует инструкция, и не из-за перспективы получить вознаграждение, но просто потому, что так — правильно.

И более всего из добродетелей нам необходима та, которую Аристотель назвал практической мудростью. Практическая мудрость есть *нравственная воля* поступать правильно и *нравственный навык* понимания, что есть правильный поступок.

Мы также считаем, что правила и стимулы не только не позволяют нам добиться желаемого, но, напротив, тем сильнее усугубляют наши проблемы, чем больше мы полагаемся на них. Чрезмерная зарегулированность подрывает развитие необходимых навыков, а избыточное использование мер поощрения подрывает волю мудрых людей. Поэтому эффективность правил и стимулов обманчива: работающие на коротком отрезке времени, они ухудшают ситуацию в долгосрочной перспективе.

В нашей книге вы найдете анализ конкретных примеров, взятых из различных социальных институтов США: образования, медицины, юриспруденции, финансов. Мы показываем, как в каждой из этих сфер деятельности люди нашли возможность справляться

со своими обязанностями наилучшим образом — руководствуясь совестью, а не под воздействием «кнута и пряника». Мы рассматриваем эти примеры как доказательства того, что правила и стимулы — не более чем формальные инструменты, а добродетель можно и нужно культивировать, на нее следует полагаться.

И наконец, мы предполагаем: как только в обществе произойдет поворот к практической мудрости, этот процесс приобретет устойчивость, станет самовоспроизводящимся. Решения, порожденные мудростью, способствуют благополучию не только получателей услуг, но и тех, кто их предоставляет. Чем шире возможности у специалистов руководствоваться высшей миссией их деятельности, тем больше они будут хотеть это делать. Практическая мудрость нужна не только для того, чтобы преуспевать в профессии — будь вы врач, юрист, банкир или учитель — и получать от нее удовлетворение. Для того чтобы быть хорошим другом, хорошим супругом, родителем и гражданином, тоже нужна практическая мудрость. Пренебрегая обращением к человеческой совести и добродетели, современные общества создали системы, которые не могут использовать то лучшее, что есть в человеческой природе. Мир нуждается не только в жестких правилах и эффективных стимулах. Он нуждается в хороших людях.

Практически все случаи и ситуации, обсуждаемые в этой книге, иллюстрируют принятые в США стандарты профессиональной деятельности. Мы уверены, однако, что ни одна из вскрытых проблем не является уникальной для Соединенных Штатов. В любом обществе найдутся примеры того, как излишняя зарегулированность и чрезмерное увлечение мерами поощрения разрушают истинный смысл деятельности учреждений и институтов. Мы также надеемся, что читатели, исходя из собственного опыта, смогут предложить примеры наиболее перспективных альтернатив такому механистическому подходу. В мире повсеместно мы видим дефицит добродетельных, совестливых, хороших людей — но мы уверены, что эту ситуацию можно изменить к лучшему.

Барри Шварц, Кеннет Шарп
3 октября 2015 г.

Часть I

Что такое мудрость и почему мы в ней нуждаемся

Потребность в мудрости

Мы испытываем все большее разочарование в институтах, от которых зависим. Мы уже не можем доверять им: они не оправдывают наших надежд и не дают того, что нам нужно.

Это относится к школам, где наших детей учат не так, как, по нашим представлениям, это следовало бы делать. К врачам, похоже, слишком занятым, чтобы уделять нам достаточно времени, проявлять внимание и заботу, в которых мы так нуждаемся. К банкам, которые не управляют нашими активами должным образом, и к рейтинговым агентствам, не способным дать точную оценку инвестиционных рисков. К судебной системе, для которой соответствие вынесенных решений общим нормам, кажется, куда более важно, чем осуществление правосудия. Это относится и к нашей работе, где мы выполняем планы, достигаем целей и управляем системами, но утрачиваем ощущение смысла — того главного, ради чего когда-то посвятили себя именно этой профессии.

Если бы неудовлетворенность испытывали только пациенты, клиенты и учащиеся, было бы легко обвинить медиков, юристов и учителей в отсутствии желания, опыта и знаний, достаточных для того, чтобы выполнять свою работу как следует. Но дело в том, что разочарование первых совершенно естественным образом дополняется недовольством вторых. Большинство докторов хотят заниматься врачебной практикой добросовестно — что называется, «как положено». Но они чувствуют себя беспомощными, когда потребности и желания их пациентов вступают в противоречие с изматывающими требованиями страховых компаний. Врачи

вынуждены зарабатывать достаточно для оплаты страхования от врачебной ошибки; им приходится ограничивать прием одного пациента семью минутами; при всем том надо быть в курсе развития последних тенденций в своей области медицины.

Большинство учителей искренне стремятся давать детям основы знаний и в то же время открывать перед ними перспективы самообразования. Но это плохо сочетается с главной задачей школьника — правильно отвечать на вопросы стандартных тестов, не укладывается в предписанные методики преподавания и никак не вяжется с постоянно растущей горой бумажной работы.

В итоге удовлетворения не испытывает никто: ни профессионалы, ни их клиенты.

Как же исправить положение?

Обычно мы используем один из двух инструментов. Первый — создание набора правил и административных механизмов. Правила разъясняют, что и как делать; администрирование дает возможность контролировать исполнение. Второй способ — создание набора стимулов, которые складываются в систему вознаграждения за хорошую работу. Первый путь — тщательно построенных правил, процедур и жесткого контроля над их исполнением — предполагает, что даже людям, стремящимся исполнять свои обязанности должным образом, следует разъяснять, как это делать. Второй же подразумевает, что никто не станет работать как следует, не имея для этого стимулов.

Правила и стимулы. Кнут и пряник. А нельзя ли как-нибудь по-другому?

Нет сомнений: продуманные правила и все более результативные способы стимулирования играют важную роль при попытках совершенствования любых институтов. Если, к примеру, сокращая стоимость медицинской помощи, вы хотите одновременно повысить ее качество, то глупо поощрять врачей за количество процедур. И если вы стремитесь удержать банки от глупых и рискованных операций с деньгами вкладчиков, то это просто сумасшествие — позволять банкирам в то же самое время заниматься какими угодно биржевыми спекуляциями с использованием заемных средств,

пребывая в полной уверенности: в случае чего правительство поможет им выпутаться.

Однако, опираясь только на правила и стимулы, можно упустить из виду нечто весьма существенное. Книга, которую вы держите в руках, как раз о том, что представляет собой это «нечто», то, что Аристотель¹, будучи классическим философом, называл *практической мудростью* (он использовал термин *φρόνησις* — «фронезис»). Утрата этой составляющей делает самые продуманные правила, самый жесткий контроль и самые мощные стимулы недостаточными для решения проблем, с которыми мы сталкиваемся.

Термин «практическая мудрость» звучит для современного уха как оксюморон². Мудрость для нас — нечто противоположное практичности, нечто из области абстракций, высоких материй — таких как «благо», «истина», «путь» и тому подобные вещи. Мы склонны думать, что мудрость — удел ученых мужей, эдаких гуру, раввинов и прочих наставников — седобородых волшебников вроде Дамблдора из книг про Гарри Поттера. Учитель Аристотеля, Платон, кстати, разделял такой взгляд и считал, что мудрость теоретична, абстрактна и даруется только избранным. Однако Аристотель с ним не согласился. Он полагал, что наша повседневная жизнь — социальная практика, если можно так выразиться, — постоянно требует выбора: до какой степени быть лояльным по отношению друг к другу; как оставаться справедливым; каким образом противостоять опасности, когда и в какой форме проявлять гнев. А верным этот выбор может быть лишь тогда, когда он определен практической мудростью.

Например, в том, что касается гнева, центральным вопросом для Аристотеля были не общие рассуждения на тему того, хорошо это или плохо — гневаться, и не абстрактный вопрос о том, какова вообще природа добра. Главную проблему он видел в том,

¹ Наши отсылки к Аристотелю и цитаты здесь и далее взяты из книги «Aristotle. Nicomachean Ethics» в переводе Мартина Освальда (New York: Macmillan, 1962). — Здесь и далее сноски, не имеющие пометки «Прим. ред.», являются примечаниями авторов.

² Оксюморон (греч. «острая глупость») — термин античной стилистики, обозначающий нарочитое сочетание противоречивых понятий. — Прим. ред.

как конкретно поступать в конкретных обстоятельствах: на кого злиться, как долго, каким образом и с какой целью³. Мудрость, необходимая для ответа на подобные вопросы и последующих правильных действий, носит именно практический, а не теоретический характер. Она связана с нашей способностью осознать ситуацию; испытать в отношении нее соответствующие чувства или желания; определить, что в такой ситуации будет уместным, и поступить соответствующим образом.

Аристотель развил идею практической мудрости в своей классической работе «Никомахова этика». По Аристотелю, главное в этике — не формирование общих моральных правил и следование им. Этика занимается изучением конкретных взаимодействий между людьми: как быть хорошим другом, семьянином, врачом, солдатом, гражданином или государственным деятелем, а значит — как правильно поступать в конкретных обстоятельствах, по отношению к конкретному человеку в конкретное время. Вот что такое практическая мудрость. «Этика» Аристотеля не есть набор абстрактных рассуждений о благе или «правильном» поведении. Она рассматривает то, чему нужно научиться, чтобы преуспевать в делах и процветать; требует выработать в себе определенные черты характера — лояльность, самообладание, смелость, справедливость, великодушие, кротость, дружелюбие, правдивость (сегодня к этому списку следует добавить толерантность, прямоту, открытость, добросовестность и человечность). Аристотель называет эти черты характера *αρετή* («арете»), что обычно переводится как «добродетели». Но главная добродетель, лежащая в основе его этики, — практическая мудрость. Ни одна из перечисленных выше черт не может существовать без нее.

Почему «мудрость»? Почему «практическая»? Почему не просто набор правил, которым стоит следовать?

Большинство людей смогли убедиться на собственном опыте, что правила «работают» только до определенного момента. Правила не способны подсказать, как толковать то или иное событие и как увязать противоположности в каждом конкретном случае, — а ведь сталкиваться с этим приходится едва ли не ежедневно. Взять,

³ Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Book 4, Ch. 5 [1125b–1126a].

к примеру, врача: он, конечно же, обучен тому, как по всем правилам лечить людей, но ему приходится постоянно решать и другие, не менее сложные вопросы. Как, например, найти баланс между уважением к праву пациента принимать решение и знанием, что больной вряд ли может объективно судить о том, что ему нужно? Как сделать выбор между сопереживанием пациенту и отстраненностью, необходимой для здорового взгляда на ситуацию? Как увязать желание уделять каждому больному больше времени, внимания и участия с необходимостью принимать ежедневно столько пациентов, чтобы можно было сохранять платежеспособность своего кабинета или клиники? Как, наконец, уравновесить желание сказать пациенту правду, какой бы тяжелой она ни была, со стремлением быть добрым?

Учителя, пытающиеся и учить, и побуждать к самообразованию, юристы, стремящиеся дать полезный совет и служить правосудию, — все они мучаются выбором не между «правильным» и «неправильным». Они постоянно выбирают между правильными вещами, которые тем не менее противоречат друг другу, между хорошим и лучшим, а иногда — между плохим и худшим. Хороший врач должен быть честным со своими пациентами — и добрым с ними, уметь вселять в больных надежду, что они вынесут самые сложные процедуры, самое тяжелое лечение. Но в процессе эти цели могут противоречить друг другу, и тогда врачу приходится решать — быть честным или добрым, а точнее — находить баланс между честностью и добротой, подходящий для конкретного пациента, который находится перед ним в эту минуту.

Для затруднений такого рода не существует общих решений на все случаи жизни. Хорошие правила могут оказаться полезным инструментом, когда мы пытаемся определиться с целями, но в них никогда не будет достаточно нюансов, чтобы руководствоваться ими в любой ситуации. Аристотель считал, что поиск баланса требует мудрости и что абстрактная, беспредметная мудрость тут не годится. Она должна быть практической, поскольку проблемы, с которыми мы сталкиваемся, связаны с повседневной деятельностью. Это не разбор гипотетических ситуаций в университетских курсах этики. Это реальные затруднения, разрешать которые необходимо каждому практику, чтобы хорошо делать свою работу. Практическая мудрость — не размышления о том,

как должен действовать кто-то другой в какой-то возможной ситуации. Она касается того, что делать лично вам — прямо здесь и прямо сейчас, вот с этим именно персонажем. Человек, обладающий практической мудростью, не просто размышляет о том, что нужно делать, — он делает это.

Действовать мудро — значит руководствоваться настоящими, истинными целями и задачами, лежащими в основе каждой конкретной деятельности. Аристотель использовал для обозначения таких целей термин «телос» (предназначение, цель — «телос»). «Телос» преподавания заключается в обучении студентов; «телос» врачевания — в укреплении здоровья и облегчении страданий; «телос» юридической деятельности — в служении правосудию. У каждой профессии — от банковского дела до социальной работы — есть свой «телос», и настоящих успехов добиваются те, кто способен верно определить его и неотступно следовать ему.

Итак, хороший практик руководствуется в своей деятельности стремлением к «телосу». Но перевод общих целей в конкретные действия требует практической мудрости. Люди, обладающие такой мудростью, понимают, что у каждой социальной или деловой роли — друга, родителя, врача — есть «телос», и руководствуются именно им. Они стремятся поступать должным образом не ради денежного вознаграждения или из страха наказания, но потому, что этого требует предназначение по-настоящему хорошего учителя или врача.

Но одного стремления недостаточно. Недаром говорят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Трансформация целей в действия требует знаний и опыта. Ответ на вопрос «Что я должен делать?» почти всегда зависит от особенностей ситуации. Друзья, врачи, учителя и родители — все должны понимать, что думают и чувствуют другие люди, представлять последствия своих действий и улавливать разницу между возможным и идеальным. Практическая мудрость сродни умению, которое необходимо мастеру, чтобы построить лодку или дом, а джазовому музыканту — чтобы импровизировать. Но она не сводится к техническим или артистическим навыкам. Это, скорее, личный нравственный опыт, навык, дающий возможность понять, как взаимодействовать с окружающими в повседневной жизни.

Таким образом, практическая мудрость сочетает в себе стремление к цели и умение ее достичь. Умение без желания достичь истинной цели той или иной деятельности может привести к безжалостной манипуляции людьми, к преследованию не общих, а исключительно собственных интересов. Но и стремление, не подкрепленное умением, ведет к бесплодным порывам: мы видим, как зачастую те, кто «хочет как лучше», оставляют ситуацию в состоянии худшем, чем она была до их вмешательства.

Как же обрести практическую мудрость? Для этого не существует готовых рецептов, формул или набора техник. Навыки приходят с опытом, как и ответственное отношение к тем целям, которые ставит перед нами наша деятельность. Вот почему именно с опытом мы ассоциируем мудрость.

Но не всякий опыт работает на формирование практической мудрости и подпитывает ее развитие. Есть и такой, который разъедает ее. И вот тут Аристотель обращает наше внимание на критически важный момент: практическая мудрость и присущие ей черты характера должны культивироваться теми сообществами и институтами, в которых мы живем и трудимся. Он написал «Этику» не просто ради того, чтобы подчеркнуть важность практической мудрости для жизни общества, но призывая граждан и государственных деятелей Афин создавать институты, которые воодушевляли бы людей на овладение ею.

Столкнувшись с сегодняшними реалиями, Аристотель и нас призвал бы задуматься над тем, не препятствуют ли современные институты культивированию мудрости, добытой практиками. Не обесценивают ли ее, не отбивают ли охоту к ней? И если это так, то что необходимо сделать, чтобы восполнить ее дефицит?

Аристотелю было бы трудно представить сложность и размах современных институтов, но он бы сразу указал на ключевую проблему, которой и посвящена эта книга. Правила и стимулы, на которые опираются современные структуры — государственные, общественные и деловые — в погоне за эффективностью, прозрачностью, прибыльностью и высокой производительностью, не могут заменить практическую мудрость, не способны поощрять и культивировать ее. На самом деле часто случается так, что правила и стимулы ее буквально вытравливают.

Работа под влиянием стимулов — вовсе не то же самое, что работа ради достижения «телоса» деятельности. Хороший врач стремится назначить необходимое лечение и знает, как адаптировать его к конкретному пациенту с конкретным набором проблем, историей и жизненными обстоятельствами. Если платить врачу за каждую оказанную услугу, у него появится соблазн назначать пациентам излишние процедуры. Если же, напротив, выплачивать врачу бонусы за то, что он обходится минимумом назначений, он и лечить будет по минимуму. Так, увы, можно приучить врача принимать те решения, к которым его подталкивают стимулы. Мы же стремимся к тому, чтобы врачи, опираясь на добрую волю и опыт, назначали необходимое количество процедур — и поступали так именно потому, что это *необходимое количество*, а не потому, что им это выгодно. Но так врачи будут действовать только в том случае, если они понимают и принимают истинные цели («телос») медицины и знают, как данных целей достичь. Стимулы, даже самые мощные, мало помогают в этом; более того, нередко они смещают фокус, а иногда и подменяют собой настоящую цель.

Даже от банкиров мы хотим, чтобы они поступали должным образом, — просто потому, что, поступая должным образом, они работают в интересах вкладчиков, которые держат свои деньги на депозитах, и заемщиков, доверивших банкам обслуживание своих ипотечных кредитов. Наша уверенность в банках зиждется на нашем доверии к банкирам. Если бы мы согласились с тем, что единственная цель банковской деятельности — делать деньги, у нас не было бы оснований упрекать банкиров в жадности. Мы называли бы их не «жадными», а «эффективными».

Нам действительно нужны правила, чтобы регулировать поведение людей, не обладающих мудростью. Одна из причин недавнего финансового кризиса заключается именно в том, что слишком мягкие и неточно прописанные правила позволили ловким дельцам полностью выйти из-под контроля. С другой стороны, хотя жесткие правила и нормы необходимы, они все же являются лишь бледными суррогатами мудрости. Аристотель сказал бы: правила нужны нам, чтобы защититься от катастроф. В то же время опора на одни только правила гарантированно порождает посредственность, и тогда по-настоящему мотивированные люди оказываются

вне закона, становятся нарушителями правил, вынужденными ради достижения совершенства вести едва ли не партизанскую войну. А мудрость оказывается невостребованной.

Эта книга — о том, что нам пора на практике становиться мудрыми, о важности общественно-политических, законодательных, юридических и социальных изменений, без которых мы не сумеем этого достичь. Мы можем заимствовать некоторые фундаментальные идеи у Аристотеля. Но мы должны пойти гораздо дальше, если намерены понять, насколько актуальна практическая мудрость сегодня и какие испытания ждут ее адептов.

Нам нужно осмыслить: что, собственно, представляет собой практическая мудрость в современном контексте, зачем она нам нужна и что потребуется от нас для ее обретения.

Мы должны с помощью представлений современной психологии осознать, что практическая мудрость — не привилегия волшебников и мудрецов. Она доступна каждому из нас. Мы «рождены, чтобы стать мудрыми». И эту нашу способность можно тренировать.

Нам предстоит понять, как стремление усовершенствовать здравоохранение, образование и защиту прав граждан, опираясь исключительно на строгие правила, жесткие нормы и разнообразные стимулы, ведет к вымыванию мудрости, накопленной специалистами-практиками. Той мудрости, без которой улучшить ситуацию в перечисленных выше сферах просто невозможно и с которой реформаторы, прикрываясь благими намерениями, зачастую ведут своего рода необъявленную войну.

Мы должны точно понять, что вытеснение практической мудрости не является неизбежным. Ему вполне можно сопротивляться. Существует множество «коварных нарушителей правил», пытающихся найти пути применения практической мудрости в своих организациях, активно этому препятствующих. Становится все больше тех, кто пытается изменить положение дел, реформировать деятельность институтов — как в области подготовки специалистов, так и в плане самого стиля их работы, — с тем чтобы культивировать и поддерживать практическую мудрость, а не разрушать ее.

И наконец, опять-таки опираясь на исследования в области психологии, мы должны осознать: культивирование мудрости есть не

только благо для общества, но, как утверждал Аристотель, ключ к нашему собственному счастью. Быть мудрыми — не просто наш долг. Это наше стремление, реализация которого даст нам возможность процветать и жить достойно.

Главная цель нашей книги — напомнить о давно известных достоинствах практической мудрости, которые ныне часто забывают; понять, почему Аристотель характеризует ее как главную добродетель, позволяющую процветать как отдельным людям, так и обществу в целом. Сегодня об этом почти не говорят в учебных заведениях, изредка упоминают в книгах о счастье или искусстве достойной жизни, и никогда — в публичных дебатах о том, как совершенствовать и реформировать наше здравоохранение и образование, правовые и финансовые институты. Мы хотим сделать практическую мудрость предметом широкого публичного обсуждения, потому что она играет важнейшую роль в том, чтобы наша профессиональная деятельность и наша жизнь приносили пользу и удовлетворение.

Слишком часто мы ставим тем, кто обеспечивает наше здоровье, образование, безопасность, жесткий диагноз: эти люди не заботятся о результатах своей работы; они достойны порицания за то, что их интересуют только деньги, статус, власть. Но если жадность, поиск выгоды и жажда славы — это все, что греет людей, то у нас, похоже, есть только два способа заставить их работать: создать либо правила, соблюдение которых вынудит их трудиться производительнее, либо стимулы для лучшей работы. Не случайно поэтому основные меры по выходу из недавнего финансового кризиса⁴ были сфокусированы на усилении регулирования с целью предотвратить ненадлежащее поведение и на создании стимулов, побуждающих банкиров и брокеров в большей степени учитывать интересы общества.

⁴ Имеется в виду ипотечный кризис 2007 г. в США (англ. Subprime mortgage crisis) — финансово-экономический кризис, характерными проявлениями которого стали увеличение количества невыплат по ипотечным кредитам с высоким уровнем риска, учащение случаев отчуждения банками заложенного недвижимого имущества, а также вызванное ими падение цен на ценные бумаги, обеспеченные субстандартными закладными. Этот кризис принято считать началом мирового финансового кризиса 2008 г. — *Прим. ред.*

Естественно также, что мы рассчитываем улучшить преподавание, требуя от учителей следования заданным образовательным программам, привязанным к стандартизированным тестам, но в то же время наказывая или вознаграждая их за успеваемость их подопечных. И мы вправе рассчитывать на более качественное и менее дорогостоящее медицинское обслуживание, если платим врачам за результаты лечения пациентов, а не за собственно медицинские процедуры.

Правила и стимулы — неизбежный и необходимый элемент нашей социальной и политической жизни: банковский кризис был бы гораздо менее серьезным, если бы правила, введенные после Великой депрессии⁵, не были в 1970-е годы отменены, а ныне существующие как следует исполнялись⁶. Однако, при всей важности правил и стимулов, в дебатах, сосредоточенных только на том, как сочетать эти два механизма, упускается нечто весьма важное: добросовестная работа, на которую большинство специалистов настроены и которой ожидают от них их клиенты, требует практической мудрости. Правила и стимулы могут подстегнуть тех, кто не слишком озабочен качеством своего труда, — хотя и не делают этих людей умнее и лучше. Но сосредоточив свое внимание на тех, кто добросовестно работать не намерен (именно их призваны активизировать как правила, так и стимулы), мы упускаем из виду других, которые хотят и могут работать как следует, стремятся

⁵ Банковский закон 1933 г. (*англ.* Banking Act of 1933), называемый также, по фамилиям его инициаторов, Законом Гласса—Стиголла (*англ.* Glass—Steagall Act) — федеральный законодательный акт, подписанный президентом США 16 июня 1933 г. и вплоть до конца XX в. определявший облик американской банковской системы. Акт, в числе прочего, запретил коммерческим банкам заниматься инвестиционной деятельностью, существенно ограничив их право на операции с ценными бумагами и введя обязательное страхование банковских вкладов. — *Прим. ред.*

⁶ Закон о реформировании Уолл-стрит и защите потребителей Додда—Франка (*англ.* The Dodd—Frank Act) — законодательный акт США, принятый 21 июля 2010 г. в целях снижения рисков американской финансовой системы. Считается наиболее масштабным изменением в финансовом регулировании США со времен Великой депрессии. Закон существенно изменил деятельность федеральных органов власти, регулирующих порядок оказания финансовых услуг, а также создал дополнительный орган финансового регулирования — Совет по надзору за финансовой стабильностью (Financial Stability Oversight Council, FSOC). — *Прим. ред.*

делать нужные и правильные вещи, но кому не хватает практической мудрости, чтобы сделать их хорошо. Правила и стимулы не дадут этим людям той нравственной силы и доброй воли, в которых они на самом деле нуждаются. Более того, правила способны свести на нет любое умение, а стимулы — изменить стремления до неузнаваемости.

Аристотель называл людей, наделенных практической мудростью, *φρόνημα* («фровнэма» — нравственными, духовными). Наши бабушки и дедушки назвали бы их добропорядочными. Эта книга — размышление о том, что такое практическая мудрость и почему мы нуждаемся в ней. О том, как ее культивировать и что ей угрожает. О том, как мы можем возродить ее, способствовать ее развитию и тем самым исправить и усовершенствовать те институты и структуры, которые сегодня доставляют нам столько неприятностей.

И еще о том, почему практическая мудрость — это ключ к счастью.

Уборщик и судья

Мудрый уборщик

Люк (мы не знаем его фамилии) работает уборщиком в крупной клинической больнице. В интервью социологам, изучавшим, как люди организуют свою работу, Люк рассказал об инциденте в палате юного пациента, находившегося в коматозном состоянии. Люку пришлось сделать уборку дважды: отец пациента, который практически не смыкал глаз в течение нескольких месяцев, сидя у постели сына, не заметил, что уборка уже сделана, и набросился на уборщика. В ответ на это Люк, извинившись, повторил уборку. Снисходительно и любезно.

Вот объяснение Люка, почему он так сделал¹: «Я вроде слышал о ситуации с его сыном. Его сын находится здесь уже давно... Насколько я знаю, он участвовал в драке, а потом его парализовало, поэтому он попал сюда. Он не выходит из комы. Я слышал, он ввязался в драку с чернокожим парнем... ну, в общем, вот так и вышло... Его отец сидит здесь целыми днями, только иногда выходит покурить. В тот день он как раз вышел покурить, когда я сделал

¹ Люк и другие служащие больницы приняли участие в исследовании, проведенном Эми Врзесневски и ее сотрудниками (Wrzesniewski A. & Dutton J. E., 2001). Результаты исследования использованы в работах: Wrzesniewski A., Dutton J. E. Revisioning employees as active crafters of their work // *Academy of Management Review*, 2001, 26, p. 179–201; Wrzesniewski A., Dutton J. E., Debebe G. Interpersonal sensemaking and the meaning of work // *Research in Organizational Behavior*, 2003, 25, p. 93–135; Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P., Schwartz B. Jobs, careers, and callings: People's relations to their work // *Journal of Research in Personality*, 1997, 31, p. 21–33.

уборку. Когда он возвращался, мы столкнулись с ним в коридоре и он раскричался: мол, я не убрал у сына в комнате. Сначала я хотел защищаться, собирался спорить с ним. Но что-то у меня внутри дрогнуло, и я сказал: „Извините. Сейчас уберу“».

Социолог: «И вы убрали еще раз?»

Люк: «Ну да, я убрал комнату снова, на его глазах. Я же могу понять, каково ему сейчас: его сын здесь уже что-то около шести месяцев, его нервы на пределе... поэтому я и убрал. Я не сержусь на него. Я же понимаю...».

На первый взгляд, чтобы работать уборщиком, мудрость вроде бы и не нужна. Посмотрим его должностные обязанности:

Производить мытье ковра шампунем и чистку обивки мягкой мебели.

Очищать от пыли и протирать оборудование и аппаратуру.

Очищать и натирать пол.

Поддерживать порядок у входа в здание: подметать, посыпать солью, расчищать снег.

Поддерживать чистоту на прилегающих к зданию территориях, убирать бумажки и мусор.

Содержать в чистоте приспособления для гигиены и ухода за лежачим больным, писсуары, прочищать раковины (без разборки).

Протирать шваброй пол и лестницы.

Собирать грязное белье.

Пылесосить оборудование.

Чистить и протирать мебель, корпуса приборов, светильники и прочие принадлежности.

Протирать зеркала, оконные стекла с внутренней стороны, внутренние стекла с обеих сторон.

Убирать туалетные комнаты, поддерживать в чистоте их инвентарь.

Следить за наличием в туалетах необходимых принадлежностей.

Чистить от пыли жалюзи, стоя на полу или стуле.

Поддерживать в чистоте прикроватное оборудование.

Заправлять кровати и менять постельное белье.

Собирать и уносить к мусоропроводу отходы и использованные материалы.

Протирать шваброй участки пола и лестничных площадок, если там что-то разлили, убирать остатки еды.

Менять перегоревшие лампочки.

Передвигать и расставлять мебель и предметы интерьера.

Доставлять грязное белье в прачечную.

В описании обязанностей Люка ничего не говорится об ответственности за пациентов или заботе о них. Там есть длинный перечень того, что он должен делать, но нет ни единого слова, даже простого упоминания о *взаимодействии с другим человеком (пациентом или его родственниками)*. Исходя из должностной инструкции, Люк мог бы работать на обувной фабрике или в морге, но не в больнице. Для него было бы проще объяснить, что он уже убрал в комнате, либо, если, например, отец пациента не успокаивается, обратиться за поддержкой к своему начальству. Можно было вовсе проигнорировать претензии отца пациента и заниматься дальше своими делами. Наконец, Люк мог бы и сам вспылить!

Но он поступил иначе. Именно это и обнаружила команда психологов, проводивших исследование, когда говорила с Люком и другими уборщиками о работе в этой крупнейшей на Среднем Западе академической клинике.

Из повествования Люка видно, что формальные обязанности были лишь частью его реальной работы. Другая, самая важная, часть состояла в проявлении заботы о пациентах: сделать так, чтобы они и их родственники чувствовали себя максимально комфортно, подбодрить их, если они упали духом, развеселить, отвлечь от переживаний, выслушать, если им хочется выговориться. Таким образом, Люк стремился делать то, что вовсе не входит в круг обязанностей уборщика.

Отношение Люка к своей работе привлекло бы внимание Аристотеля, который делал основной акцент на важности целей деятельности. Цели деятельности по обслуживанию пациентов — облегчение страданий, лечение заболеваний, выздоровление — должны быть сформулированы, озвучены и осознанно приняты лечебными учреждениями. Выздоровление пациентов, укрепление их здоровья должны стать основными целями таких учреждений, основой и сутью их деятельности. Всем сотрудникам больницы следует понимать эти цели, осознать их как свои личные стремления. Именно забота о пациенте должна определять все конкретные

действия сотрудников клиник и госпиталей — тогда персонал сможет находить правильный выход из возникающих проблемных ситуаций. Так, как это сделал Люк.

Аристотель говорил о том, как важно, чтобы работники, выполняя свою работу, думали о существе дела, о главной цели. Для того чтобы ее достичь, нужны практические навыки: не только добрая воля, но еще и знание, к чему стремиться, которое направляет выбор, дает возможность сделать этот выбор правильным.

Психологи обнаружили удивительную вещь: Люк и многие его коллеги поняли и усвоили цель своей работы не благодаря официальному описанию круга их обязанностей, а *вопреки ему*. Их реальные действия — это зачастую работа, которую они сами на себя взвалили в стремлении к достижению общей цели лечебного учреждения: проявление заботы о пациентах. Еще один уборщик, Майк, рассказал психологам, что как-то раз прекратил протирать шваброй пол в коридоре, поскольку г-н Джонс, выздоравливающий после серьезной операции, встал с постели и прохаживался по этому коридору. Чарлэйн вспомнила, как однажды проигнорировала указания своего начальника и не стала пылесосить диван для посетителей, потому что на нем дремали родственники кого-то из больных. Эти уборщики в своей работе преследовали общую цель больницы — заботу о пациентах. Они ведь не просто убирают, они убирают в больнице! Они понимали, что их работа важна для учреждения, цель которого — забота о здоровье пациентов и их благополучии. Поэтому, когда Люк столкнулся с рассерженным отцом юноши и должен был решить, как ему поступить, он не заглядывая в должностную инструкцию, где изложен круг его обязанностей, — ведь там ничего не говорится о подобных ситуациях. Он руководствовался общей целью деятельности больницы. И эту цель Люк определил для себя сам.

Судебное заключение

«Дело Майкла казалось ясным, — говорит судья Луиза Форер. — Перед уголовным судом Филадельфии предстал „типичный правонарушитель“: молодой мужчина, чернокожий, школу бросил, работы не имеет...»

Ситуация сама по себе тоже была вполне заурядной: годом ранее Майкл с целью грабежа остановил таксиста; угрожая пистолетом, отнял у него 50 долларов, но был задержан и привлечен к судебной ответственности. Винодность Майкла сомнений не вызывала. Для определения меры наказания судья обратилась к «Федеральным директивам по назначению наказаний», где предписывалось минимальное наказание в виде 24 месяцев тюремного заключения. Приговор казался очевидным — пока Форер не обратилась к конкретным обстоятельствам.

Она выяснила, что пистолет, которым Майкл размахивал, был игрушечным. Кроме того, это было его первое правонарушение. Майкл бросил школу, чтобы жениться на своей подруге, которая забеременела. Аттестат об окончании средней школы он все же получил, но позже. Майкл постоянно работал, зарабатывая достаточно, чтобы его дочь могла учиться в церковно-приходской школе, хотя для него это была значительная сумма. Но незадолго до ограбления Майкл потерял работу. Находясь в подавленном состоянии из-за того, что кормить семью не на что, он в субботу вечером выпил лишнего и решил ограбить таксиста².

Форер сочла наказание сроком в 24 месяца несоизмеримым совершенному преступлению. Директивы по назначению наказаний позволяют судье отклоняться от предписанного наказания, если он в своем заключении объяснит причины такого отклонения. «Я решила воспользоваться правом отойти от директив, — говорит она, — приговорив Майкла к одиннадцати с половиной месяцам заключения в окружной тюрьме с позволением днем работать за ее пределами, чтобы иметь возможность кормить семью. Я также назначила наказание в виде двух лет условно после заключения и выплату 50 долларов. Мои доводы в пользу уменьшения наказания, приведенные в пространном заключении, были таковы: правонарушение совершено впервые; никто не пострадал; Майкл пошел на правонарушение в условиях безработицы и нужды; он производит впечатление искренне раскаивающегося. Майкл никогда не совершал актов насилия и не представляет опасности для общества.

² Здесь и далее цитаты из: *Forer L. G. Justice by numbers // Washington Monthly, 1992, 24, Issue 4.*

Лишение свободы на срок в пределах одного года представляется достаточным, чтобы убедить Майкла в серьезности его проступка».

Выбор Люка — как отреагировать на рассерженного отца пациента — и выбор судьи Форер, касающийся соразмерного наказания для Майкла: что между ними общего?

Работа судьи Форер требует применения общих правил к конкретным обстоятельствам. Она должна знать, когда и как сделать исключение, как определить меру наказания, подходящую к конкретному случаю, с учетом личности правонарушителя и обстоятельств. Для этого необходимы опыт и житейская мудрость. Это именно то, что нам нужно, то, чего мы ждем от судьи — способность к самостоятельной оценке, способность осуществлять правосудие. Мудрость судьи носит глубоко практический характер. Без такой практической мудрости он не сможет хорошо выполнять свою работу.

Луиза Форер стремилась определить справедливое наказание для Майкла, но налицо были конкурирующие цели. Она должна была найти баланс между справедливостью и милосердием (с одной стороны — защитить общество и назначить Майклу наказание, соответствующее его преступлению; с другой — дать ему возможность исправиться и после освобождения не совершать других преступлений; кроме того, важно было нанести минимальный вред его жене и ребенку, а Майклу оставить шанс снова стать полноправным членом общества). Иными словами, был необходим баланс между заслуженным наказанием (возмездием), удерживающим от совершения противоправных действий с помощью устрашения, и исправлением (перевоспитанием, восстановлением доброго имени).

Люк тоже должен был разобраться в противоречащих друг другу целях. Когда рассерженный отец пациента набросился на него, он мог выбрать вполне правомерные действия: сказать, что комнату он уже убрал, отказаться от несправедливого требования повторной уборки. Ему нужно было определить, какая из целей — исполнение инструкции или забота об отце пациента — является более уместной в сложившихся обстоятельствах.

Аристотель полагал: чтобы понять, как поступать в тех или иных ситуациях (в нашем случае — это ситуации, с которыми

столкнулись Люк и Форер), требуется нечто большее, чем знание законов и должностных обязанностей. Не достаточно уметь выводить правильное суждение из общих принципов и абстрактных представлений, касающихся истины и справедливости, свободы и блага. Не существует общего правила или принципа, которыми Форер и Люк могли бы руководствоваться, чтобы найти баланс между несколькими правильными, но конфликтующими друг с другом целями. Чтобы найти такой баланс и сделать правильный выбор, нужна мудрость — практический нравственный опыт.

Аристотель выделял две способности, которые особенно важны для приобретения такого практического навыка: способность к *размышлению/рассуждению* и способность к *пониманию* того, как, с точки зрения морали и нравственности, следует поступать в конкретных обстоятельствах. Основа практической мудрости — размышление и различение нюансов. Судья Форер, излагая ход своих рассуждений по поводу дела Майкла, говорит: «Хороший судья, публично защищая свои решения, должен применять это постоянно, как, например, в случае с Майклом, когда закон требовал, чтобы судья объяснил, почему отходит от рекомендованного наказания».

Люк размышлял в совершенно иных обстоятельствах — в ситуации, когда мы обычно не ожидаем от действующего лица ни мудрости, ни особой ответственности. Тем не менее — а может, и тем более — важно рассмотреть, как он рассуждает и как рассказывает о своем решении.

Люк понял, что столкновение с отцом — не та ситуация, в которой уместно обращаться к понятиям честности и принципиальности или рассматривать ее с точки зрения защиты собственных прав. Хотя у него и было искушение отреагировать на требования отца как на несправедливые, он быстро осознал: на кон поставлено кое-что еще, а именно — помощь в успокоении и утешении больных и страдающих людей, причастность к их исцелению. Поэтому Люк сформулировал проблему так: «Как проявить внимание, поддержать отношения *этих* отца и сына в *конкретный* нелегкий момент их жизни? А справедливость может подождать до лучших времен». Люк постарался понять, как ему действовать: спокойно объяснить отцу, что разделяет его боль и понимает его? А может,

предложить сесть и обсудить проблему? Люк решил не подливать масла в огонь. С практической точки зрения самый лучший выход из этой ситуации — еще раз убрать комнату. Пусть отец думает, что совершил нечто полезное для своего сына. Люк проявил умение реагировать великодушно и красиво.

Когда мы говорим о способности размышлять/рассуждать, первое, что обычно приходит в голову, — сравнение разных вариантов, взвешивание всех «за» и «против» и выбор лучшего из возможного. Бизнес-школы и институты, где преподают менеджмент, часто преподносят этот метод как единственно правильную модель принятия решений. Такая модель действительно может быть полезной, когда мы сталкиваемся с новыми или трудными проблемами, когда у нас есть время поразмышлять над ними. Но поведение Люка заставляет нас увидеть и иные способы принятия решений.

Люк не сравнивал противоречащие цели и не взвешивал плюсы и минусы всех вариантов. Главным для него было понять ситуацию и точно ее сформулировать. Неразумность требований и гнев отца подталкивали к защите своих прав и попранной справедливости, но... вместо этого Люк, человек, работающий в больнице, определил для себя данную ситуацию как возможность проявить сострадание и помочь конкретному человеку — что, собственно, и должно быть целью любого лечебного учреждения.

Так получилось потому, что он умел представлять себе общий контекст происходящего. Люк не сравнивал варианты, не выводил правильное суждение из общих принципов должного поведения (например, «быть добрым к членам семьи пациента»). Он создал для себя (а потом и рассказал интервьюеру) целую повесть о юном пациенте, о потерявшем голову отце, который месяцами не вылезает из больницы; он смог объяснить, почему гнев отца имел смысл и почему это прощательно. Эта история и та «рамка», в которую она «вставлена», дали Люку возможность понять, как правильно поступить.

Наша способность интерпретировать ситуации (выражать их в определенных терминах, придавать им то или иное значение) является решающей для совершенствования нашего практического морального и нравственного опыта. То же самое можно сказать и о способности использовать аналогии и метафоры, обращаясь

к нашему прежнему опыту. Люк понял, как поступить, не потому, что он совершал подобные поступки раньше, но потому, что использовал предыдущий опыт, где было что-то похожее на нынешнюю ситуацию. Он знал, какие последствия имели его действия в прошлых случаях. Он не просто повторял то, что сделал когда-то, — он создавал нечто новое из того, что сработало или не сработало в прошлом.

Может показаться, что мы слишком много мудрствуем по поводу простого, бесхитростного решения Люка. Но ведь и судья Форер использовала те же способы рассуждения. Для применения закона к делу Майкла ей требовалось нечто большее, чем факты, основополагающие принципы и способность делать логические выводы. Ей нужно было создать достоверную «историю», которая объясняла бы смысл действий Майкла и его намерений в свете его характера и сложившихся обстоятельств. Крепкая семья, постоянная работа, потом потеря работы, депрессия, в которую он впал, характер преступления и выбор оружия, причиненный вред — все это помогало судить о серьезности его преступления и тяжести необходимого наказания. Судья поняла Майкла, опираясь на свой прошлый опыт, интерпретируя сходство и различия его с другими известными ей подсудимыми.

Аристотель считал, что «в вопросах практических дел и соображений пользы следует рассматривать каждый отдельный случай, подобно тому как это делается в медицине и в навигации»³.

Выяснение того, что является приемлемым в конкретной ситуации, основано на *моральном и нравственном восприятии*. «Человек, обладающий практической мудростью, — утверждал Аристотель, — должен принять к сведению частности». Конкретные факты являются отправными точками для нашего познания цели действий, и потому, чтобы рассудить и сделать правильный выбор, надо иметь представление о конкретных фактах⁴.

Судье Луизе Форер приходилось ежедневно сталкиваться с большим количеством информации о жизни обвиняемых и характере их преступлений. Для того чтобы установить мотивы и меру

³ Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Book 2, Ch. 2 [1104a].

⁴ Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Book 6, Ch. 11 [1143a–1143b].